



**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN
LİDER/YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA
SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Zeliha SEÇKİN**

2009-NİĞDE

**T. C.
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN
LİDER/YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA
SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

**Hazırlayan
Zeliha SEÇKİN**

2009-NİĞDE

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ danışmanlığında Zeliha SEÇKİN tarafından hazırlanan “Bilgideki Hızlı Değişimin Lider/Yöneticilerin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../ 2009

JÜRİ :

Danışman : **Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

Üye : **Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN**

Üye : **Doç. Dr. Selen DOĞAN**

Üye : **Doç. Dr. Mustafa KOYUNCU**

Üye : **Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN**

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nunTarih ve..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.....// 2009

Doç. Dr. Selen DOĞAN

Enstitü Müdürü

ÖZET

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDER/YÖNETİCİLERİN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değişim her zaman vardı ve gelecekte de olacaktır. Ancak değişim hızının sanayi çağında aritmetik diziyle arttığı kabul edilirse, bilgi çağındaki değişim hızının geometrik bir dizi ile olduğu söylenebilir. Bilginin hızla değiştiği ortamlarda karar vericilerin etkin olabilmesi için aynı hızda değişime cevap vermeleri gerekir. Aksi durumda karar vericiler bilginin meydana getirdiği yeni durumlara eski yöntemlerle yanıt vermiş olacaktırlar.

Örgütün başarısı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması, liderin alacağı kararlara bağlıdır. Bilgideki hızlı değişim liderleri acele karar vermeye zorlar. Çoğu kez bilgideki hızlı değişim, lideri yoğun zaman baskısı altına almakta ve kararların eksik verilerle verilmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle, bilgideki hızlı değişimin meydana getirdiği baskı liderlerin karar alma tarzları üzerinde de etkili olmaktadır.

“Bilgideki hızlı değişimin lider/yöneticilerin karar alma sürecine etkileri üzerine bir araştırma” adlı bu çalışmanın teorik kısmında; bilgideki değişim ve bu değişimde yeniliğin önemi, örgütler ve işgörenler üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Bilgi temelli değişimin liderin karar alma eylemi ve süreci üzerine yaptığı etkiler tartışılmıştır. Değişimin her alanda yarattığı etkinin karar alma eyleminin yapı, süreç ve uygulamasına olan etkileri ve liderlik tarzının karar alma eylemi ile ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın ampirik kısmında ise, teorik kısımda verilen bilgileri sınamak amacıyla, bankalarda yönetici/liderlik yapanları kapsayan, ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma sürecine etkileri tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgide Değişim, Lider, Liderlik Tarzı ve Karar Alma.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE IMPACTS OF THE RAPID CHANGE OF KNOWLEDGE UPON LEADER/ADMINISTRATORS' DECISION MAKING PROCESS

There has always been change. However, while it was true to claim that change had an arithmetical speed in the industrial age, it can now be contended that change accelerates with a geometrical speed. In a milieu where knowledge changes so fast, decision makers are required to respond to this change with an equal speed for keeping their efficiency. Otherwise, decision-makers will respond to these new situations, which are generated by knowledge, with older methods.

The success of the organization and sustaining a competitive edge depend on the leaders' decisions. The speed of the knowledge change pushes the leaders to make decisions hastily. Most of the times, it puts leaders under a time pressure and leads them to make decisions with inadequate information. Hence, this pressure generated by speedy changes in the knowledge base significantly affects the leaders' decision-making styles.

In the theoretical part of this study, which is titled as "A Research on the Impact of the Rapid Change of Knowledge upon Leader/Administrators' Decision Making Process", the changes in knowledge, the importance of innovation within these changes, and their impact on organizations and employees is inquired about. The impact of the knowledge-based change on the decision-making act and process of leaders is discussed. The relationship between the leadership style and the act of decision-making and also the impacts of changes in all areas on the structure, process, and implementation of the decision-making act are examined.

In the empirical part of the study, a questionnaire is applied on some bank leaders/managers to test the accuracy of the information provided in the theoretical part. In accordance with the findings, it is attempted to ascertain the impacts of the rapid changes in the knowledge on leaders' decision-making styles; and evaluations on these results are presented.

Keywords: Knowledge, Knowledge Change, Leader, Leadership Styles and Decision Making.

ÖNSÖZ

Bilgideki hızlı değişim ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel yapıdan işgörenin iş yapma tarzına kadar geniş bir alanda köklü dönüşümlere neden olmuştur. Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de yaşanan değişimin ivme kazanmasında önemli bir rol oynamıştır. Değişime hız kazandıran bilgideki patlama, liderlerin en temel görevi olan karar alma eyleminde de yeni açılımları gündeme getirmiştir. Bu bağlamda lider, bilgideki hızlı değişimin sonuçlarına odaklı karar alma model ve tekniklerine işlerlik kazandırmak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin varlığı, liderin alacağı kararların doğruluğu ile yakından ilişkilidir. Kararın doğruluğu ise bilginin tam zamanında elde edilmesi, sınıflandırılması, paylaşılması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize edilmesine bağlı hale gelmiştir. Yeni nesil örgütleri yöneten liderler, bilgideki hızlı değişime odaklı kararlar almak ve hayata geçirmek zorundadırlar. Rekabetin bilgideki değişime bağlı taleplerine cevap verebilmenin ön koşulu da bunu gerektirmektedir.

Bilimsel çalışmalarında yol göstericim ve daha iyiyi aramamda beni sürekli teşvik eden danışman hocam sayın Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye, doktora çalışmalarım esnasında destek ve emeklerini esirgemeyen ve zamanlarını cömertçe ayıran değerli hocalarım Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN ve Doç. Dr. Selen DOĞAN'a, İngilizce çevirilerde hiçbir durum ve şartta ricamı geri çevirmeyen meslektaşım ve dostum Arş. Grv. Mehmet Faruk ÖZÇINAR'a, istatistik ve araştırma sonuçlarının analizi konusundaki engin düşünceleri ile katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL, Yrd. Doç. Dr. Tülay YENİÇERİ ve Yrd. Doç. Dr. Eyüp YARAŞ'a, tezimi okuyarak gerekli düzeltmeleri yapan Okutman Bekir SEVİNÇ'e ve her türlü kaynak temininde yardımcı olan, beni hep destekleyen değerli büyüğüm Mehmet YALÇINKAYA ve dostum Serkan ÇELİK'e teşekkürü borç bilirim. Meslektaşım Bekir YELMEN'in emeğine de teşekkür ederim. Ayrıca, 1994 yılından bu güne lisans, yüksek lisans ve doktora çalışmalarım sırasında destek, anlayış ve sabırlarından dolayı annem ve biricik oğluma da sevgi ve teşekkürlerimi sunmayı görev bilirim.

Niğde, Ocak, 2009

Zeliha SEÇKİN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİDEKİ DEĞİŞİM LİDERLİK VE KARAR ALMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. BİLGİ KAVRAMI.....	5
1.2. BİLGİ VE DEĞİŞİM KAVRAMLARI.....	8
1.3. BİLGİ DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ.....	10
1.4. BİLGİ DEĞİŞİM SARMALI.....	12
1.5. BİLGİNİN DEĞİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	14
1.5.1. Teknoloji Faktörü.....	14
1.5.2. Bilgiye Hızlı ve Kolay Erişim Faktörü.....	16
1.5.3. Bilgi Paylaşımı ve İletişim Faktörü.....	17
1.5.4. Zaman Faktörü.....	19
1.5.5. Eğitim Faktörü.....	21
1.5.6. Küreselleşme Faktörü.....	22
1.6. BİLGİ VE LİDERLİK.....	24
1.6.1. Bilgi ve Lider	24
1.6.2. Lider ve Karar Alma.....	25
1.7. KARAR ALMA VE BİLGELİK TAYFI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM	
BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERLİK VE LİDERİN KARAR	
ALMA TARZI ÜZERİNE ETKİLERİ	
2.1. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERLİK ÜZERİNE ETKİLERİ.	31
2.1.1. Liderin Yol Buluculuk Rolü Üzerindeki Etkileri.....	32
2.1.2. Liderin Birleştiricilik Rolü Üzerindeki Etkileri.....	33
2.1.3. Liderin Güç Vericilik Rolü Üzerindeki Etkileri.....	34
2.1.4. Liderin Karar Vericilik Rolü Üzerindeki Etkileri.....	35
2.1.5. Liderin Üç Boyutlu Liderlik Çerçevesi Üzerindeki Etkileri.....	39
2.1.5.1. Liderin İş Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	39
2.1.5.2. Liderin Liderlik Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	40
2.1.5.3. Liderin Kişisel Etkinlik Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	41
2.1.5.3.1. Liderin Bilgiyi Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	41
2.1.5.3.2. Liderin İlişkiyi Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	43
2.1.5.3.3. Liderin Kendini Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri.....	44
2.2. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	46
2.2.1. İşgörenlerin Hiyerarşik Konumları Üzerine Etkileri.....	46
2.2.2. İşgörenlerin Örgütteki Güç İlişkileri Üzerine Etkileri.....	47
2.2.3. İşgörenlerin Değişime Uyum Yeteneği Üzerine Etkileri.....	48
2.2.4. İşgörenlerin Kararlara Katılım Eğilimi Üzerine Etkileri.....	49
2.2.5. İşgörenlerin Emek Gücü Üzerine Etkileri.....	50
2.3. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERİN KARAR ALMA TARZI ÜZERİNE ETKİLERİ.....	51
2.3.1. Otoriter Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri.....	53
2.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri.....	53
2.3.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri.....	54

2.4. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	56
2.4.1. Kavramlardaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	56
2.4.2. Yapıdaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	57
2.4.3. Çalışan İlişkilerindeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	58
2.4.4. Yönetimsel Anlayıştaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	60
2.4.5. Yönetimin Demokratikleşmesinin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	60
2.4.6. Müşteri Anlayışındaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	61
2.4.7. Rekabetteki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	63
2.4.8. Ekonomideki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	64
2.4.9. Sermaye Yapısındaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	65
2.4.10. Yenilikteki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	66
2.4.11. Kültürel Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	67
2.4.11.1. Öğrenen Bir Örgüt Kültürü Yaratmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	68
2.4.11.2. Bilgi Paylaşımını Yaygınlaştırmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	69
2.4.12. İletişimdeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	70
2.4.13. Algı Düzeyindeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	70
2.4.14. İş Kurallarındaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	71
2.4.15. Davranıştaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	72
2.5. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN YÖNETİM FONKSİYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİ	73
2.5.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Planlama Süreci Üzerine Etkileri.....	73
2.5.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Örgütlenme Süreci Üzerine Etkileri.....	75
2.5.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Eşgüdümleme Süreci Üzerine Etkileri.....	77
2.5.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Yöneltilme Süreci Üzerine Etkileri.....	78
2.5.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Denetim Süreci Üzerine Etkileri.....	79
2.6. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR ...83	
2.6.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Kriz Oluşturması.....	83
2.6.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Baskı, Stres ve Gerilim Yaratması.....	84
2.6.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Direnmeye Neden Olması.....	85

2.6.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Çatışma Ortamı Yaratması.....	86
2.6.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Yabancılaşmaya Neden Olması.....	88
2.6.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Kararların Sağlıklı Verilmesi Üzerine Etkileri.....	89
2.6.6.1. Acil Karar Verme Zorunluluğu.....	89
2.6.6.2. Acil Karar Almanın Alternatif Seçenekleri Devre Dışı Bırakması.....	90
2.6.6.3. Acil Karar Almanın Katılımcı Yönetim Düşüncesini Devre Dışı Bırakması.....	91
2.6.6.4. Standart Karar Alma Mekanizmalarının İşlemez Hale Gelmesi.....	91
2.6.6.5. Eksik Veriyle Karar Verme.....	92
2.6.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Karar Alıcı Üzerindeki Etkileri.....	93
2.6.7.1. Çıpa Tuzağı Etkisi.....	93
2.6.7.2. Statüko Tuzağı Etkisi.....	94
2.6.7.3. Batık Maliyet Tuzağı Etkisi.....	95
2.6.7.4. Teyit Edici Kanıt Tuzağı Etkisi.....	95
2.6.7.5. Çerçvelendirme Tuzağı Etkisi.....	96
2.6.7.6. Tahmin ve Öngörü Tuzağı Etkisi.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARARIN NİTELİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	99
3.2. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA TÜRLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	103
3.2.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Programlanabilen ve Programlanamayan Karar Türleri Üzerindeki Etkileri.....	103

3.2.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Stratejik ve Operasyonel Karar Türleri Üzerindeki Etkileri.....	105
3.2.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkileri.....	106
3.2.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Sezgisel Karar Alma Üzerindeki Etkileri.....	109
3.2.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Kişi ve Grupça Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri.....	111
3.2.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Lider ve Grupça Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri.....	115
3.2.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Üst ve Alt Kademe Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri.....	117
3.2.8. Bilgideki Hızlı Değişimin Belirlilik ve Belirsizlik Şartları Altında Alınan Karar Türleri Üzerindeki Etkileri.....	117
3.3. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA AŞAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	118
3.4. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	119
3.4.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Problemi Algılama Süreci Üzerindeki Etkileri.....	119
3.4.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Amacın Belirlenmesi veya Sorunun Tanımlanması Süreci Üzerindeki Etkileri.....	120
3.4.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatiflerin Belirlenmesi Süreci Üzerindeki Etkileri.....	121
3.4.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatif Çözümlerin Belirlenmesi Süreci Üzerindeki Etkileri.....	121
3.4.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatiflerin Değerlendirilmesi Süreci Üzerindeki Etkileri.....	122

3.4.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Seçim Yapma ve Karar Alma Süreci Üzerindeki Etkileri.....	123
3.4.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Kararı Eyleme Dönüştürme Süreci Üzerindeki Etkileri.....	125

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERİN KARAR ALMA SÜRECİ
ÜZERİNE ETKİLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	127
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	131
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	132
4.3.1. Araştırmanın Modeli.....	133
4.3.2. Araştırma Modelinde Bulunan Ölçek Elemanları ve Ölçümleri... 133	
4.3.2.1. Banka Yöneticilerinin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	134
4.3.2.2. Bankanın Yönetim Anlayışı.....	134
4.3.2.3. Bankanın Yenilikleri Takip Etme Boyutu.....	135
4.3.2.4. Bilgi.....	135
4.3.2.5. Yenilik.....	135
4.3.2.6. Karar Alma.....	135
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	135
4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI.....	136
4.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	137
4.7. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ	137
4.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN LİDERLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	138
4.9. BİLGİYE YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	141

4.10. YENİLİĞİ ÖLÇMEYE YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	142
4.11. LİDERLERİN KARAR ALMA TARZLARINA YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	143
4.12. ARAŞTIRMADA YER ALAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	145
4.12.1. Bilgiye Yönelik 7 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	146
4.12.2. Bilgideki Değişimi Ölçmeye Yönelik (Yeniliğe Ait) 12 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	147
4.12.3. Liderin Karar Alma Sürecini Ölçmeye Yönelik 30 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	147
4.13. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	148
4.13.1. Bilgi ve Yenilik ile Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki..	148
4.13.2. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Otoriter Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri.....	149
4.13.3. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Serbesiyetçi Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri.....	151
4.13.4. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Demokratik Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri.....	153
4.14. LİDERİN KARAR ALMA TARZININ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE FARKLILIKLARI.....	155
4.15. LİDERİN KARAR ALMA TARZININ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI.....	156
4.16. LİDERİN KARAR ALMA TARZINA GÖRE YENİLİĞİ TAKİP ETME ARASINDAKİ FARKLILIK.....	158

SONUÇ	161
KAYNAKLAR	169
EKLER	189
ÖZGEÇMİŞ	193

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Liderin Karara Etki Dereceleri.....	116
Tablo 4.1: Ölçeklerin Hazırlanmasında Kullanılan Değişkenler, Değişken Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar.....	134
Tablo 4.2: Lider/Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibariyle Dağılımı.....	138
Tablo 4.3: Lider/Yöneticilerin Eğitim Durumları İtibariyle Dağılımı.....	139
Tablo 4.4: Liderlerin Yaş Durumları İtibariyle Dağılımı.....	139
Tablo 4.5: Liderlerin Sektörde Çalışma Durumları İtibariyle Dağılımı.....	140
Tablo 4.6: Liderlerin Bankalarda Çalışma Durumları İtibariyle Dağılımı.....	140
Tablo 4.7: Liderlerin Yönetim Anlayışı Durumları İtibariyle Dağılımı.....	140
Tablo 4.8: Bankanın Yenilikleri Takip Ettiğine İnanma Durumlarının Dağılımı....	141
Tablo 4.9: Bilgiye Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri....	141
Tablo 4.10: Yeniliğe Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	142
Tablo 4.11: Liderlerin Karar Alma Tarzlarına Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	144
Tablo 4.12: Liderlerin Bilgi Algılamasına Yönelik 7 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Frekans Değerler.....	147
Tablo 4.13: Bilgiye Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler.....	147
Tablo 4.14: Lider/Yöneticilerin Karar Alma Sürecini Ölçmeye Yönelik 30 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Frekans Değerleri	148
Tablo 4.15: Bilgi ve Yenilik İle Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki.....	150
Tablo 4.16: Anova Test Sonuçları.....	150
Tablo 4.17: Katsayılar Tablosu.....	150

Tablo 4.18: Anova Test Sonuçları.....	152
Tablo 4.19: Katsayılar Tablosu.....	152
Tablo 4.20: Anova Test Sonuçları.....	153
Tablo 4.21: Katsayılar Tablosu.....	154
Tablo 4.22: Bilgi ve Yeniliğin Liderin Karar Alma Tarzına Etkilerinin Sonuçları.....	155
Tablo 4.23: Liderin Yönetim Biçimine Göre Karar Alma Tarzı Arasındaki Farklılık.....	156
Tablo 4.24: Liderin Karar Alma Tarzının Yönetim Biçimlerine Göre Karşılaştırılması.....	157
Tablo 4.25: Grup İstatistikleri ve T-Testi sonuçları.....	159
Tablo 4.26: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Bilgi Hiyerarşisi.....	7
Şekil 1.2: Bilgi Yeniliği Çevrimi.....	11
Şekil 1.3: Bilgi Yeniliği Sarmalı	13
Şekil 2.1: Liderin Örgütsel Sorumluluk Alanları.....	42
Şekil 2.2. Johari Penceresi.....	45
Şekil 2.3: Bilgi ve Yenilik Arasındaki İlişki.....	67
Şekil 3.1: Sorun Çözme Süreci.....	125
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	133

EKLER

EK – 1: Anket Formu.....	191
---------------------------------	------------

GİRİŞ

Makineleşmeyle birlikte Sanayi Devrimi'nin yaygınlaştırdığı örgütlenmeler hem ekonomik, hem de toplumsal değişimin dinamiğini oluşturmuştur. Bu süreçte örgütler katı hiyerarşik yapılar olarak organize olmuş, bu hiyerarşik yapıya bürokrasinin kuralları işlerlik kazandırmıştır. “Maksimum fayda-maksimum kâr” örgütsel başarının temel ölçütü kabul edilmiş; insanlar da ekonomik çıkarlarını düşünen rasyonel varlıklar olarak örgütsel yapı içinde konumlandırılmıştır. Böyle bir yapılanmada yöneticiye bütün sorunlara çözüm bulma, akılcı ve doğru kararlar alma rolü biçilmiştir. Örgütsel yapının hiyerarşiden hiperarşiye doğru evrimleşme sürecine hız katan ivme, bilgidaki hızlı değişim sayesinde gerçekleşmiştir. Hiperarşik organizasyon yapısı, evrensel iletişim standartlarının sağladığı kolay erişim sayesinde herkesin herkesle iletişim kurabilmesi, bunun sonucunda da iletişim kanalları ve bunların yarattığı hiyerarşik yapı ve yapılanmanın ortadan kalkması ile ortaya çıkmaktadır (Güleç ve Yalçın, 2003: 22). Böyle bir hiperarşik yapı içinde liderin alacağı kararları-sebep-sonuç ilişkisi içerisinde- doğrusal bir süreçte almasını beklemek gerçekle çelişmek anlamındadır. Ancak bilgidaki hızlı değişim ve bu değişime anında tepki verebilecek karar süreç seçenekleri üretmek, lideri baskı altına alabilmektedir. Bu baskının sebep olduğu çekingenlik bir taraftan liderin yaratıcı yönelimine ket vurmakta, bir taraftan da rekabetin acımazsızlığı ile lideri yüzleşmek zorunda bırakabilmektedir. İnsanoğlunun geçmiş tarihindeki her buluş ve yenilik, olumlu ya da olumsuz bir şekilde birey ve toplumları etkilemiştir. Bu etkileşimin vurguları toplumsal yaşamın çeşitli değerleri üzerinde farklı ağırlıklarda kendini hissettirmiştir. Öyle ki, en örgütlü yapı olan devletten en küçük örgütlü topluluk olan aileye kadar bütün toplumsal kurumlar bu etkileşimden nasibini almıştır. İnsanoğlu 21.yy'a daha çarpıcı, baş döndürücü, şaşırtıcı, dönüştürücü, ürkütücü bilgi birikimi gerçeği ile yüz yüze gelerek girmiştir. Gerçeğin bu kadar karmaşık sarmalı ile yüzleşmenin arka planında bilginin liberalleşmesi ve küreselleşmesi yatmaktadır.

Bilgiye kolay erişim hatlarının yaygınlaşması ile birlikte Eflatun ve Aristo'dan bu yana pek çok filozofun ilgi odağını oluşturan “bilgi” ve “bilgelik” tekelleşme kısılcısından kurtulmuş, “herkes”e mal olmuştur. Ancak örgütler ve örgütlerin yapı taşları işgörenlerin bilgi ile donatımlarında ve topyekûn öğrenen

örgütlerin yapılandırılmasında, bilgide seçici olma becerisi edinme sayesinde, “bilgi tuzaklarına” düşmekten korunmaya özen göstermek gerekmektedir. Yırtıcı küresel rekabetten korunmanın, müşteri odaklı yapılanmanın, personeli güçlendirmenin temelinde de bu gerçek yatmaktadır. Çünkü bilgiye ulaşabilme sadece örgütler ve örgütleri yönetenlerin, hatta çalışanların tekelinde değildir artık. Yönetici/liderlerin alacakları her türlü kararda bilgiye aynı kolaylıkla ulaşabilen ve tercih portföylerini bu bağlamda oluşturan müşterilerin varlığını-Demokles’in kılıcı gibi- tepelerinde hissetmeleri gerekmektedir (Winer, 2001: 89).

Bir taraftan bilgideki hızlı değişimin baskısı, diğer taraftan müşterilerin tatmin olma sınırsızlığı, rekabetin amansız kapanları ve geleceğin belirsizlik tuzakları ile çevrili bir dünyada liderin bilgiye kolay erişebilmesi işlerini ne kadar kolaylaştırmakta, alacağı kararları ne kadar rasyonelleştirmektedir? Başka bir ifade ile salt bilgi ile doğru ve rasyonel kararlar alabilmek mümkün müdür? Tam bu noktada Drucker’in isabetli tespiti ile (Maciariello, 2005: 305) liderin, her kararın risk taşıyan bir hüküm içerdiği ve etkin kararın kavramsal düşüncenin en üst düzeyine dayandırılmış olsa bile, o kararın içerdiği eylem taahhüdünün onu uygulayacak insanların kapasitelerine olabildiğince denk düşmesi gerektiği gerçeğini daima göz önünde bulundurması gerekmektedir.

“Değişmeyen tek şeyin değişim” olduğu gerçeğine binaen değişim sözcüğünün özünde barındırdığı bazı temel dinamiklere bakmakta fayda vardır. Değişim bir taraftan yenilikçiliğe atıfta bulunurken bir taraftan da toplumsal ve bireysel zihniyet değişimi olgusuna vurgu yapmaktadır. Yenilikçilik özünde değişmeyi, risk almayı ve alışılmışın yani bilinen alanın dışına çıkmayı gerektirmektedir. Böyle bir paradoksu dengelemenin yolu değişim ile istikrarı bir araya getirmekten geçmektedir. Eğer kendimizi değişim adına yenilik yapacak şekilde örgütleyebiliyorsak, zihinsel değişim döngüsüne ivme kazandırmışız demektir. Bu bağlamda liderin yapması gereken en önemli hususlardan birisi “değişime direnç”in şifresini kırmak olacaktır.

Bilginin gelişmesine etki eden iki temel öğeden biri hız, diğeri de zamandır. Bilginin değişim hızı arttıkça, teknolojideki gelişmelere paralel olarak, yayılma zamanı da kısalmaktadır. Artık rekabette üstünlük sağlamak, “enter” tuşuna daha

abuk dokunmakla eŖ anlamlı hale gelmiŖtir. Bilgiye eriŖim hızındaki artıŖ alıŖanlara “bilgi iŖçisi” unvanını kazandırmıŖ, bilgi iŖçilerinin örgütlerdeki verimliliğe en önemli katkıları ise, bilgiyi muazzam bir sermaye varlığına dönüŖtürebilmek olmuŖtur. Lidere düşen en önemli görevse bu bilgi iŖçilerinin üretkenliklerini artırırken, artan üretkenliklerini örgütsel performans kapasitesine dönüŖtürebilecekleri ortamı sağlamaktır. Bu ortamın yaratılabilmesi, liderin bugüne dair kararlar alırken-Drucker’in deyiŖiyle- (2007: 86) “hâlihazırda gerekleşmiŖ geleceği” de hesaba katmasına bağlıdır. Ancak böyle bir bakıŖ açısı, tehditleri fırsatlara dönüŖtürecektir. Bu da yöneticiye, parçalarından daha büyük bir bütün yaratma imkânını verecektir.

Liderin günümüz yırtıcı küresel rekabet ortamında doğru ve yerinde karar alabilmesi için “salt akıl” da ayak diretme yerine, karara etki edecek bilgi bileŖenlerini çok iyi bir sorgulamadan geçirerek, Darwinvari bir eleme ile hem iŖine yaramayan bilgileri elimine edip hem de sahip olduğu bilgi birikimini güncelleŖtirerek zihin evrimini sürekli bir döngüye çevirebilmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmesi için, liderin karar alma evresinde, seçenekler labirentinde bilgi ve bilgi teknolojilerindeki geliŖmeleri kendisine rehber edinmesi gerekmektedir.

Örgütlerin bilgidaki hızlı deęiŖimden etkilenme derecelerinin irdelenmesi sorunu da oldukça önemli görünmektedir. Acaba her örgüt bilgidaki hızlı deęiŖimden aynı ölçüde mi etkilenmektedir? Yoksa bu etkilenme örgütlerin kendi tercihi midir? Eğer kendi tercihleri ise, buna etki eden faktörler nelerdir? Bu tercihte iletiŖimin ve iletiŖime bağlı geri bildirim rolü nedir? Bilgi temelli örgütlerdeki oyuncuların her biri kendi alanlarında uzmanlaŖmıŖ kiŖilerdir. Liderin yapması gereken de bu uzman kiŖilere iŖlerini öğretmek değil, onların performansını örgütsel amaçlar doğrultusunda koordine ederek, elde edilen sonuçların arzulanana hedeflere ulaşma derecesini ölçerek düzenli bir geri bildirim ağına iŖlerlik kazandırmaktır. Ulaşılan sonuçlar örgütün fark yaratma dürtüsünü harekete geçirdiği ve örgüte piyasada kendine özgü olma değeri kattığı ölçüde önemlidir.

Lider karar alırken, kararın kabul edilebilirliğinin ötesinde, doğru olmasına odaklanması temel gerekliliktir. Bu bağlamda liderin veri toplama, verileri iŖleme ve analiz etme yeteneğine sahip olmasının yanı sıra, sonuçlara odaklanmaya da ağırlık

vermesi gerekmektedir. Daha da önemlisi, liderin aldığı kararların örgüt çalışanlarını harekete geçirme gücüne sahip olması zorunludur. Aksi halde karar, niyet olmanın ötesine geçemez. Alınan ve uygulamaya konulan kararın etkinliği, uygulayıcıların davranışlarında, alışkanlıklarında, tutum ve daha da önemlisi zihniyetlerinde köklü bir değişimi yaşam tarzlarının, iş üretme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeleri durumunda anlaşılacaktır.

Bilgideki hızlı değişim sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada liderin karar almadaki rolünü daha da önemli hale getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma sürecine etkilerini uygulamaya dayalı olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmada demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlerin karar alırken bilgideki hızlı değişim ve yenilikten etkilenip etkilenmediklerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, bilgi ve bilgideki değişim, bu değişimde yeniliğin yeri ve önemi, bilginin değişimine etki eden faktörler, liderlik ve karar alma ile ilgili kavramlar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, bilgideki değişimin liderlik, işgörenler ve örgütler üzerindeki etkileri ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Bu bağlamda küreselleşme, teknoloji, iletişim ve yenilikçiliğin değişime nasıl ivme kazandırdığı ele alınmıştır. Bilgideki değişimin sebep olduğu sorunlar çerçevesinde kriz, baskı, stres, yabancılaşma ve kararın sağlıklı verilmesine etkileri irdelenmiştir. Liderin örgüt içi rol ve karar alma tarzına etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, bilgideki değişimin liderin karar alma süreci üzerindeki etkileri çerçevesinde; değişimin kararın niteliği ve türleri üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bilgideki hızlı değişimin karar sürecine ve yönetim fonksiyonlarına etkileri ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, bankacılık sektöründe, bilgideki değişimin liderin karar alma süreci üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Bu çerçevede bilgi, yenilik ve karar alma ile ilgili değişkenlerin istatistikî değerlemesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİDEKİ DEĞİŞİM, LİDERLİK VE KARAR ALMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma süreci üzerine etkilerini konu alan bu çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi için, konu ile ilgili kavramlara kısaca değinmekte yarar vardır. Bu çerçevede bilgi, bilgideki değişim, liderlik ve karar alma (verme) ile ilgili temel kavramlar açıklanacak, yenilikçi temelli değişim çağında liderin üstlenmesi gereken yeni rolleri ele alınacaktır. Ayrıca bilgideki değişimin liderin karar alma sürecine etkileri irdelenecektir.

1.1. BİLGİ KAVRAMI

İngilizce “data”, “information” ve “knowledge” kelimelerinin anlamları arasındaki derece farkına Türkçe’de pek rastlanmamaktadır. Her üç kelime de, çoğu zaman, Türkçe’ye “bilgi” olarak çevrilmiştir. Bu kelimeler arasındaki anlam farkını ortaya koymak, kavram kargaşasının da önünü kesmesi bakımından önemlidir. En genel ifade ile veri, ham gerçeklerdir (raw facts) (Celep ve Çetin, 2003:7). Birbiriyle ilişkilendirilmemiş olaylara ilişkin nesnel gerçeklik anlamına gelen veri, örgütsel amaçlara bağlı işlemlerin yapılandırılmadan kaydedilmesidir. Veriden bilgiye ulaşmanın yolu; enformasyondan geçmektedir (Bennet ve Gabriel, 1999: 213). Yani enformasyon için veriye, bilgi için de enformasyona sahip olmamız gerekmektedir (Tuomi, 1999: 105).

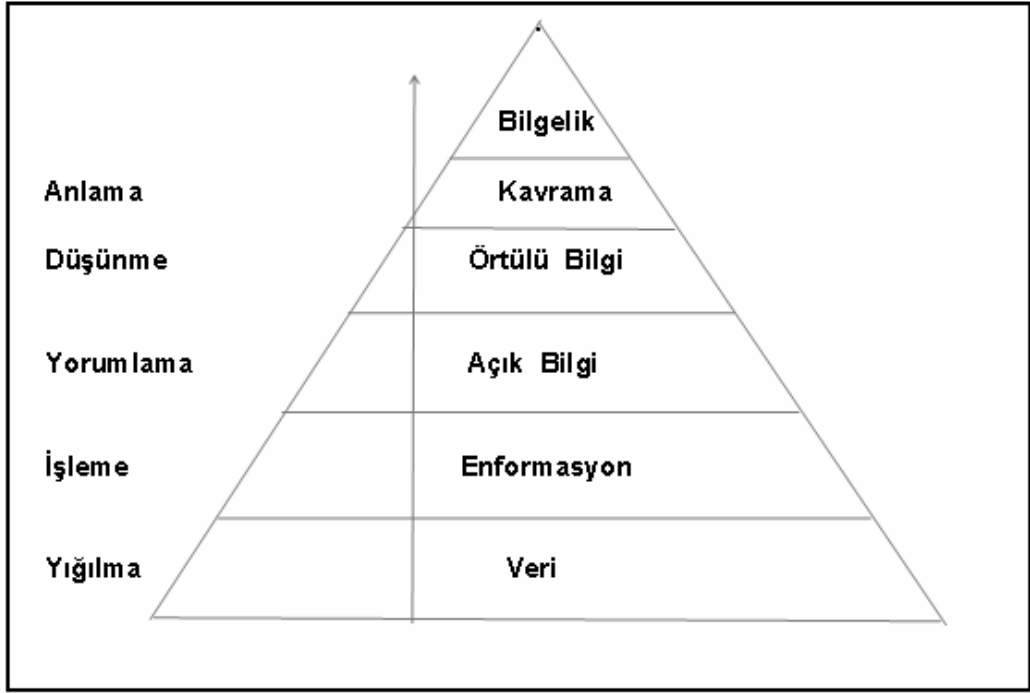
Enformasyon, düzenlenmiş (Barutçugil, 2002: 57), amaç ve önemle bağlanmış veridir (Drucker, 1999: 15). Veriden daha zengin bir içeriğe sahiptir. Enformasyonla ilgili düzenleme başkaları tarafından yapılmakta, yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002: 57). Enformasyonu veriden farklı kılan da enformasyonun bir “anlam”ının olmasıdır. Organize edilmesinin anlamlı bir amacı vardır. Yaratıcısının kattığı anlamla veri, enformasyona dönüşmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 25).

Bilgisayar teknolojisinin verileri depolamada sağladığı kolaylık, örgüt işgörenlerine enformasyona serbestçe erişmelerinde yeni imkânlar sağlamıştır. İşgörenlerin somut enformasyonla iç içe olmalarından daha önemli olansa, bu enformasyonu yararlı bilgiye dönüştürebilme yeterliliğine sahip olmalarıdır.

Herhangi bir işgörenin katkısının değerini, örgütsel hiyerarşideki konumundan çok, bilgi yaratma sistemine sağladığı enformasyon belirleyecektir (Nonaka, 1999: 44).

Bilgi yaratmada sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak işlemek yeterli olmamaktadır. Önemli olan, işgörenlerin sahip olduğu örtülü bilgi ve özellikle de öznel kavrayış, sezgi ve ideallerinden yararlanmaktır (a.g.m: 29–30). Bu bağlamda bilgiyi, bireysel anlamda düzenlenmiş, özümlemiş enformasyon (Barutçugil, 2002: 58) olarak tanımlamak mümkündür. Bilgi; kişisel deneyimler, önceki bilgiler, değerler ve amaca yönelik enformasyonun bir bileşimi olarak da tanımlanabilir (Davenport ve Prusak, 2001:27). Desouza ve Awazu (2004: 4) da bilgiyi, deneyim, bağlam, yorum ve derin düşünce ile birleşmiş enformasyon olarak tanımlamışlardır. Bu tanım çerçevesinde bilgiyi, eylemler ve kararlara uygulamaya hazır enformasyonun yüksek değerli bir biçimi şeklinde ele almak mümkündür. Eşdeğer bir ifade ile bilgi üretebilmek için enformasyona gereksinim (Gurteen, 1998: 5) vardır ve bilgi, özelliği gereği, paylaşıldıkça değer kazanmakta ve çoğalmaktadır. Bilgi paylaşımı, Nonaka ve Takeuchi'nin (Bergman, 2004: 63) önemle üzerinde durduğu açık (explicit) ve gizli (tacit) bilgi ayırımında, gizli bilginin açığa çıkarılması bakımından da önemlidir. Nonaka ve Taeuchi'ye göre açık bilginin önemi yadsınamaz. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada açık bilgi tek başına yeterli değildir. İşgörenlerin sahip olduğu örtülü bilgi, “son derece kişisel” ve “bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için” açığa çıkarılması ve başkalarına iletilmesi de zordur. Örtülü bilgi, teknik ve saptanması güç becerilerden oluşur ve öylesine kökleşmiş zihinsel modellerden ve inançlardan oluşmaktadır ki bunları doğru kabul eder fakat açıklayamayız (Nonaka, 1994: 16). Bu bağlamda birisi, örtülü bilgiyi anlayamaz, fakat onu tecrübe edebilir (Ricter, 2003: 37). Örtülü bilgi bireysel olarak ifade ve beyan edilebilme özelliğine sahiptir. Belgelendirilebilir. Bu yönüyle rekabette önemli avantajlar yaratabileceği gibi yöneticilere de olağanüstü durumlarda rasyonel karar almada yardımcı olabilir. Örgüt liderleri bireylerle kişisel bağlantılar kurarak örtülü bilginin açığa çıkarılmasını sağlamalıdır (Stankosky, 2004: 15). Bilginin değer yaratması, paylaşımını gerektirmektedir. Bilgi paylaşımının tetiklediği olumlu bir gelişme de aynı bilginin farklı amaçlar için düzenlenebilmesidir. Bunun doğal sonucu da, bilginin her yöneticinin çalışma şekline göre düzenlenebilmesidir (Drucker, 2007:142).

Prusak da (Allettrton, 2003: 1) bilginin öğrenerek edinileceğine vurgu yapmaktadır. Öğrenme, bilginin sindirilmesi, özümlemesi anlamında da gerekli bir şarttır. Böylece, bir bilgiyi başka bir alana aktarabilmek, yararlanabilmek, bütünleştirebilmek mümkün hâle gelebilir (Barutçugil, 2002: 60). Bütünleşmiş bilgiyi “akıl” (bilgelik ve deneyim) olarak adlandırırsak, bilgi hiyerarşisi Şekil 1.1’deki gibi çizilebilir.



Şekil 1.1: Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: Clarke and Rollo, 2001: 208.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere; enformasyonun oluşabilmesi için veriye gereksinim vardır. Bilgi de ancak enformasyona sahip olduğunda oluşabilmektedir. Ham gerçekler olarak tanımlanan veriye içerik kazandırıldığında ve bir yapı içerisine katıldığında enformasyon oluşmaktadır. Enformasyon yorumlanıp anlam kazandığında ise bilgiye dönüşmektedir. Zihinsel yapı içerisinde oluşan bilgi, gelecekteki sonuçları tahmin etme veya çıkarımlar yapma gibi işlemleri gerçekleştirebilir. Bireyin karar alma aşamasında alternatifler arasından seçim yapması söz konusu olduğunda, akıl bu konuda bireye yol göstermektedir. Değer yargıları ve kararlar ise akli davranışa rehberlik etmekte ve akli davranış da irfana (bilgelik) dayalı olarak gerçekleşmektedir (Tuomi, 2000: 105-106).

1.2. BİLGİ VE DEĞİŞİM KAVRAMLARI

Değişim, evrensel bir gerçektir. Hız ve etkisi farklı olmakla birlikte, evrendeki tüm varlıklar değişimin çekim alanı içindedir. Değişim, direnme yerine uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır. Değişim bu özelliğini, sürekliliğine borçludur. Genel anlamda değişimi, belli bir durumu esas alarak, bu durumda meydana gelen farklılaşma olarak tanımlamak mümkündür (Basım ve Şeşen, 1998: 380). Değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, önceki mevcut durumlarına göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması şeklinde de tanımlanabilir (Başaran, 2004: 205). Değişimi tetikleyen birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörlerin başında bilginin geldiğini söylemek gerekmektedir. Bu bağlamda, “Bilgi, değişimin yakıtıdır.” (Yeniçeri, 2002: 23).

II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle de 1980’lerden itibaren, açık sistem olarak yeni bir yorumlama sürecine giren örgütler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak bir hızda sosyal, ekonomik, kültürel ve yapısal alanlarda değişime uğramıştır (Scott, 1992: 76). Bilgideki hızlı değişim örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmiştir. Kazananlar ise, rekabet refleksi güçlü olanlardır. Yani, piyasa talebine hemen cevap verebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir (Ohno, 1998: 94–95).

Değişim, Prahalad’ın “Değişmezseniz, ölürsünüz!” (Gibson,1997:7) uyarısını tüm birey, toplum, kurum, kuruluş ve örgütleri kabule zorlamıştır. Değişimin hızı, gücü ve etkisi sınır tanımaz bir boyuta ulaşmıştır. Örgütler için değişimin anlamı, en genel ifade ile “risk” sözcüğü ile açıklanabilir. Zıttı ile “istikrar,” değişimin en az ya da yavaş seyri demektir. Bir örgütü değişim kısıncasına alan sebepler; örgütün içinden ve dışından olmak üzere farklı, ama birbirine bağlı kaynaklardan beslenebilir. Tedarikçiler, girdiler, süreçler ve çevresel etkiler değişime verebileceğimiz örnekten sadece birkaçıdır (Gürsakal, 2005: 37).

Değişim, bu çağa özgü bir olgu değildir. Değişimi değişmez kılan asıl güç kaynağı, sahip olduğumuz bilginin geçmişe oranla çok daha hızlı değişmesi ve etki alanının genişlemesidir. Teknolojik gelişmelerin mucizesi internet, bağlanabilirlikten

öte bir anlam sunarak, bilgi paylaşımı, işbirliği ve ticaret için evrensel bir alan yaratmıştır (Gates, 2000: 15). Bu evrensel alanda başarılı olmanın önkoşulu, değişimi tehdit olarak algılama yerine, fırsat olarak kucaklama ve anlamayı sağlayacak özbilince sahip olmaktır. Başka bir anlatımla, yeniden yaratmanın yaratıcı yıkımın ardından geldiğini anlamak gerekmektedir (Bennis, 1997:134).

Bilgi, aynı yaşta olduğu “insan” için neden her zamankinden daha önemli hâle gelmiştir? Neden varlığı bilinmesine rağmen, sanki yeni bir şey bulmuş gibi insanları şaşırtmış ve sevindirmiştir? Hatta değişimindeki hız ve patlama sebebiyle insanları dehşetin, şüphenin, vesvesenin eşiğine getirmiştir? Bu soruların cevabı, teknoloji ölçüğünde özele indirgenirse, teknolojinin insan hayatına giriş hızının önceki dönemlere oranla kısalmış olmasında saklı olabilir.

Geçmiş yüzyıllarda bir icadın hayatımıza girişi uzun yıllar alıyordu. Yazı makinesinin patent yılı 1714 iken, pazara sunumu ancak 150 yıl sonra (1864) mümkün olmuştur. İnsanlar radyonun ilkel modelinin geliştirilip evlerine girişi için 35 yıl beklemek zorunda kalmışlardır (Yeniçeri, 2006: 33). Eskiden bilgideki değişimin yarattığı etkiyi hissetmek ve yaşamın bir parçası haline getirebilmek için uzun yılların geçmesi gerekirken, günümüzde bu etki ve değişimi daha kısa sürede yaşama aktarmak mümkün hâle gelmiştir.

Bilgideki değişim hızını ve yaşama giriş süresindeki kısalmayı tarihî süreç içerisinde üç evre olarak ele almak mümkündür (Barutçugil, 2002: 20-22):

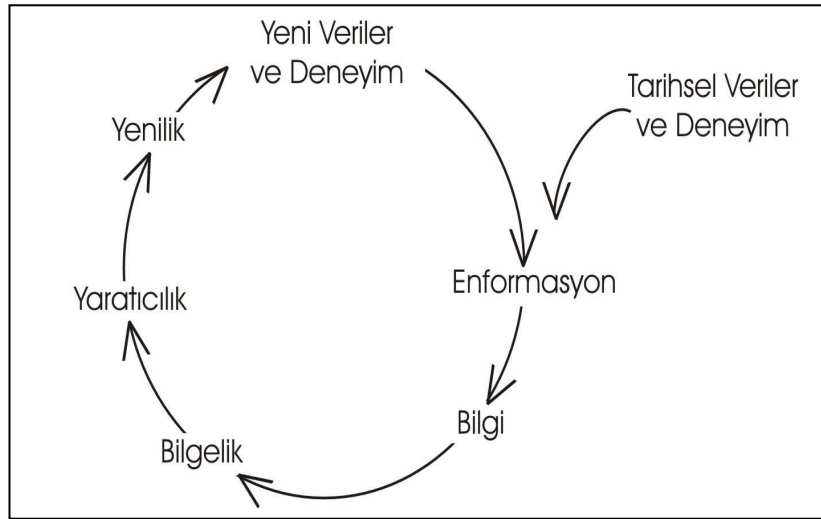
- **Birinci Evre:** Bu evre, mağara duvarlarına çizilen resimli iletişim sembolleri sayılmazsa, bilginin kayıt altına alınması, saklanması, gelecek nesillere daha güvenli aktarımını mümkün kılan yazının bulunması ile ilgilidir. Yazının bulunması ile insanoğlu, bilgiyi daha güvenli, bilimsel temelli, güvenilirlik katsayısı daha yüksek bir alana taşımıştır. Bilginin masalımsı aktarımından soyutlanması ve daha somut bir gerçekliğe bürünmesi, yazının bulunması ile olanaklı hâle gelmiştir. Yani bu evre, sadece bilgi açısından değil, insanlık tarihi açısından da devrim niteliğindedir.

- **İkinci evre:** Bilginin kayıt altına alınması, bu bilgiye sahip olanları toplumda ayrıcalıklı bir konuma taşımıştır. Bilgi edinme hakkı âdeta saklı tutulmuş, herkesin bu haktan yararlanması mümkün olmamıştır. Usta- çırak ilişkisi çerçevesinde aktarılan bilgi, sahibinin istediği kadarını aktarmasından dolayı yayılımı da kısıtlı kalmıştır. Gutenberg'in matbaayı bulması, bilgi tekeli ortadan kaldıran yeni bir sürecin başlangıcı olmuştur. Bu sayede basılı kitap sayısında önemli artışlar olmuş, bilgiye ulaşmanın maliyeti düşmüş, daha geniş kitlelere ulaşımı mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmenin topluma yansması kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasî boyutu ile köktenci bir değişimi getirmiştir.
- **Üçüncü Evre:** Bu evre, sonuçları bakımından daha hızlı bir değişime işaret etmektedir. Teknolojik gelişmeler, özelde internet, bilginin paylaşım, yayılım, çoğalım ve etki alanını evrensel boyuta taşımıştır. Çoğalması, paylaşımı ile doğru orantılı olan bilgi, internet aracılığı ile isteyen herkesin erişimine hazır hâle gelmiştir. Erişim maliyetinin çok düşük olması da yayılımına katkı sağlamaktadır. Bu evrenin iş dünyası açısından doğurduğu sonuçlar çarpıcı ve şaşırtıcıdır. İnternet, aynı kulvarda yarıştığımız rakiplerimizi tamamen farklı kulvarlara taşımıştır. Artık rakibimiz aynı şehirde yan yana ya da farklı mahallede ikamet etmemektedir. Rakiplerimiz dünyanın herhangi bir yerinde karşımıza çıkmaktadır (Özmen, 2003: 9). Rakiplerle aradaki mesafeyi bir tuşa dokunma mesafesine indiren internet, mekân kavramını yerle bir etmektedir. Sanal âlemde örgütler kurulmakta, ürün ve hizmetler satılmakta, ekipler iş yapmakta ve ticarî ilişkiler kurulmaktadır (Can ve Güney, 2007: 10–11).

1.3. BİLGİ DEĞİŞİM DÖNGÜSÜ

Bilgi hiyerarşisi (piramidi), “Bilgiye nasıl ulaşılır” veya “Bilgi nasıl elde edilir?” sorusuna cevap oluşturacak klasikleşmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Bu yapının bilgiye ulaşma sürecini açıklayıcı cevaplar içerdiği göz ardı edilemez. Veri, enformasyon, bilgi ve akıl (bilgelik veya deneyim) bir sürecin birbirleriyle bağlantılı parçalarıdır (Matthews, 2001:228). Bu bağlantıya rağmen böyle bir yapı, bilginin hızlı değişimi (Maciariello, 2005:162) ile ilgili gelişmeleri açıklamada eksik veya yetersiz kalabilmektedir.

Bireyler, yaşamları boyunca yeni deneyimler, değerler ve amaca yönelik enformasyon yoluyla bilgi kazanmaktadırlar. Öğrenmenin şiddetine, ihtiyacına, itiş gücüne, bireyin zekâ, eğitim ve algılama farkına bağlı olarak edinilen bilgi düzeyi de farklılık arz etmektedir. Bilgi edinimi ve bilgiyi değerli hâle getiren şey, yeni kaynaklardan edinilen bilginin mevcut kaynaklardan edinilen bilgiyle birleştirilmesidir. Bu birleşme bilgi yaratımı ve değişiminin de temelini oluşturmaktadır. Bilgide değişimin olması, elde edilen bilginin yapıcı bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bunu gerçekleştirmek ve yeni fikirler yaratmanın yollarını bulmayı sağlamak, bilgelik olarak adlandırılan kritik yeteneğe sahip olmayı gerektirmektedir (Matthews, 2001: 229). Böyle bir döngü, mevcut bilgilerin katma değer sağlayacak şekilde dönüşümünü de temsil etmektedir (Tan, 2007:194). Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, bilgi yenilik yaratmak için kullanılmakta ve bu amaçla kullanımı yeni bilgi edinilmesini sağlamaktadır.



Şekil 1.2: Bilgi Yeniliği Çevrimi

Kaynak: Matthews, 2001: 228.

Bilgide değişim, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşumuna bağlıdır. Değişim, özünde yenilikçiliği (innovation) barındırmaktadır. Yenilikçiliğin varlığı ise, örgütsel öğrenme temelli yapılanmayı gerekli kılmaktadır (McDonald, 2002: 6).

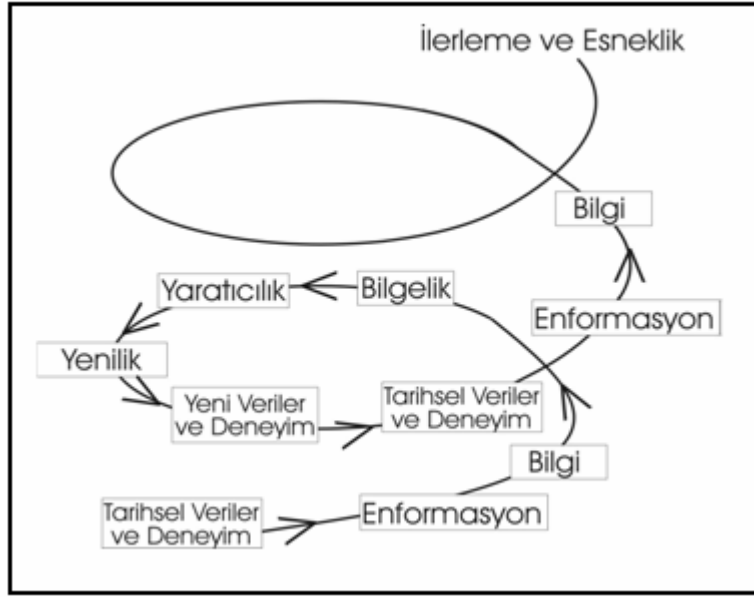
Böyle bir döngü, bilgi ile yeniliğin çevrimsel etkileşimini ve bu etkileşim sonucunda yeni bilgiye nasıl ulaşıldığını göstermektedir. Sürecin sonunda yeni veri

ve deneyim, tarihsel veri ve deneyimle birleşerek enformasyonu oluşturmaktadır. Bu modelin, eleştirilere hedef olacak bir eksikliği, örgütün amaçsız daireler içinde dönüp durmasına sebep olabilecek bir yapıya sahip olmasıdır. Bilgide değişimi temsil etmesine rağmen bu modelin, değişim çağının temel özelliği olan bilginin ileriye doğru hareketini yansıtmada yetersiz kaldığı söylenebilecektir.

1.4. BİLGİ DEĞİŞİM SARMALI

Değişim çağında yenilik yaratma, farklı türden bilgilerin paylaşımı ile mümkün olmaktadır (Barker, 2001:206). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bilgiyi mevcut bilgiye ne kadar iyi uygulayabildiklerine bağlı hâle gelmiştir. Bunu yapmanın yolu, örgütsel öğrenmeden geçmektedir (Huber, 1991: 88). Örgütsel öğrenme örgütlerin ileriye doğru hareketlerini -sıçrama yapmalarını- sağlayacak temel yeteneklerden birisidir. Örgütsel öğrenmede, yeni bilgiye ulaşma, çevrimsel yapıdan sarmal yapıya doğru kaymaktadır. Bu kayma, bilgi üretiminde ileriye doğru bir sıçramayı da mümkün kılmaktadır (Matthews, 2001:229).

Bilginin ileriye doğru sıçrama yapması, yenilikçi düşüncüyü, yenilikçi düşünce de yaratıcılığı gerektirmektedir. Yaratıcılığın bilgi ve yenilikçilik bakımından önemini tartışan Gurteen (1998), yeni fikirlerle oluşan yaratıcılığın tek başına yeterli olmadığını, eyleme dönüştürülecek yenilikçiliğin de gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda bilgi ile yenilikçilik arasındaki birbirine geçmiş ilişki Çin Felsefesi'ndeki Yin ve Yan'a benzetilebilir. Karanlığın içinde aydınlık, aydınlığın içinde karanlığın barınması inancına dayanan bu inanç biçiminde olduğu gibi, kendi özünde, bilginin yenilikçiliği, yenilikçiliğin de bilgiyi barındırdığı söylenebilir. Bilgi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye vurgu yapan çok sayıda çalışma bulunmakta ve her biri de konunun önemine dikkat çekmektedir. Bir örgütte bilgi yaratma ve yeniliği etkileyen faktörler (Chermin ve Nijhof, 2004)'in neler olduğu; yenilikçilikte bilgi yönetiminin rolü (Plessis, 2007); bilgi paylaşımı ve firmanın yenilikçilik kapasitesi arasındaki ilişki (Lin, 2007); bilgi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin birbirine olan etkisi (Gurteen, 1998); stratejik yenilikçiliğin yönetiminde bilginin yeri (Pitt ve Clarke, 1999) gibi çalışmalar bunlardan birkaçını temsil etmektedir. Bilgi ve yenilikçilik arasındaki ilişki ve bilgideki değişimi daha dinamik bir yaklaşımla açıklayan modele Şekil 1.3'te yer verilmiştir.



Şekil 1.3: Bilgi Yeniliği Sarmalı

Kaynak: Matthews, 2001: 229.

Şekil 1.3.'ten de anlaşılacağı gibi bilgi değişim sarmalında, yenilikçiliğin bilgi değişimine yaptığı etki özellikle önemlidir. Yenilikçiliğin kaynağı ise yaratıcılıktır (Barker, 2001: 63). Var olan bilgi, birey veya örgütsel bilgelik sayesinde yaratıcılığa dönüşmektedir. Bu aşamadan sonra ulaşılan yenilikçi düşünce, bir yandan yeni bilgiye ulaşmayı sağlarken, bir yandan da bilgide sıçramaya sebep olmaktadır. Yenilikçilik, uygun kültürel ortamın varlığına bağlıdır. Yenilikçi kültür, Gunnar Törngquist'in tespitiyle dört ana temel unsur içermektedir. Bunlar sırasıyla (Barker, 2001: 71):

- İnsanların birbirlerine aktardıkları enformasyon,
- Gerçek veya mekanik belleklerde depolanan bilgi,
- Dışsal bir ortamın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde yetkinlik,
- Bu üç faaliyetten yeni bir şey yaratan yaratıcılıktır.

Yenilikçi düşünce, bilgi yaratıcılığını tetikleyen temel dinamiklerden belki de en önemlisidir. Yenilikçi düşüncenin ateşleyicisi ise, bireysel ve örgütsel öğrenmedir. Öğrenme, örgütteki bireylerarası etkileşimi dinamikleştiren bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımının önemine de vurgu yapmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65). Bu sürecin sonucunda yeni bilgi üretimi olanaklı hâle

gelmektedir. Bu noktada yeni bilginin sebep olduğu değişimin yıkıcı etkisinden örgütü korumak da bilgi ve çalışmayı gerektirmektedir (Drucker, 2000: 105).

1.5. BİLGİNİN DEĞİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsanlığın, geçmişteki büyük değişimlere şahit olduğu belirli zaman aralıkları dikkate alınmazsa, insanoğlunun kesintisiz değişimi hayatının değişmezi yapan gerçekte 20. yy.ın son çeyreğinden itibaren yüzleştğini söylemek mümkündür. Bu kadar hızlı değişime sebep olan şeyin kaynağında bilgi varsa, bilgideki değişim hızını tetikleyen etmenlerin neler olduğunu da ortaya koymak gerekmektedir. Bilginin değişim hızına etki eden ve oldukça geniş bir yelpazeyi kapsayan faktörlerden çalışma kapsamımıza giren; zaman, teknoloji, bilgiye kolay erişim, müşteri algılamasındaki değişim ve bilgi paylaşımı ele alınacaktır.

1.5.1. Teknoloji Faktörü

Günümüzde, bilgideki değişime paralel bir gelişme ile teknolojiye yaşanan hızlı değişim, bir yandan insan hayatını kolaylaştırırken, bir yandan da toplumsal yapıda önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur (Kotter, 2008: 8). Teknolojinin etkisi bunlarla da sınırlı değildir. Uluslararası ekonomik ilişkilerin düzenlenmesinden, iletişimin yaygınlaşmasına kadar birçok alanda yeniliklerin yaşanmasına kaynaklık etmiştir. Teknolojik yeniliğin en önemli sonucu, klasik ekonominin fiyat oluşumuna dayalı fiyat rekabetinden teknolojik rekabete doğru yaşanan kaymadır. Bir pazarda rekabet şartlarının tam olarak mevcut olması hâlinde, fiyat oluşumu bundan doğrudan etkilenmektedir. Bu da firmaları daha düşük fiyatla ve daha kaliteli mal/hizmet üretebilmek için yeni teknolojilere yönelmeye zorlamaktadır (Sarıhan, 1998: 27).

Yeni rekabetçi oluşumun şekillendirdiği pazarlarda tutunabilmek için örgütler bu oluşuma uygun bir strateji izlemelidir ki, rekabetçi üstünlüğü yakalayabilsinler. Porter (1998: 53–54), “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü” adlı makalesinde, rekabetçi üstünlüğü yakalamak isteyen örgütlerin izleyeceği stratejiyi 4 ana maddede özetlemektedir. Bunlar:

- Rekabetçi üstünlük, temelde geliştirme, yenilik yapma ve değişmeden doğmaktadır. Örgütler, rekabet için yeni bir temel buldukları veya eski usulle rekabette daha iyi araçlar keşfettikleri için uluslararası rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar.

- Rekabetçi üstünlük, bütün değer sistemini kucaklar. Değer sistemi, bir mamulün ortaya çıkarılmasında ve kullanımında devreye giren bütün bir faaliyetler düzenidir.
- Rekabetçi üstünlük sadece amansız ilerleme-geliştirme sayesinde sürdürülebilir. Durağan bir yapıdaki hedef örgütler ve ulusal sanayiler, sonunda rakipleri tarafından alaşağı edilirler. Rekabetçi üstünlüğü sürdürmek, bir örgütün İktisatçı J. Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" dediği hususu kendinde uygulamasını gerektirmektedir. Örgütler yeni yeni üstünlükler geliştirerek eski üstünlüklerini yok etmelidirler. Eğer bunu kendileri yapmazsa, onun yerine bir başka rakip yapacaktır.
- Üstünlüğü sürdürmek, küresel bir strateji izlemeyi gerektirir. Bir örgüt, kendi yurt içi avantajlarını küresel bir strateji yaklaşımıyla kullanıp genişletmeden, uzun vadede uluslararası rekabette rekabetçi üstünlük sağlayıp sürdüremez.

R.Reich (1998: 61), modern teknolojilerin bilgi ve para akımına ulusal sınırlamalar getirmeyi imkânsızlaştırdığına dikkat çekmektedir. Reich'in dikkate değer bir tespiti de ölçek ekonomilerinde üretilen çoğu mamullerin belirgin milliyetlere sahip olduğu; yüksek değer ekonomilerinde ise pek az mamulün belirgin milliyetlerinin olacağıdır. Yeni ekonomik gelişmeleri şekillendiren bilgi ve teknoloji temelli ilerlemeler, işletmelerin üretim uygulamalarında köklü değişiklikler yaratmıştır. Örgütlerin ürettiği mamuller uluslararası bileşime dönüşmüştür. Hassas buz hokeyi ekipmanı İsveç'te tasarlanıp, Kanada tarafından finanse edilmekte, Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak Kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtımı yapılmaktadır. Aynı şekilde aletlerin imalinde kullanılan alaşımın moleküler yapısı Delaware'de araştırılıp patenti alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir. Reklâm kampanyası İngiltere'de tasarlanmakta, filmler Kanada'da çekilmekte, İngiltere'de seslendirilmekte ve New York'ta tab edilmektedir. Mikroişlemciler Kaliforniya'da tasarlanmakta, Amerika ve Batı Almanya'dan finanse edilmekte ve Güney Kore'de imal edilen dinamik hafızalar içermektedir (a.g.m: 61-62).

Rekabette yaşanan yeni yapılanmada teknolojinin rolü oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, Drucker'in vurguladığı gibi "ekonomileri, piyasaları ve sektör yapılarını; ürün ve hizmetleri ve onların

akışını; tüketici dilimlerini, tüketici değerlerini ve davranışlarını; iş kollarını ve istihdam piyasasını derinden değiştiriyor” (Maciariello, 2005: 89).

Her şeyi yeniden tasarlama ihtiyacını tetikleyen teknolojik gelişmeler, bu yapılanmaların ve teknolojik gelişmelerin temel yapı taşı olan bilginin de değişiminde önemli rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmeler bilginin elde edilmesi, finansal ve diğer iş raporlarının daha kolay hazırlanması ve bu sayede liderlerin daha hızlı karar almasına katkı sağlamaktadır (Honeycutt, 2000: 61). Ancak klasik yönetim anlayışının eleştiri konusu olan “*makine*”yi kutsallaştırma anlayışında olduğu gibi salt “*teknoloji*”ye yapılacak vurgu da özünde böyle bir tehlike taşımaktadır. Bu tehlikeyi elimine etmede göz önüne alınacak temel vurgu, insan ve insan zihninin ürettiği bilgideki gelişmeler olmalıdır.

Teknolojik gelişmelerin bilgede yaşanan hızlı değişime doğrudan yaptığı etkiler; özellikle iletişim, bilgiye kolay erişim ve bilgiyi paylaşımında yaşanan gelişmeler ve müşteri anlayışındaki değişim ölçeğinde ele alınacaktır.

1.5.2. Bilgiye Hızlı ve Kolay Erişim Faktörü

Bilgi teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeler sayesinde, verilerin kaydedilmesi, saklanması, yeni bilgi üretimi ve nakledilmesi gibi işlemler hem kolaylaşmış, hem de yaygınlaşmıştır. Bu oluşum, “her şeyi yeniden tasarlama”yı da gerekli ve olanaklı kılmıştır (Maciariello, 2005: 90). Geçmişte bilgiyi elde etmek oldukça pahalıyken, bilgiyi değerlendirip dağıtmak için gerekli araçlar da piyasaya çıkmamıştı. 21.yy.’ın dijital araçları ve bağlantı imkânları bilgiye erişimi ve bilgi paylaşımını oldukça kolaylaştırmıştır.

Dijital çağda “*bağlanabilirlik*”, insanların iletişim kurmasından daha geniş bir anlam taşımaktadır. Endüstri Devrimi için demiryolunun taşıdığı değer neyse, enformasyon devrimi için de internetin taşıdığı değer odur. İnternet; bilgi paylaşımı, işbirliği, iletişim ve küresel ölçekli ticaret için yeni bir evrensel alan yaratmıştır (Gates, 2000:14–15). Bu evrensel alan, ticareti de elektronik ortama taşımış, e-ticaret, geniş bir ürün yelpazesini müşteri için ulaşılabilir hâle getirmiştir. E-ticaretin sonuçlarından birisi de, küresel bir tüketici kitlesi oluşturmasıdır (Maciariello, 2005: 93).

Bilgi teknolojileri kapsamında yer alan donanımlar; bilginin depolanması, kaydedilmesi, istenildiğinde yeni bilgilerin üretiminde kullanılmasına katkı

sağlarken; daha spesifik bağlamda internet, bilgiye erişim maliyetini düşürücü etkisinden dolayı da birçok değişime aracılık etmektedir. Bilgiyi değerli kılan şey, ihtiyaç duyan kişilerin tam zamanında bilgiye erişimlerinin olanaklı hâle gelmesidir (Gates, 2000: 19). Gerektiği yerde, zamanda ve gerektiği kadar bilgiye ulaşabilenler için bilgi bir anlam ifade etmektedir. Tam zamanında elde edilemeyen bilgi, kullanıcısı için değersizleşebilmektedir.

Gelişmelere ve değişime anında tepki verebilmek, örgütlerin bilgiye erişim ve bilgilerini durumun gereklerine uyarlayabilme yetenekleri ile doğru orantılıdır. Bu da bireysel ve örgütsel olarak sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Öğrenme ise, A. Barker'in ifadesi ile "yeni bilgi yaratma sürecidir." (Barker, 2001:207).

Teknolojik gelişmeler, bilgiye erişim konusunda yönetici-işgören ayrımını nerede ise tümüyle ortadan kaldırmıştır. Bunun doğal sonucu, bilginin "kişisel sermaye" olarak bireylere güç kazandırmasıdır (a.g.m: 202). Kişisel bilgi sermayesine sahip olma konusunda, bireylerin en güçlü müttefikleri teknolojidir. Bilgiye hızlı ve kolay erişim, bilginin değişim hızını da yakından etkilemektedir. Sahip olunan bilginin günün ihtiyaçlarına cevap vermesi olasıdır. Ancak başarılı olmanın sırrı, geleceğe yönelmede saklıdır. Bu gerçeklik, bireysel ve örgütsel ölçekte daha fazla bilgi edinmeyi gerektirmektedir. Özetle, bilgi temelli örgütlenme, sürekli bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.

1.5.3. Bilgi Paylaşımı ve İletişim Faktörü

Bilgi, özelliği gereği paylaşıldıkça değerlendirilmektedir (Mitchell, 2004: 633). Yöneticilerin iş yaptırmak için kullandığı en etkili ve temel araç olan iletişim, örgütlerin etkinliği üzerinde de önemli bir role sahiptir. Yönetici, hem örgüt içindeki işgörenlerle hem de örgüt dışında yaşanan olaylarla ilgili gelişmeleri iletişim yoluyla öğrenir. Bu bağlamda iletişimi, "vericiden alıcıya aktarılan bilgi veya haber süreci" (Gökçe, 1998: 57) olarak tanımlamak mümkündür. İletişim akışındaki hız ve serbestlik derecesi, bir örgütteki bilgi paylaşımının yaygınlık derecesinin de göstergesidir (Sillars, 1995: 27).

Bilgi ve iletişim teknolojilerini; örgüt içi (intra-organizational), örgütlerarası (inter organizational) ve örgüt dışı çevre (extra organizational) çerçevesinde ele almak mümkündür (Koçel, 2005: 549). Bu bağlamda iletişimde yaşanan gelişme ve değişmelerin örgütsel yapılar üzerinde eş zamanlı ve paralel değişimlere sebep

olduğu gözlenmektedir. Klasik yaklaşımın şekillendirdiği örgütlerde doğrusal (lineer) iletişim tarzı egemen olmakta ve böyle bir şebekede mesaj akışı da yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir yol takip ederek yukarıdan aşağıya akmaktadır. Örgütsel iletişim şekli “dikey” bir yol takip etmektedir. Yatay ve çapraz iletişimin önem kazanması, neoklasik ve modern yönetim anlayışlarının hâkim olduğu örgütsel yapıların yaygınlaşması ile mümkün olmuştur (Koçel, 2005: 549–550).

Bilgi çağı ile birlikte, organizasyon içindeki iletişime bakış açısında da önemli değişim ve dönüşümler gözlenmiştir. Bu değişimin özünde, bilgi işlem kapasitesindeki büyük ilerlemelerin yanı sıra, bir ağ içinde çok sayıda insanın birbiriyle neredeyse bedava iletişim kurabilmesi vardır. Hiyerarşi olarak adlandırılan bu örgütsel düzenin her türlü hiyerarşik düzene meydan okuduğu günümüz ortamında, iletişimin de salt mesaj iletiminden ibaret olmadığı anlaşılmıştır. İletişim; karar verme, davranış, düşünüş ve yaşam tarzındaki değişim alanlarını da kapsamaktadır (Güleç ve Yalçın, 2003: 23).

İletişim örgütlü ve yapısal bir süreç olarak ele alındığında; paylaşılmış bilgi, kurallar ve değerleri, yani kolektif özelliğe sahip uygulamalardan oluşan bir sistem olarak değerlendirmek mümkündür (Lazar, 2001: 61). Kolektif iletişim, özelliği gereği, kişilerin birbiriyle iletişim imkânlarını kolaylaştırmaktadır. Bilgi paylaşımının kolaylaşması ve bilgiye hızlı erişimin bireyler arası “*anlam*” paylaşımını daha da güçlendireceği açıktır.

Örgüt içi iletişim araçlarının sağladığı yeni imkânlar, iletişim kanallarının hiyerarşik yapısında köklü değişimlere neden olmaktadır. Örgüt içi, örgütler arası ve küresel ölçekli iletişim ağları sayesinde iletişimin yapısı, Gates’in ifadesi ile (Gates, 2000: 51) “*dijital sinir sistemi*” ne dönüşmüştür. Bu sistem; örgütlerin hem öğrenme hem de öğrendiklerini değerlendirme ihtiyaçları ile ilgili tüm becerilerini koordine etmelerine imkân sağlamaktadır. Etkinlik, veri toplama, stratejik planlama ve uygulamaya yönelik işletme becerilerinin ve bu becerilerin toplamından oluşan kurumsal öğrenmeyi mümkün kılan dijital sinir sistemi, örgüt işgörenlerinin istedikleri bilgiye “*tam zamanında*” ulaşmalarını mümkün kılmaktadır (a.g.e: 40–41)

Teknolojik gelişmelerin de katkısıyla müşteri, işgören ve yönetici arasındaki bilgi paylaşım sürecindeki evrim hızlanmaktadır. Teknoloji ve iletişimdeki kayışlar,

bilginin değişim hızını artırıcı etki yapmaktadır. Yani, paylaşılan bilgi, “*artan getiri yasası*” gereğince, bilgiyi paylaşan insanların sayısına bağlı olarak değer kazanmaktadır (Kelly, 1997: 231). Teknolojik gelişmeler ve bilginin yarattığı devinim, doğal kaynaklara dayalı endüstrilerden, insan ürünü beyin gücü endüstrilerine doğru kayışı tetikleyen oluşumun da kaynağını oluşturmaktadır (Thurow, 1997: 208).

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi paylaşım hızını artırdığı gibi, iletişim maliyetlerini de oldukça düşürmektedir. Örgüt işgörenlerinin bilgiye kolay ve serbestçe erişebilmesi, kapasite fazlası oluşturmakla sonuçlanmaktadır. Kapasite fazlası oluşturmada örgüt yöneticileri ile işgörenler arasında hiyerarşik bir ayırımdan söz etmek anlamlı değildir. Herhangi bir örgüt işgöreninin örgüte sağladığı katkının değerini, örgütsel hiyerarşideki konumundan ziyade, o kişinin bilgi yaratma sisteminin bütününe yaptığı katkı belirlemektedir. Bu etkiyi örgüt yapılarındaki değişimde gözlemek mümkündür (Nonaka, 1999: 44). Örgüt yapılarını şekillendiren yeni oluşumların temelinde bilgi vardır ve örgütlerin boyutunu, bilgi alışverişinin maliyeti belirlemektedir. Coase Teorisi’nin özünü oluşturan “örgütlerin sınırlarını bilgi değişiminin ekonomik boyutu belirler” (Güleç, Yalçın, 2003: 24) varsayımı da bu çerçevede şekillenmiştir.

Bilgi paylaşımı ve iletişimde yaşanan gelişmeler, bilginin doğasında var olan değişim eğilimini ve yönünü etkilemekte, örgüt ve işgörenler için sürekli öğrenme vazgeçilmez bir zorunluluk hâline gelmektedir. Bilgi paylaşımı, bireylerin tek tek sahip oldukları bilgilerin toplamından daha büyük kolektif bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır. Böyle bir sonuç, kurumsal bilgi paylaşım kültürünün örgüte hâkim olması anlamına gelmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008: 331).

1.5.4. Zaman Faktörü

Örgütteki karar vericilerin zamana karşı takındıkları tavır onların bilginin değişim ve dönüşümü konusundaki tutumlarını da belirlemektedir. Bilgideki değişim hızına koşut olarak yöneticilerin de hızlı karar alma zorunlulukları vardır. Hızlı bilgi değişimi hızlı karar vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler karar verirken ihtiyari davranmamaktadırlar. Yönetimler geleneksel dönemlerde olduğu gibi karar verirken bugünü yarına, yarını geleceğe erteleme imkânı bulamazlar.

Diğer yandan geçmişte yöneticilerin başarıları, kullanacakları zamanı iyi planlayıp doğru yönetme becerileri ile yakından ilgiliydi. Günümüz yöneticileri ise, gelecek yönelimli strateji oluşturup, kararlar alarak yollarına devam etmek zorundadırlar. Çünkü zamanı planlama hızla değil, etkili olmakla ilgili bir şeydir (Scoot, 1997: 12). Zaman; bilgide yaşanan geçmişteki evrimi, küreselleşmenin de etkisiyle, devrime dönüştürmüştür. Zaman sabit kalmak üzere, bilgideki değişimin hızı geometrik olarak artmaktadır (Peters ve Waterman, 2003:171).

Rekabetin gittikçe artan baskısı, “tam zamanında üretim” anlayışına paralel bir gelişim gösteren “tam zamanında teslimat”ın önemini artırmıştır. Bu da zamanı iyi organize etme gereğini tüm örgütlerin ortak problemi hâline getirmiştir (Cooper, 1999: 13). Günümüzde bilgi yoğun ürünlerin tasarımı, üretimi ve piyasaya sunulması arasındaki zaman aralığının hızla daraldığı gözlenmektedir. Ürün tasarımı ile piyasaya sunumu arasındaki açıklığın daralması, ürünlerin pazar ömürlerini kısaltırken, rekabetin şiddetini de yoğunlaştırmıştır. Rekabetin şiddeti, örgütler üzerindeki zaman baskısını artırıcı etki yapmakta, zamanla yarış yöneticilerin kâbusu olmaktadır (Yeniçeri, 2006: 31).

Bilgi yönetimi, müşteri taleplerine tam zamanında tepki verebilmeyi gerekli kılmaktadır. Pazarın gereklerine ve müşteri taleplerine cevap verebilme; bilgi temelli örgütlenmeyi, örgüt içinde bilgi paylaşımını yaygınlaştırmayı ve bilgideki hızlı değişime önder olma veya uyabilme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. Bilgide yaşanan hızlı değişim, ürün tasarımlarına ve üretim süreçlerine de etki yapmakta, bu da müşteri beklentilerine hitap eden ürünlerin daha kısa sürede pazara sunumunu kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda zaman yönetimi, işleri koordine etme ve çalışanların bireysel sorumluluk almalarını sağlamada da kolaylaştırıcı etki yapmaktadır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Time-management>).

Rekabet, bilgi değişim hızını tetikleyen önemli bir parametredir. Bu durum çalışanların daha çok zaman baskısı ile yüzleşmesine sebep olmaktadır. Buna karşın zaman baskısının kimi durumlarda yaratıcılığı tetiklediği de bilinmektedir. Ancak, Amabile ve arkadaşlarının yaptıkları araştırma sonuçlarında dikkat çektikleri gibi (Amabile vd, 2003: 13–17) aşırı zaman baskısı, yaratıcılığı genellikle öldürmekte, bir Newsweek yazarının deyişiyle, “hızlı ve ölesiye yorgun” bir ulus yaratmaktadır. Bu

da göstermektedir ki; zamanı planlamanın önemi artmakta, zamanı planlamaksa hızla ilgili olduğu kadar, verimlilikle de ilgili bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.5. Eğitim Faktörü

Bilgideki değişim hızına ivme kazandıran en önemli gelişmelerden birisi, dünya genelinde eğitilmiş insan sayısındaki artıştır. İşgörenlerin eğitim seviyesindeki artışın gelecekte yaratacağı değişimden hareketle, Drucker, isabetli bir öngörüyle, işçi kavramını kökten değiştirecek bir varsayımda bulunmuştur. Toplumun eğitime yönelimindeki artışa paralel olarak, 1959 yılında “*bilgi işçisi*” kavramını literatüre kazandırmıştır (Drucker, 1995: 216). Yaptığı, kavram değişiminden öte bir anlam içermektedir. Bilgi işçisi, vasıfsızlığın, salt emirlere itaatin ve pasifliğin de sonunu getiren bir oluşumu ifade etmektedir.

Eğitim, Taylor’un öncülük ettiği Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın da üzerinde önemle durduğu bir sorundur. Taylor, eğitimi herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılmasının temel şartı olarak kabul etmiştir (Koçel, 2005: 199). İşbölümü ve uzmanlaşma kadar, bilimsel çalışma düzeninin yerleşmesi için de bu kabulün iş hayatına uygulanmasının önemi vurgulanmıştır. Ancak, Taylor’un bahsettiği eğitim biçimsel olmaktan ziyade işbaşında, pratiğe dayalı bir eğitimidir.

Eğitimin dünyanın hemen her ülkesinde zorunlu hâle gelişi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde eden bilgi işçisini doğurmuştur. Dahası bilgi işçisi, biçimsel eğitim aracılığı ile öğrenmeyi öğrenmiş olmaktadır. Bunun önemli iki sonucu; gelişmekte olan ülkelerin gelişmelerini karşılaştırmalı emek üstünlüklerine, yani ucuz kol emeğine dayandırmalarının artık mümkün olmaması ve “namuslu çalışmanın” nasırlı el anlamına gelmediğinin anlaşılmasıdır (Drucker, 1995: 215–217). Bunlar kadar önemli bir diğer gelişme de, örgütün bilgi işçisine duyacağı ihtiyacın, işçinin örgüte duyacağı ihtiyaçtan çok daha fazla olmasıdır. Bunun doğal sonucu, bilgi örgütünün astlar ve üstler oluşumunu alt-üst edecek bir yapılanmayı zorunlu kılışdır. İşgörenler arasındaki ast-üst yapılanması, işgören lehine birtakım değişimlerle sonuçlanmıştır. Eğitimin yaygınlaşması ve bilgiye erişimin herkese açık olması, dünyanın mavi yakalı işçisini bugünün bilgi işçisine dönüştürmüştür.

Biçimsel bir süreç içerisinde elde edilen bilgi, geleneksel üretim araçlarının tümünden farklı sonuçlar yaratmıştır. Herhangi bir ülkeye bağlı olmadığından, ulus ötesi özelliklere sahiptir: Taşınabilir, her yerde ucuz ve çabuk üretilebilir. Bu

özellikler ve bunlara erişimdeki kolaylık, sahibini ayrıcalıklı bir konuma getirmektedir. Bu bağlamda bilginin sahibinin üretim aletlerinin de sahibi olduğunu söylemek mümkündür. Bütün bunlar, eğitimin bilgi işçisinin yükselişindeki önemine işaret etmektedir. Diğer taraftan, bilgi işçisinin örgüt içerisindeki konumunda meydana gelen değişim de önemlidir. Bilgi işçisi “iş arayan kişi” olmaktan çok, iş için aranan meslektaş konumuna yükselmiştir. Örgütlerin işgörenden talep ettiği sürekli öğrenmeyi kurumsallaştırmak, biçimsel eğitimin yaygınlaşması ve etkinleşmesinde etkili olmuştur.

1.5.6. Küreselleşme Faktörü

Bilgideki hızlı değişimin en önemli etki ve sonuçlarından birisi küresel ölçekte rekabet, ticaret, yatırım kararları gibi konulardaki değişime hız kazandırmasıdır. Ancak bu etki, bilgideki değişimden kaynaklanan tek boyutlu bir etki değildir. Aynı şekilde, küreselleşme de bilginin hızlı değişimini zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda küreselleşme ve bilgi iç içe geçmiş bir değişim sarmalı oluşturarak her biri diğerinin değişimini tetiklemektedir.

Sermaye, iş gücü, üretim faktörleri, mal ve hizmetler için pazarın hızla dünya ölçeğinde bütünleşmesinin yanı sıra; ekonomik, sosyal, siyasî ve kültürel alanlarda kimi ortak değerlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelen küreselleşme (Türk,2003:4–5), başta ticaret olmak üzere her alanda “*kafa kafaya rekabet*”i (head-to-head) (Thurow,1998: 21) dayatan çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Küreselleşme, sanayi devriminin tarım ve zanaata dayalı toplumlarında yaptığı değişimin daha etkin ve geniş çaplı sonuçlarını ortaya çıkarmakta ve yaymaktadır. Tarihte çok az kavram, “küreselleşme” kadar geniş ve köklü bir etkiye sahip olmuştur. Sermayenin, mal ve hizmetlerin, bilginin, emeğin sınır tanımaz bir şekilde dolaşarak ekonomileri ve toplumları işbirliğine zorlamasının yanı sıra, küreselleşme, eşitsiz sonuçlar yaratarak sosyal, ekonomik ve siyasî değişimlerle toplumu yeniden şekillendirmektedir (Karayılmazlar, 2006: 45). Etki ve kapsamı oldukça geniş çaplı olan küreselleşme olgusunun İnsanî Kalkınma Raporuna göre; şu dört alanda yarattığı farklılık oldukça önemlidir (Özgen vd, 2002: 37):

- **Yeni pazarlar:** Yabancı para ve sermaye piyasaları küresel olarak birbirine bağlıdır ve 24 saat işlem yapılabilir.
- **Yeni araçlar:** İnternet linkleri, mobil telefonlar, medya ağları.

- **Yeni aktörler:** Dünya Ticaret Örgütü ulusal hükümetlerin üstünde bir otorite hâline gelmiştir. Çok uluslu şirketler, birçok ülkeden daha büyük bir ekonomik güce sahiptir. Dünyada yaşanan hızlı küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan köklü değişimler nedeniyle, sistem artık yalnızca, devletlerden ve onların arasındaki ilişkilerden oluşan bir yapı olmaktan çıkarak, güç ve etkinlikleri gittikçe artan örgütleri, gruplaşmaları, devletlerarası organizasyonları ve başka devlet dışı birimleri de kapsar hâle gelmiştir.
- **Yeni kuruluşlar:** Ulusal hükümetlerin gücünü daraltan ve ulusal hükümetleri daha çok bağlayan ticaret, hizmet ve entelektüel mallar üzerinde çok taraflı anlaşmalar.

Küreselleşmenin dayattığı bu değişimlere paralel olarak, küreselleşmeye ivme kazandıran gelişmelere de dikkat çekmekte yarar vardır. Küreselleşmeyi tetikleyen gelişmelerin başında bilgiye dayalı teknolojilerin niteliği, çeşitliliği ve değişim hızı gelmektedir. Elektronik bilgi işlem sistemlerinde yaşanan patlama, dijital iletişimin dünyayı sarması gibi gelişmeler de küreselleşmeyi hızlandırmaktadır (Zengingönül, 2004: 78). Ancak küreselleşmeyi teknolojik gelişmelerle açıklamak yetersiz ve tatmin edicilikten uzak olacaktır. Teknoloji faktörüne ek olarak şunlar da sıralanabilir (Ertürk, 2000: 56–57; Türk, 2003:11 -13):

- İngilizcenin tüm dünyada hızla yayılarak özellikle de bilim ve teknoloji dili olması,
- Örgütlerin tek ulusluluktan çok uluslu hâle gelmeleri,
- Örgütlerin rakip olmak yerine stratejik ortaklık kurarak yeni sinerjik güçler yaratmaya çalışmaları,
- Tüketici tatmininin giderek önem kazanması,
- Bilgisayar ve haberleşme teknolojilerinde hızlı bir gelişmenin yaşanması ve bunun sonucu olarak bilgi alışverişinin hız kazanması, mesafe kavramının ortadan kalkması,
- Ticarî engellerin önemli ölçüde azalması,
- Finansal pazarların günün 24 saati açık olması,
- Post modern bakış açısının gelişmesi,
- Ulaşımın hızlı ve ucuz oluşu,

- Ticaretin gelişmesine izin veren gelir artışı,
- Bilginin hızla artması ve dünya ölçeğinde yaygınlaşmasıdır.

Bilgi ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme ile bir madalyonun iki yüzü gibidir. Her ikisi de birbirini etkilemekte ve birbirinin itici gücünü oluşturmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden soyutlamak mümkün görünmemektedir.

1.6. BİLGİ VE LİDERLİK

Bilginin küresel ölçekte yaygınlaşması ve beraberinde hem kendi doğasında hem de bağlantılı olduğu tüm varlık ve değerlerde sebep olduğu değişim; liderlik tarzından liderin üstlendiği misyon ve görev algılamasına kadar geniş bir yelpazede önemli kaymalara neden olmuştur. Bu bağlamda bilgi, lider ve karar alma arasındaki ilişkilere yönelik değişimi ve bunun örgütler üzerindeki etkilerini tartışmak amacıyla bilgi ve liderlik, lider ve karar alma, karar alma ve bilgelik tayfına değinilecektir.

1.6.1. Bilgi ve Lider

Bir örgütün bütün kademelerinde liderler bulunmakta (Kotter, 1999: 84) ve bu kademelerdeki konumlarıyla orantılı olarak sorumluluk üstlenmektedirler. Yine de buldukları konuma bağlı sorumlulukları, onların etkin liderler olduklarına dair kanaatin oluşumunda tek başına yeter şart değildir. Özellikle her şeyin çok hızlı değişimi, küreselleşmenin dayatmaları, yapıların farklılaşması gibi çağa özgü gelişmeler, liderlik algısında da kaymalara neden olmuştur. Bu kaymalara rağmen, lider denilince, insanları belirli amaçlara yönelmeye ikna eden, grup üyelerini bir araya toplayarak onları grup amaçlarına güdüleyen insan anlaşılmaktadır (Doğan, 2001: 9). Değişimin etki ve sonuçları dikkate alındığında bu tanımın nerede ise klasikleştiği söylenebilir. Değişim çağının lideri; korkusuzca hareket edebilme becerisine sahip, yaratıcılığın ve yeniliğin önemini görebilen, bunu astlarına aşılama yeteneğine sahip, vizyon sahibi kişilerdir (a.g.e: 149). Bu bağlamda liderler, geleceği öngörmekle yetinmemeli, geleceğe nasıl şekil vereceğine ilişkin fikirlere de sahip olmalıdırlar (Hamel ve Scholes, 1999: 94). Bu bağlamda liderin yapması gereken ilk şey örgüt vizyonu oluşturmak ve bunun benimsenmesini sağlamaya çalışmaktır (Collingwood ve Kirby, 2001: 56).

Bunun için öncelikle piramit yapılar için geçerli görev tanımlamaları yerine, şebeke örgütlerin işlevlerine yönelik görev tanımları yapılmalıdır. Bu tanımlamada, başkalarının yapacağı işlere doğrudan yön verme yerine bilgi edinme, sınıflandırma

ve bunları yeni iş süreçlerine nasıl aktaracaklarına dair beceri kazanmalarına öncelik verilmelidir (Ohmae, 1999: 207). Bu bağlamda lider, işgörenin de dâhil olacağı, örgütçe öğrenmenin kök salacağı bir kültürel ortam hazırlamak zorundadır (Schein, 1996: 10-11). Lider, işlerin karmaşıklaşması durumunda karşılıklı bağımlılık derecesinde artış olacağını bilerek, işgörenleri yönlendirme yerine, kararlara katılımdan görev alanları ile ilgili kararları alabilme yetkisine kadar çeşitli alanlarda güçlendirmelidir. Bilginin yaratacağı gücü işgörenlerle paylaşarak, tüm örgütü örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklayabilmelidir. Bu konuda en iyi rehberliği, bilgi yapacaktır.

1.6.2. Lider ve Karar Alma

En genel anlamı ile karar verme, alternatiflerden birisini seçme eylemidir (Hodgetts, 1999: 286). Bu seçme eylemi ile lider, tercihini belirlemiş olacaktır. Yani lider karar alma eylemi ile bir sürecin sonucunu açıklamış olmaktadır (Koçel, 2005: 80). Bu bağlamda yöneticilerin karar rollerini, bilgi ve sonuçlara ulaşma süreçleri olarak değerlendirmek mümkündür (Tutar, 2006: 21). Örgütün her kademesinde, yönetimin odak noktasını oluşturan karar alma işlevi yerine getirilmektedir. Karar verme eyleminin yönetim sürecini oluşturan işlevlerin merkezinde yer aldığı söylenebilir. Bu bağlamda yönetim etkinliğini, yetki etkinliği olarak değerlendirmek de olasıdır. Bu etkinlik, karar verme ve verilen kararın uygulanmasının sağlanması hakkına da meşruiyet kazandırması bakımından önemlidir (Demir vd, 1985: 6–7). Ancak kararın etkinliği, kararın içerdiği eylem taahhüdünün kararı uygulayacak insanların kapasitelerine denk düşmesine bağlıdır (Drucker, 1967: 92). Karar uygulayıcıları, kararı performansa dönüştürecek olanlardır. Ancak lider, her kararın kendi özünde taşıdığı, mevcut kaynakların belirsiz ve bilinmeyen bir gerçek için taahhüt edildiği riskini göz önüne almak zorundadır. Ayrıca karar verenlerin şu hususları her zaman dikkate aldıkları varsayılmaktadır (Maciariello, 2005:307):

İyi karar verenler;

- Bir kararın ne zaman gerektiğini bilirler,
- Karar almanın en önemli kısmının kararın doğru sorunla ilgili olmasını temin etmek olduğunu bilirler,
- Sorunu nasıl tanımlayacaklarını bilirler,

- Doğru kararın ne olduğunu iyice düşünene kadar, neyin kabul edilebilir olduğunu düşünmezler,
- Büyük olasılıkla, sonunda uzlaşmak zorunda kalacaklarını bilirler,
- İçine uygulama ve etkinlik katana kadar, bir karar verilmediğini bilirler.

Bilgideki değişim hızı ve sebep olduğu etkiler dikkate alındığında, liderin kararlarını bu çerçeveye içerisinde değerlendirmesinin daha önemli hâle geldiğini söylemek mümkündür. Çünkü bilgideki değişimin küresel ölçekli etkileri, lideri eylemci olmaya zorlamaktadır. Eylemci bir lider, sektörel ölçekte değişim yerine, “dünyada nelerin değiştiğine”, “bu tür değişimlerin ne tür fırsatların önünü açtığına” ve “bu değişime uygun iş kavramlarının neler olduğuna” bakmak zorundadır (Hamel, 2000: 228). Gelecek yönelimli böyle bir kavrayış, lideri bilgiyi işleme sorunu ile yüz yüze getirmektedir (Koçel, 2005:100). Yani lider, kendisine gelen bilgi ve veriyi inceleyip, analiz etmeden sorunu tanımlama veya amaçları belirleme öngörüsüne sahip olamayacaktır. Gelinen noktada sadece ürünlerin değil, örgütsel stratejilerin ömür çevriminin de kısalmakta olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır (Hamel, 2000: 27). Karar verme eyleminden sorumlu olanlar, bu gerçeğe dayalı olarak hareket etmelidirler.

Karar vermenin geleceğe ilişkin bir yanı (Demir vd, 1985: 17) olduğu dikkate alındığında, liderin bu konudaki sorumluluk alanının risklere ne kadar açık olduğu da kolayca anlaşılabilir. Gelecekteki beklentilere yönelik kararların, alınan gerçek sonuçlarla karşılaştırılması bu anlamda önem arz etmektedir. Karardan sapmaların tespiti ancak bu yolla mümkün olacaktır. Sapma açısını daraltmak ve alınan kararların isabetlilik derecesini artırmak, liderin sürekli öğrenmeyi benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli öğrenme, liderin alacağı kararların etkinliğine katkı sağlayacaktır. Etkin karar alma, eylem ve dinamizmi de içine alan bir süreci gerektirir. Bu süreçten çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Bunlar (Hodgetts, 1999: 295):

- Kararın seçme eylemini gerektirmesi; seçenekler olmadan karardan söz etmenin mümkün olmaması,
- Kararın bilinçli ve ussal süreçleri kapsamaması; duygusal, akıl dışı ve bilinçaltı bazı etmenlerden çok, mantıksal yönünün ağır basması,

- Kararın amaca yönelik olması.

Bu sonuçlara ek olarak; karar alma sürecinin kararın etkinliği, beklenen sonucu yaratması ve örgütün geleceğine yön vermesi adına, sahip olması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri kararın kendisinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Kararın ayrılmazı sayabileceğimiz bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Maciariello, 2005: 302-315):

- **Karar, açık özelliklere sahiptir:** Alınan kararın başarılmak istenen hedeflerle ilgili olarak açık olması gerekir. Kararın ulaşması gereken hedeflerle ilgili açık olma özelliği, bilim alanında “*sınır koşulları*” olarak adlandırılmaktadır. Bir kararın etkinliği, amacıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Sınır koşulları bu anlamda önemli bir yere sahiptir. Sınır koşullarının kısa ve öz oluşu, kararın etkinliği ve amaçları gerçekleştirmesi olasılığını artırması bakımından önemlidir. Sınır koşulunu, “Bu sorunu çözmek için gereken asgari koşullar nelerdir?” sorusu ile formüle etmek mümkündür.
- **Karar, doğru olanla ilişkilidir:** Kararın “*doğru*” olanla ilişkili olması, kabul edilebilir olmasından daha önemlidir. Bu, karar almayı gerektiren sorunun gerçeğe dayalı olması ile de ilişkili bir durumdur. Gerçeğe dayalı sorunların sonuçları ile ilgili tahminlerin isabetlilik katsayısı daha yüksektir. Fakat kişi kurallar ve sınır koşulları konusunda yetersiz kalırsa alınan kararın beklenen sonuç yerine, sorun yaratması daha muhtemeldir.
- **Karar, harekete geçme odaklıdır:** Her karar harekete geçme taahhüdü içerir. Ancak harekete geçme yoksa taahhüt de ortadan kalkacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken asıl konu, hareketin onu yürütmesi gereken kişilerin kapasiteleri ile örtüşmesidir. Kişiler, kararın etkinliğini sağlamak için davranışlarını, alışkanlıklarını ve tutumlarını değiştirmeye hazır olmalıdırlar. Başka bir deyişle kişiler, başlangıcından itibaren karara gerekli eylemleri katmalıdırlar.
- **Karar, fikir ayrılıklarını örgütleme yönelimlidir:** Yöneticilerin alacakları kararların temelinde fikir birliğinden çok, fikir çatışmaları ve farklı bakış açılarının diyalogu, kişilerin farklı düşüncelerinden beslenen hükümlerden yapılan seçimler vardır. Anlaşmazlık olmadan karar alınamayacağı, karar

almanın ilk kuralıdır. Bu yüzden karar alma sürecine farklı bakış açıları olan insanları dâhil etmek daha sağlıklı sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır.

- **Karar, öğeleri tanımlanmış süreçtir:** Karar almanın açıkça tanımlanmış öğeleri ve aşamaları vardır. Belirli bir süreç içerisinde gelişir ve her karar, derece farkı olmakla birlikte, risk içerir. Mevcut kaynakların belirsiz ve bilinmeyen bir gelecek için taahhüt edildiği dikkate alınır, kararın risk eğilimi ve derecesi kolayca tahmin edilebilir. Küreselleşme, bilgideki hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler, risk tehdidini daha da belirginleştirmiştir.
- **Karar, geribildirimle beslenmelidir:** Beklentiler, kararın temelinde yatan asıl dinamiklerdir. Beklentilerin gerçek durumu temsil etme olasılığı, geribildirim ile ilişkilidir. Kararın etkinliği, sağlıklı işleyen geribildirimle bağlıdır. Askerî örgütlerin başarıları, emrin uygulandığını kontrol edecek geribildirim mekanizmasına işlerlik kazandırmalarından kaynaklanmaktadır.
- **Karar, geleceğe yöneliktir:** Karara kaynaklık eden sorun, içinde bulunulan temsilî zaman diliminde gerçekleşmiş olsa da, bu sorunla ilgili olarak alınacak karar, temsilî zamandan sonrasıyla ilgili olacaktır. Yine de bunları anlık kararlar olarak adlandırabiliriz. Gelecek yönelimli karar alma ise stratejik içerikli kararlar olarak değerlendirilebilir. Gelecek içerikli karar almada lider/yöneticinin şunları net biçimde bilmesinde fayda vardır (Folino,1999: 16):

- Örgütün ve bölümün görevinin ne olduğu,
- Görevin yerine getirilmesinde tam bir stratejiye sahip olma,
- Her bir işlem için bir amacın olması,
- Üstün kalite, müşteri hizmetleri ve hız gibi pazar piyasasında yarar ve başarı sağlayacak etkenler,
- Teknolojik gelişmelerden nasıl etkileneceğiniz,
- Sizinle ilgili ilke ve yasalar,
- Hem kendi gücünüzü, hem de rakip örgütlerin güçlü ve zayıf yanları,
- İleri endüstrilerin nerede olduğu.

Karar alma eyleminden beklenen değerin/faydanın elde edilmesinin; diğer faktörler hariç olmak üzere, yukarıdaki açıklamalarla doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

1.7. KARAR ALMA VE BİLGELİK TAYFI

Veri> enformasyon> bilgi> bilgelik dizisi, insanın bilincinde gelişen bir süreci temsil etmektedir. Veri, nötr değerler veya gerçekler setinden oluşmaktadır. Nötr oluşundan dolayı verinin işlenmesi, bilgiye dönüştürülmesi ve başta bilgisayar olmak üzere birçok aracın kullanılarak depolanması oldukça kolaydır. Verinin işlenmesinde bilgisayarların kullanımı, enformasyonun üretim ve yayılımında oldukça etkili olmuş ve bunun sonucunda da bilgi patlaması yaşanmıştır (Economic and Social Council, 2001: 3).

Enformasyon, karar almak için kullanılabilme bağlamında, veridir. Enformasyon; karşılaştırma yapma, sonuçları değerlendirme, bağlantı ve diyalog kurmada kullanıldığı zaman bilgiye dönüşmektedir (Clarke ve Rollo, 2001: 206). Bu bağlamda bilginin, doğal ve sosyal bir varlık ya da varlıklarla ilişkili veriler toplamı olduğunu söylemek mümkündür. Veriler sadece varlıklarla ilişkiliyken; bilgi, eyleme geçirici özelliğe sahiptir. Bu özelliği, enformasyonun karar almadaki önemini artırmaktadır (Economic and Social Council, 2001: 3). Karar alma sadece bilgiye ulaşma ile sınırlı tutulmaması gereken bir süreçtir. Bilgi süreçlerini her zaman geliştirmek mümkündür; fakat derece farkıyla bilgelik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hangi süreçlere odaklanmak gerektiği konusunda karar vermeyi de gerektirmektedir (Clarke ve Rollo, 2001: 207). Liderin karar alma eylemini gerçekçi bir çerçeveye oturtması; sorunla ilgili veri, enformasyon ve bilgi tayfını doğru değerlendirme ve yerinde kullanıma bağlı hâle getirmiştir. Bilgideki yoğunluk, faydasına paralel olarak kimi tehdit ve tehlikeleri de beraberinde getirmiştir. Bunlardan biri ve belki de en önemlisi, liderin sorunla ilgili alacağı karara kaynaklık eden bilgiyi ayıklamak zorunda olmasıdır.

Bilgi dinamik ve değişime açık yapısı, fayda yaratması, paylaşıldıkça çoğalması gibi özelliklerinden dolayı değişime kaynaklık etmektedir. Kaynaklık ettiği değişimden kendisi de etkilenmektedir. İç içe geçmiş bu etkileşim, bilgideki hızlı değişim sistemine işlerlik kazandırmaktadır. Bu bağlamda bilgideki hızlı değişime, kendi dinamik yapısı dışında, teknolojik gelişmelerin, bilgiye kolay

erişimin, zamanın, rekabette yaşanan yeni yapılanmanın ivme kazandırdığını söylemek mümkündür. Değişim çağının lideri de, bu değişime uygun düşen karar eylemlerini örgütleme yeteneğine sahip olmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERLİK VE LİDERİN KARAR ALMA TARZI ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgideki hızlı değişimin liderlik ve liderin karar alma tarzı üzerindeki etkileri başlığını taşıyan bu bölümde; bilgideki değişimin lider, liderlik tarzı, işgörenler ve örgütler üzerindeki etkileri ve sebep olduğu değişimlere yer verilecektir. Ayrıca, bilgideki hızlı değişimin sebep olduğu sorunlar irdelenecektir.

2.1.BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgideki hızlı değişim, sadece örgütün yapısı, iş süreçleri, işgörenlerarası ilişki ve etkileşimde değişim yaratmamıştır. Liderlik ve liderin rolleri konusunda da köklü değişimlerin oluşmasına neden olmuştur. Değişim çağının lideri; örgüt içi görev algılarından değişime endeksli karar almaya; iletişimden kültürel yapıya; belirsizlikleri yönetmeden bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya kadar tüm örgütü ilgilendiren konularda, küresel boyutlu gelişmeleri de dikkate alarak, örgütün yol haritasını çizmek zorundadır. Liderlikle ilgili araştırmaların hız kazandığı 1940'lerden sonra örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve vizyon oluşturmada liderin önemine yapılan vurguda önemli bir artış gözlenmiştir. Yöneticilik ile liderliğin birbirinden farklı olduğuna ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu farklılığa vurgu yapan Kotter (2005: 10) ve Zaleznik' e göre (1997: 75) yönetim ile liderlik birbirinden farklıdır. Kotter'e göre her ikisi de başarı için gereklidir. Yönetim planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneklerine dayanır ve karmaşıklıklarla uğraşır. Liderlik daha geniş bir kavramdır ve insanları motive edip güçlendirerek stratejik yön ve vizyon oluşturmalarını sağlamakla ilgilidir. Zaleznik ise bir yönetsel kültürün mantıksal ve kontrolün önemine vurgu yapması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetici, enerjisini amaçlara, kaynaklara, örgüt yapısına veya insanlara dönük kullanması gerekliliğinden bağımsız olarak bir problem çözücüdür. Bu açıdan liderlik, görevleri yerine getirmek amacıyla işe koşulan işlevsel bir çabadır. Lider, farklı seviye ve sorumlulukta işgörenlerin etkili bir şekilde çalışmasından sorumludur. Yönetici olmak demek dahi veya kahraman olmak demek değildir, daha çok istikrarlı, zor konularla uğraşmayı seven, çalışkan, zeki, analitik düşünme becerisine sahip ve en önemlisi tolerans sahibi ve iyi niyetli bir kişi demektir. Bu

bağlamda lider/yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmesi için kendisine verilen (fiziksel ve beşerî) kaynakları, yaptığı tercihler doğrultusunda kanalize eden kişi olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22). Lider; yönetim işlevlerinin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetiminden birinci derecede sorumludur. Bu işlevlerin yürütümü, yöneticinin alacağı kararlarla da yakından ilişkilidir (Akay vd, 2002: 331).

Değişimin, değişmez olduğu kuralı, örgüte her durumda liderlik edebilecek birisine duyulan ihtiyacı örgütlerin temel sorunu hâline getirmiştir (Palmer, 1988: 22). Yaşanan hızlı değişim, örgüt içindeki her düzeyden tüm liderleri kendilerini sürekli yenilemeye, geliştirmeye ve liderlik rollerini yeniden tasarlamaya zorlamaktadır. Bu zorlama liderin kendisiyle de sınırlı değildir. Yeni yüzyılın liderleri, örgütü de yeniden yaratmak sorunuyla baş etmek zorundadırlar. Bu anlamda günümüz liderleri, değişimi bir tehdit olarak görmek yerine, fırsat yaratılacak ortamlar olarak algılamayı öğrenmelidirler (Bennis, 1997:134).

Yaşanan değişim, organizasyon yapılarının bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemlerinin de insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarlanması liderlere yeni roller yüklemektedir. Liderlik tanımlarının ortak paydasını oluşturan “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” (Eren, 2006:431) şeklindeki liderliğin klasik anlamından sıyrılarak yeni boyutlar kazandığı anlaşılmaktadır.

Liderlik algılamasındaki değişim, liderlerin üstlendikleri rollerin de önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Günümüzün değişim ve öğrenmeye dayalı iş dünyasında etkili bir liderin üstlendiği roller sadece örgütlenme, planlama, koordinasyon ve kontrol etme ile sınırlı değildir. Liderlerin, bilgi temelli örgütlerde gelecek yönelimli olarak üstlenmeleri gereken rollerinden; yol buluculuk, birleştiricilik, güç vericilik ve karar vericilik ele alınacaktır.

2.1.1. Liderin Yol Buluculuk Rolü Üzerindeki Etkileri

Yönetim süreci olarak liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarını, örgütün belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 373). Bu yöneltmeden beklenen sonucun elde edilmesi, liderin örgütün kendini tanımasını sağlamasına bağlıdır (Wheatley, 1999:167). Örgütün kendini tanıması, küreselleşme

ve bilgi temelli değişim ortamının belirsizliğinde daha önemli hâle gelmiştir. Değişim ortamının sebep olduğu kaos ortamında birisinin örgüte fırtınayı tahmin etme, şiddetini doğru saptama ve onun önünde olabilme yeteneğini kazandırması gerekmektedir ki, bu kişi liderdir (Maciariello, 2005:112).

Lider, yol buluculuk rolünü yerine getirirken iki boyutlu bir süreç izlemek zorundadır. Lider, örgüt için vizyon (görme gücü) geliştirmekten birinci derecede sorumludur. İzleyenleri de bu vizyonu gerçekleştirmeye yöneltebilmelidir (Kantabutra ve Avery, 2006: 58). Liderin bunu gerçekleştirmesinin ön koşulu, doğru ve güvenilir olması ile yakından ilgilidir (Doğan, 2001: 60–61). Liderin davranışları, geliştirdiği vizyon ve güvenilirliği ile örtüşmelidir. Liderin inandırıcılığı ve izleyenlerce kabulü buna bağlıdır.

Lider, yol buluculuk rolü ile izleyenlerine, yapacakları iş'le ilgili tüm işlemleri planlama yerine, koçluk yapmalıdır. İşgörenlerine, sınırlarını belirlemek kaydıyla, işleri ile ilgili kararları alabilmelerine imkân sağlamalıdır. Başka bir ifadeyle lider, personel güçlendirmeyi mümkün kılacak örgütsel kültür oluşturmaya çalışmalıdır. Çalışanları, iş ve örgüte bağlılıklarını artırma adına, motive edici yöntemlerle desteklemelidir. Yani, lider karşılıklı dayanışmayı iş ilişkilerinin temeline oturtmalıdır (Doğan, 2005: 317).

2.1.2. Liderin Birleştircilik Rolü Üzerindeki Etkileri

Bilgideki hızlı değişim liderin örgütü bir bütün içinde yapılandırmasını gerekli kılmaktadır. Değişimin etkisi ile örgütsel amaçlardan sapma riskinin azaltılması, liderin beceri, öngörü ve birleştirme yeteneğine olan gereksinmeyi artırmıştır. Bu bağlamda lider, örgütteki beşeri ve maddi kaynakları örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etme beceri ve yeteneğini geliştirmek zorundadır. Başka bir ifade ile bir liderin örgütsel başarısı, aşağıdaki bileşenler arasında kuracağı dengeye bağlıdır. Bu bileşenler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 22):

- Yapılacak bir iş (amaçlar)
- İş yapacak çalışanlar (insan kaynakları)
- Gerekli örgütsel kaynaklar (doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makine, bilgi, vb.)

Lider, sahip olunan beşerî ve fiziksel kaynakları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere koordine edebilmelidir. Bu kaynaklar arasındaki koordinasyon, örgütün etkin ve verimli olmasının da temelini oluşturacaktır. Liderin birleştiricilik rolü; mücadeleye hazırlıklı, morali yüksek, nasıl davranacağını bilen, kendine güvenen ve işgörenlerin birbirine güvendiği bir örgüt inşa edebilmenin altını çizmektedir (Maciariello, 2005: 112).

Liderin birleştiricilik rolü; ticarî sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişim ve belirsizliklerin devamlılık kazandığı; çevresel faktörlerin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve değiştiği küresel rekabet ortamında daha da önemli hâle gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Küresel rekabete meydan okuma, örgütün beşerî, fiziksel ve entelektüel varlıklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde bütünleştirilmesine bağlıdır. Bu bütünleştirme, liderin örgüt bazında gerçekleştirmeye mecbur olduğu en önemli gerekliliktir.

2.1.3. Liderin Güç Vericilik Rolü Üzerindeki Etkileri

Değişim çağının lideri, örgüt içi güç ilişkisini bilgedeki değişimin gereklerine göre yeniden planlamak zorundadır. Lider, emir- komuta ilişkisine dayanan güç dengesini, işgörenler lehine olacak şekilde yapılandırmalıdır. Küreselleşme ile rekabette yaşanan değişim, işgörenlerin örgüt içi güç dengesinde yeni roller üstlenmesini gerektirmektedir. Bilgiye kolay erişim de bu güç dengesindeki değişimi hızlandırmıştır. Bu durum liderin örgüt içi güç ilişkisine zarar veren bir durum da yaratmayacaktır. Lider, güç kullanma yerine, güçlendirme yoluyla işgörenler üzerinde daha etkili bir güce sahip olacaktır.

Liderin başarısı, büyük ölçüde, başkalarını kendi istediği yönde harekete geçirebilme yeteneğine bağlıdır. Bu anlamda güç (power), ilişkisel bir kavramdır (Koçel, 2005:565). Bu ilişkisel süreçte lider, gücü fayda/maliyet yaklaşımı ile kullanma becerisine sahip olmalıdır (Hodgetts, 1999:183).

Örgütsel çalışmanın temelinde var olan iş bölümü, ortak hareket ve iş birliğinden (Koçel, 2005: 564) beklenen sonucun artı değer yaratabilmesi, liderin güç vericilik rolü ile yakından ilişkilidir. Günümüz liderleri, liderden işgörene doğru tek yönde akan güç akımının yönünü değiştirmeyi öğrenmelidirler. Örgütsel etkinlikte, liderin personel güçlendirme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Bireyleri ve takımları güçlendirmek; yaptığı iş'le ilgili kararlar alabilen, yüksek düzeyde yetenek

sahibi ve sürekli öğrenen işgörenlerin (Doğan, 2003: 20) varlığını gerektiren bir süreçtir. Personel güçlendirme, diğer tarafın, yani işgörenlerin ne istediği, amaçlarının ne olduğu, ulaşmak istediği sonuçların neler olduğu (Maciariello, 2005:135) ile ilgili beklentilerine yönelik taleplerinin karşılanması sorundur. Lider, işgörenlerin teknik, beşerî ve kavramsal yeteneklerini geliştirecekleri ortamı sağlamalıdır. Başka bir ifadeyle lider, işgörenlerin enerjisini, örgütün misyonunu ileri taşıyacak etkinlikler, görevler ve hedeflere kanalize etmelidir (Woodsmall, 2003:245).

2.1.4. Liderin Karar Vericilik Rolü Üzerindeki Etkileri

Liderin en önemli ve vazgeçilemez görevi karar almaktır. En genel anlamı ile karar verme, alternatiflerden birisini seçme eylemidir (Hodgetts, 1999: 286). Bu seçme eylemi ile lider, tercihini belirlemiş olur. Yani lider karar verme eylemi ile bir sürecin sonucunu açıklamış olmaktadır (Koçel, 2005: 80). Karar alma işleminden beklenen sonucun elde edilmesi, tüm alternatiflerin belirlenmesine ve bunlarla ilgili gerekli bilgilerin elde edilerek değerlendirilmesine bağlıdır. Kararın etkinliği, gerekli bilginin sağlanmış olması ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticinin başarısı, karar alma aşamasında elde edeceği bilgiye bağlıdır (Karakaya, 2004: 607).

Örgütün her kademesinde, yönetimin odak noktasını oluşturan karar alma işleri yerine getirilmektedir. Ancak kararın etkinliği, kararın içerdiği eylem taahhüdünün kararı uygulayacak insanların kapasitelerine denk düşmesine bağlıdır (Drucker, 2001:12). Karar uygulayıcıları, kararı performansa dönüştürecek olanlardır. Ancak lider, her kararın kendi özünde taşıdığı, mevcut kaynakların belirsiz ve bilinmeyen bir gerçek için taahhüt edildiği riskini göz önüne almak zorundadır (Maciariello, 2005:307). Bu bağlamda liderden beklenen, örgütün en önemli değer kaynaklarının neler olduğunu bilmesi ve karar rollerinin de bunlarla uyum içinde olduğundan emin olmasıdır. Bu bağlamda etkin bir lider doğru insanları, doğru zamanda, doğru şekilde kararlara katabilmelidir (Schwarber, 2005: 1091). Örgütlerde nihai kararı tek bir kişi verecektir. Kararı veren kişi, kararın sonuçlanması ve örgütün o konuda taahhüt altına girmesinden sorumlu olan tek kişidir. Karar yetkisine sahip olan kişinin güçlü ve etkin olabilmesi; sağlam bir iş muhakemesine, eyleme yatkınlığına ve söz konusu kararı hayata geçirecek olan örgüte ilişkin keskin bir farkındalığa sahip olmasını gerektirmektedir (Rogers ve Blenko, 2006: 55-56).

Bilgideki değişimin küresel ölçekli etkileri, lideri eylemci olmaya zorlamaktadır. Eylemci bir lider, sektörel ölçekte değişim yerine, “dünyada nelerin değiştğine”, “bu tür değişimlerin ne tür fırsatların önünü açtığına” ve “bu değişime uygun iş kavramlarının neler olduğuna” bakmak zorundadır (Hamel, 2000:228). Gelecek yönelimli böyle bir kavrayış, lideri bilgiyi işleme sorunu ile yüz yüze getirmektedir (Koçel, 2005:100). Yani lider, kendisine gelen bilgi ve veriyi inceleyip, analiz etmeden sorunu tanımlama veya amaçları belirleme öngörüsüne sahip olamayacaktır. Bu konuda Bedelan, belli durumlar karşısında liderin hangi şekilde karar vermesinin daha doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz sorunun sorulması gerektiğini ileri sürmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 2006: 159–160):

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- Çalışanların kararı benimsemeleri önemli mi?
- İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem belirgin (yapılanmış) mı?
- Kararı verdikten sonra çalışanların benimseme olasılığı yüksek mi?
- Çalışanlar örgüt amaçlarını benimsemişler mi?
- Seçilen kararın çalışanlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
- Çalışanların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Bu sorular bir süreç içerisinde değerlendirecek olursa liderlerin, bu sekiz aşamalı karar alma süreci sonunda hangi davranış tarzını sergilediği de ortaya çıkacaktır.

Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, her yöneticinin en önemli işi karar almaktır. Bu, yöneticiliğin “*karar alma işi*” olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Karar alma, liderin seçim yapması anlamındadır. Liderler, karar seçenekleri arasından seçim yaparak bir amacı, rakipleri karşısında üstünlük sağlamayı da gerçekleştirmek isterler. Liderler bunu yaparken daha iyi, daha hızlı ve daha etkin kararlar almaya çalışırlar (McClintock, 2005: 1).

Yönetici alacağı kararlarla rakiplerine karşı üstünlük sağlama ya da hangi işlerin yapılacağını belirlemekle kalmaz, işgörenleri de hangi işi yapacakları konusunda yönlendirir ve konumlandırır. Küreselleşme ve bilgi çağının şekillendirdiği yeni

rekabet anlayışı, karar almanın örgüt yönetimindeki rolü ve önemini artırmıştır. Günümüz iş ortamında tüm kararların yönetici tarafından alınıp işgörenlerce yerine getirilmesi anlayışı giderek geçerliliğini yitirmektedir. Yeni anlayış, kararın işi fiilen yapanlarca alınmasından yana bir tavır koymaktadır (Koçel, 2005: 77). Personel güçlendirme (empowerment) olarak adlandırılan bu anlayış, işgörenlerin yaptığı işle ilgili kararları (belli sınırlar içinde kalmak kaydıyla) kendisinin almasından yana bir inanişaya dayanmaktadır. İşgörene, yaptığı iş’le ilgili alacağı kararlarda “*meşru hata*” (Morgan, 1998:110) yapabilme toleransının tanınması ise özellikle önemlidir.

Hızlı değişim ve dönüşümün genel kural haline geldiği günümüz ortamında örgüt liderleri, verimli ve akılcı kararlar almaya daha çok “mecbur” hâle gelmişlerdir. Argyris’e göre (1966: 84), karar alma eyleminin etkinliği buluşçuluğa, risk üstlenmeye, esnekliğe ve yönetim sistemine duyulan güvenin derecesine bağlıdır. Örgüt liderlerince alınacak kötü bir karar, örgütün varlığına son verebilecek tehditlerin başında gelmektedir. Verilen kararların doğruluğu ise, kararları besleyen bilgi kaynaklarının “varlığına, bütünlüğüne ve doğruluğuna” (Yıldız, 2006:196) bağlı ise de yeter şart değildir. Kararların etkinliği, liderin karar alma araçlarını doğru kullanımıyla da yakından ilgilidir. Herhangi bir sorunun çözümünde alınacak kararların belli sayıda araçlara göre verildiği dikkate alınır, bu araçların kararın etkinliği açısından önemi daha kolay anlaşılacaktır. Karar verme araçlarının elemanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bağırkan, 1983: 7–10):

- **Karar Verecek Kişi veya Kişiler:** Karar alma araçlarından ilki ve en önemlisidir. Tüm sorunların çözümüne yönelik olarak alınacak kararları bir veya birden fazla kişi verecektir. Sorunların analizinde her zaman kişi veya bir grup ortaya çıkmakta ve karar almaktadırlar.
- **Amaç:** Kararlar, belli amaç veya amaçlara ulaşmak için alınır. Amaçlar; yer, zaman veya olayların değişmesine bağlı olarak değişebilir.
- **Seçenekler:** Bir sorunun çözümünde kullanılacak ve birbirlerinden farklı yaklaşımlar ifade etmektedir. Karar alıcının istemine bağlı olduğundan seçenekler denetlenebilir değişkenlerdir. Her seçenek ayrı özellikleri kapsar. Bu yüzden her seçenek karşılıklı olarak birbirini dışlar.

- **Ortamlar:** Ortamlar, karar alıcıların denetimi altında olmayan elemanlardır. Doğa ortamları da denilen bu faktörler, karar alma işleminde kullanılacak tüm seçenekleri kapsar.
- **Gerçekleşme Olasılıkları:** Karar almada kullanılacak seçenek ve ortamlar belli bir olasılık değerine sahiptir. Bu olasılık değerleri ($0 \leq p \leq 1$) arasında değişmektedir. Arzulanan, seçenek ve ortamların gerçekleşme olasılık değerlerinin 1'e yakın olmasıdır.
- **Deneyler:** Kimi karar alma sorunlarında kullanılan bir araçtır. Bir sorunun çözümü için ek bilgiye ve bu bilgiler de birtakım deneyleri gerektiriyorsa bu durumda deneylere başvurulur.
- **Karar Kuralı:** Bu kural; en yüksek kârı veya faydayı sağlayacak bir veya birden çok seçeneğin seçilmesidir. Başka bir deyişle karar kuralı, en az maliyeti sağlayacak bir veya birden çok seçeneğin seçilmesidir. Kural, alternatiflerin en son seçim aşamasını oluşturan kıstas veya baz olarak (Cooper, 2000: 79) da tanımlanmaktadır. Karar verici, karar ölçütlerinden birini, amacına uygun olarak seçer. Ancak, eldeki ölçütlerin, her karar problemi için yeterliliği ve ne gibi durumlarda hangisinin seçilmesi gerektiği gibi hususlar her zaman açık değildir. Örneğin; yönetsel sorunlarla ilgili olarak karşılaşılan bazı özel durumlarda alınacak kararlar, sonuçları itibariyle örgütün varlığını yakından ve değişmesi nerede ise imkânsız derecede etkileyecektir. Fabrika yeri seçiminde alınan kararlar, bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Demir vd, 1985: 190).
- **Sonuç:** Alınan her karar, bir sonuç doğurur. Her sonucun da belli bir değeri vardır. Sonucun para veya fayda ile belli bir şekilde açıklanması, karar alıcılara yeni alacakları kararlar için kolaylık sağlayacaktır.

Karar vermenin geleceğe ilişkin bir yanı vardır. Gelecekteki beklentilere yönelik kararlar, alınan gerçek sonuçlarla karşılaştırılmalıdır. Karardan sapmaların tespiti ancak bu yolla mümkün olacaktır. Sapma açısını daraltmak ve alınan kararların isabetlilik derecesini artırmak, liderin sürekli öğrenmeyi benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Sürekli öğrenme, liderin alacağı kararların etkinliğine katkı sağlayacaktır.

2.1.5. Liderin Üç Boyutlu Liderlik Çerçevesi Üzerindeki Etkileri

Üç boyutlu liderlik çerçevesinde, liderin işle ilgili düşünce yapısı ve küresel iş konumuna hitap edebilme yeteneği; tam donanımlı liderlik kabiliyetine sahip olma ve organizasyonu geleceğe taşıyabilme, sürekli yenilenme için kişisel etkinlik boyutlarına değinilecektir.

2.1.5.1. Liderin İş Boyutu Üzerindeki Etkileri

İşin planlama ve tasarımını o işin yapılmasından ayırma ilkesi, Taylor'un yönetim anlayışına hâkim olan temel düşüncelerden biriydi. Bu ilke gereği, kol ile beyin gücü, yani işi yapanla işin nasıl yapılacağını planlayanlar farklı kulvarda yer almaktaydılar (Morgan, 1998: 37). Oysa günümüz örgütlerinde bir örgütü bir arada tutan vizyon, değerler ve amaç duygusunun tüm bireylerce kavranması ve özümsemesi temel gerekliliktir. Bilgideki hızlı değişim bu kavrayışı zorunlu kılmaktadır. Bir dizi varsayımdan oluşan iş teorisini performansa dönüştürmek de bu sayede mümkün olacaktır.

Süreklilik için tasarlanan geleneksel örgütlerin tersine, günümüz örgütleri değişim temelli bir arenada varlık göstermek zorundadırlar. Geleneksel örgütlerde değişim, çelişki anlamındadır (Drucker, 2000:104). Oysa değişim liderleri, yenilikçi olma adına, yaratıcı olmak, ilerleme ve gelişmeyi desteklemek zorundadırlar. Lider, yeni oluşan fırsat alanlarının yapısını etkileyebilmeli, G.Hamel'in (1997: 72) deyişiyle, "*geleceği yaratma*" öngörü ve yeteneğine sahip olmalıdır. Liderin bunu başarabilmesi, kendisine soracağı "Dünyadaki değişime yetişecek kadar çabuk öğreniyor muyum?" sorusu ile yakından ilişkilidir (Hamel, 2000:183). Değişim ve yenilikçiliğin özünde, sürekli öğrenme becerisi vardır. Sürekli öğrenme, tek boyutlu bir bakış açısına kilitlenmeyi reddeder. Lideri mevcut iş modellerinin ötesine geçen iş kavramları yaratmaya sevk eder. Diğer bir anlatımla, lideri, müşterilerin derin (gizli) ihtiyaçlarını alışılmamış yollardan karşılayacak iş kavramları düşünmeye yöneltir (a.g.e: 81).

Küresel rekabet, işleri doğru yapan örgütlerin yaşam alanını oldukça sınırlandırmıştır. İşleri doğru yapmak yetmemekte, doğru işi yapmak gerekmektedir (Bennis, 1997:138). Doğru işi yapmak, örgütün sınırlarını geçiren ve gözenekli hâle getirerek, herkesten önce her şeyi görebilme öngörüsüne sahip olmayı gerektirmektedir. Etkin bir lider, küresel ölçekli rekabette başarılı olmanın tek bir

yolunun olmadığını bilmelidir. Rekabet, bilişim ekonomisine yetişme ve bilişim ekonomisinden kâr elde etme yarışı olarak şekillenmektedir (Hamel, 1997: 80). Böyle bir oluşumda liderin yeni rolü, yarının avantajlarını yaratmak olacaktır.

2.1.5.2. Liderin Liderlik Boyutu Üzerindeki Etkileri

Değişim, küreselleşmenin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Değişimin temel dinamiği de yenilikçiliktir. Yenilikçi bir vizyon yaratmak günümüz liderleri için hayati önem taşımaktadır. Yenilikçi vizyon, örgütü de sürekli yeniden yaratma anlamına gelmektedir (Bennis, 1997:134). Sürekli yeniden yaratma, bilgi ve bildiklerimize dair “şey”lere ilave edilecek yeni bilgilerle mümkün olacaktır. Bu da liderleri değişime açık olmak ve öğrenmeyi istemek zorunda bırakabilmektedir (Argyris, 1991: 6).

Bu noktada; liderlik boyutunda meydana gelen değişimin örgütler için önemini ortaya koyarken bir bütün olarak örgütün amaçlarını, girdilerini, üretim süreçlerini ve örgüt işgörenleri arasındaki etkileşimi derinden etkilediğini ortaya koymakta yarar vardır (Başaran, 2000: 201). Bu bağlamda bilgideki değişim, örgütün varlığı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini liderin alacağı kararın isabetliliği ve etkinliğine, geçmişe oranla, daha çok bağlı hale getirmiştir. Liderin alacağı karar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde stratejik bir öneme sahiptir. Ancak, bu örgütsel amaçlara ulaşmak için de gerektiği kadar ve tam zamanlı “bilgi girdileri” ne sahip olmak gerekmektedir. Üretim süreçlerine bilgi girdilerinin dâhil edilmesi ise, üretim süreçlerinde yaşanabilecek sorunların ortaya çıkmadan önlenmesini ve bu konudaki riskin asgari düzeye indirilmesini mümkün kılacaktır.

Ancak bu yapının sağlıklı bir şekilde işlemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve bilgi girdilerinin üretim süreçlerine başarı ile uygulanabilmesi, örgüt işgörenleri arasındaki etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu etkileşimin başarısı ise iletişim kanallarının yaygınlığı ve işlevlerine işlerlik kazandırılması ile ilişkilidir. Teknolojik gelişmeler bu ilişki ve iletişimin en önemli aracı durumundadır. Bu gelişmelere bağlı olarak bilgidde yaşanan hızlı değişimin liderlik boyutunu da etkilediğini söylemek mümkündür. Değişim, her şeyden önce liderin sorunlara bakış açısından üreteceği karar seçeneklerine kadar her aşamada çok boyutlu bir bakış açısına sahip olmasını da gerektirmektedir. Bilgiddeki hızlı değişimin yarattığı kaos ve

karmaşa ortamında ortaya çıkan/çıkabilecek sorunlara tek boyutlu bakış açısına sahip liderlerle çözüm üretebilmek pek de olası görünmemektedir.

2.1.5.3. Liderin Kişisel Etkinlik Boyutu Üzerindeki Etkileri

Liderlerin etkinliği, örgütlerin etkinliğini belirleyici rol oynayabilmektedir (Budak, 1998:125). Liderin kişilik özellikleri, örgütsel etkinlikte belirleyici olmasına rağmen, liderlik özelliklerinin tümünün bulunduğu kişiyi bulmak oldukça zordur. Bir örgütte lider olan kişinin, başka bir örgütte önder/lider olma ihtimali sınırlıdır (Başaran, 2004:147). Bu sınırlılık, değişimin oldukça hız kazandığı günümüz ortamında daha da belirginleşmiştir.

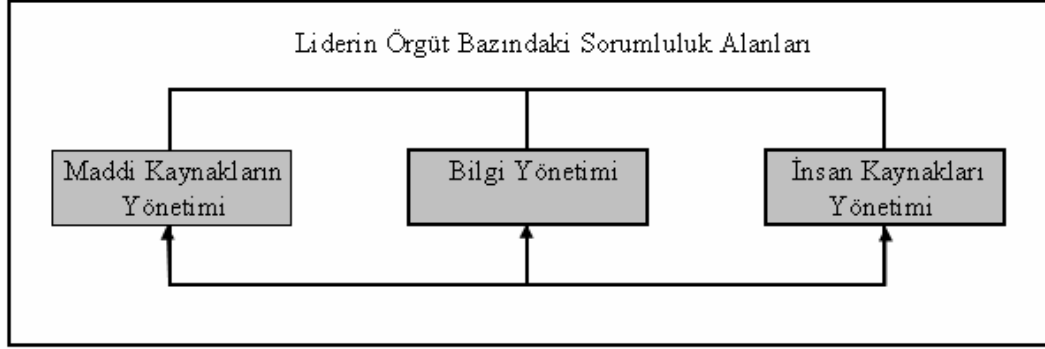
Bu değişim ortamında liderin değişime uygun vizyon geliştirme, değişimi etkili bir biçimde yönetebilme kabiliyeti önem kazanmaktadır. Esneklik ve değişime uyumun yalın örgütlenmeyi zorunlu hâle getirdiği küresel rekabet ortamı, harekete geçirici, yenilikçi lider/yönetici tipine duyulan ihtiyacı artırmıştır (Doğan, 2001: 35).

Bilgi çağının lideri, izleyicilerine güven vermeli, güven ortamını destekleyici davranışlar kurumsal kültürün önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Yönetimsel, zihinsel ve teknik beceriye sahip bir lider, örgüt çalışanlarının açık bilgilerini iş sürecine aktarmalarına imkân vermelidir. Ancak asıl etkinlik, çalışanların örtük bilgilerini açığa çıkartacak gelişmeci, yenilikçi, katılımcı ortamın sağlanması ile sağlanacaktır. Yani lider, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılacak hedeflere odaklanacak kişisel ve zihinsel yetkinliğe sahip olmalıdır (Drucker, 2000: 30). Liderin kişisel etkinlik boyutu çerçevesinde; bilgi, ilişki ve kendini yönetme becerisine aşağıda yer verilmiştir.

2.1.5.3.1. Liderin Bilgiyi Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri

Rekabet avantajı yaratmanın tek yolu hâline gelen bilgiyi doğru yönetme, liderlerin sorumluluk alanlarında önemli değişiklikler yaratmıştır. Önceleri liderler/yöneticiler, örgütün maddî ve insan kaynaklarını yönetmekten sorumlu iken, daha sonra bilgi yönetiminden de birinci dereceden sorumlu olmaya başlamışlardır. Üstelik bilgi yönetimi, diğer kaynakların doğru ve etkin yönetimi için de oldukça önemlidir. İnsan ve maddî kaynakların örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi ve beklenen değer yaratılması, liderlerin bilgi yönetimindeki başarılarına bağlı hâle gelmiştir. Örgütün sahip olduğu kaynaklardan elde edilecek çıktılarının beklentileri karşılması için, bilgi yönetimi en önemli araç konumuna

gelmiştir. Liderin yönetim ve sorumluluk alanındaki yeni gelişmeleri aşağıdaki Şekil 2.1.'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 2.1. Liderin Örgütsel Sorumluluk Alanları

İş dünyasında 1980'lerden sonra önemi gittikçe daha çok artan bilgi yönetimi, rekabet avantajı sağlamanın da temel dinamiği hâline gelmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada açık (explicit) bilginin yetersiz kalışı, örgüt yöneticilerini gizli (tacit) bilgiyi açığa çıkarma anlayışına yönelmeye sevk etmiştir (Bergman vd, 2004: 63).

Bilgi teknolojilerinin de eşlik ettiği değişim çağında, bilgi yönetimi küresel pazardaki rekabet yarışçıları için hayati bir önem kazanmıştır. Bilgi yönetimi, bir taraftan yeni bilgi yaratma ve paylaşımını zorunlu kılmakta, bir taraftan da örgütsel hedefler, stratejiler ve yeni iş süreçleri kurmayı içermektedir (Chol ve Commuri, 2005:1). Bilgi yaratma ve paylaşma süreci, kurum içi işgören-yönetici/liderle başlar; müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşlarla sonlanır. Farklı türden bilgilerin paylaşılması anlamına gelen yenilik, örgütsel öğrenme ile ivme kazanacaktır. Örgütsel öğrenme, yeni bilgi yaratma sürecinin temel yapı taşıdır (Baker, 2001:206–207).

Liderler, bilgiye erişim bakımından eşit durumdadırlar. Eşitliği bozan, liderlerin anlam yaratmadaki beceri farklılıklarıdır. Garage Technologies Venture isimli risk sermayesi şirketinin sahibi Kawasaki'nin deyişiyle başarının sırrı, "daha önce yapılmayanı yapmak"ta gizlidir (Aybars, 2007: 89). Yani başarı, örgütsel yenilikçilik (inovasyon) eğilimini geliştirmek ve alanında farklılık yaratmak üzere yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Böyle bir yapılanma, liderleri, Orta Ölçekli

Pazarlar Güneybatı Avrupa Başkan Yardımcısı Dzung T. Bui'nin ifadesiyle, geleneksel duvarları aşp, ötesine bakmaya zorlamaktadır (Capital Dergisi, 2007: 17).

Bilgi yönetimi (knowledge management), şirketlere inovatif olmaktan başka neredeyse seçenek bırakmamaktadır. İnovatif bir eğilim; bilgi birikimi, paylaşımı ve sahip olunan bilgiyi yeni iş kavramı oluşturmada kullanmayı gerektirmektedir. Bu anlamda yenilikçilik (innovation), eldeki bilgi dâhil tüm varlıkların ekonomik faydaya dönüştürülmesi sürecini içermektedir. Bu süreçte lider, iki hususta özenli davranmalıdır. Kendi örgütsel amaçlarına yaramayan bilgileri, iş sürecine dâhil olma tehdidi ihtimaline karşı elimine etmelidir. Diğer taraftan edinilmiş bilgi, örgütü harekete geçirmenin itici gücünü oluşturacak şekilde organize edilmelidir (Drucker, 2000:145).

2.1.5.3.2. Liderin İlişkiyi Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri

İlişki yönetimi; liderin teknik anlamda örgütsel yapılanma, iş süreçlerinin etkinliğini sağlama, vizyon yaratma misyonuna ek olarak, ilişki yönetimi alanında da yetenekli olması gerekliliğine denk düşmektedir. İlişki yönetimi, örgüt içi çalışanlarla ve örgüt dışındaki müşteriler, tedarikçiler, paydaşlar olmak üzere çevredekilerle ilişki ve iletişimi kapsamaktadır (Doğan, 2005: 42). Bilgideki hızlı değişime bağlı olarak ilişki yönetiminin iletişimle iç içe geçmesi ve örgütsel yapıya müşteriden paydaşa ve tedarikçiye kadar yeni aktörlerin dâhil olması, liderin ilişki yönetimi konusundaki konumunu hassaslaştırmıştır. İlişkinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, hem örgüt içi hem de örgüt dışındaki her kişi ve kuruluşla ilişkiyi geliştirecek iyi bir iletişim ağının kurulmasına bağlıdır. Ancak bu ilişkinin başarısı, iletişim ağı kanallarının açık ve işler durumda olmasını gerektirmektedir.

Böyle bir yapının oluşturulması, liderin teknik becerisi kadar ilişkiyi yönetmedeki maharetine de bağlıdır. Liderin teknik becerisinin örgütsel verimliliğe katkısı göz ardı edilemez. Ancak tek başına yeter şart olmadığı da açıktır. Liderin insan ilişkileri konusundaki performansı, bilgi edinme ve paylaşmanın yenilikçi fikirlerle beslendiği günümüz ortamında daha önemli hâle gelmiştir.

İlişki yönetiminden beklenen sonucun elde edilmesi, örgütün iç ve dış çevresi ile kurulacak iletişim ilişkisinin etkinliğine bağlı olacaktır. İlişki-iletişim ilişkisi etle tırnak gibidir. Teknolojik gelişme, intranet ve extranet bağlantısını mümkün kılarak,

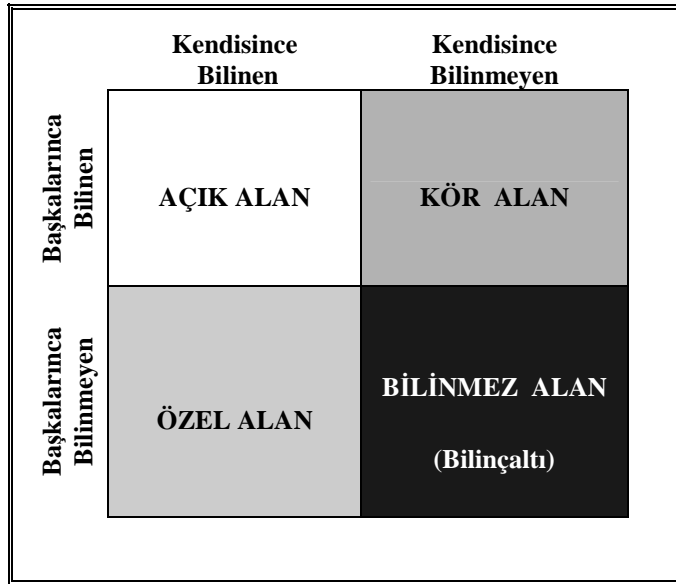
geleneksel iletişim ve ilişki anlayışında köklü bir değişimin yaşanmasına imkân sağlamıştır. B.Gates'in "*dijital sinir sistemi*" olarak adlandırdığı ağ bağlantısı (network) (Gates, 2000: 39), örgüt içi iletişim ve ilişkinin hiyerarşik yapısını hiperarşik bir yapıya dönüştürmüştür.

Örgütsel öğrenme, kurumla özdeşleşme ve adanmışlık, işgörenlere anlamlı katılımcılar olma eğilimi kazandırma, bilgi paylaşımını yaygınlaştırma gibi araçlarla işgörenlerin gönüllü ek enerji yaratmalarını sağlama, etkin bir iletişim ve ilişki yönetimine bağlıdır (Pascale vd, 2002: 75). İlişki yönetimi sürecine işlerlik kazandırmada etkin olan liderler; yaratıcı, yenilikçi fikirlerden beslenen örgütsel bir kültür oluşturmada daha başarılı olacaklardır. İlişki yönetiminde etkinlik düzeyinin artması, değişim çağının dayattığı değişime örgütçe adaptasyon sürecini de hızlandıracaktır. Liderlerin ilişki yönetimindeki etkinliğinin ölçütü, tek başına örgüt içi ilişkilerdeki başarısı ile ölçülemez. Müşteri odaklı yönetim anlayışının temeli de müşteri ile kurulacak etkin iletişim ve ilişkiye dayalı olarak atılmıştır. İç ve dış müşteri ile kurulacak iyi ilişkiler, onların örgüte sadakatle bağlanmalarını sağlayacak önemli ve etkin bir araçtır (Demirel, 2006: 22). İç müşteri, örgütte çalışanlardır ve bir örgütün üretim veya hizmet süreci etkinliğinin sağlanması açısından önemlidir. Dış müşteri ise bir ürün veya hizmetten kaliteli olması şartı ile en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişi veya kuruluşlardır (Ersen, 1997: 25). İç ve dış müşteri memnuniyetinin uzun dönemde getirisi, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin yanı sıra, kârını da maksimize etmesini sağlamasıdır (Doğan, 2005: 312).

2.1.5.3.3. Liderin Kendini Yönetme Boyutu Üzerindeki Etkileri

Liderin kendini tanımasına yönelik çabaları, onun sorumluluğu ile ilintilidir. Bu sorumluluğun sınırı kendinden başlamak üzere, ailesine, çalıştığı örgüte ve topluma kadar uzanmaktadır. Lider, sorumluluk alanı içerisinde görevlerini yerine getirirken, haklarını da kullanmaktadır. Bu eylemler, liderin gücü ile ilgili önemli ipuçları verebilir. Kendi güç ve yeteneklerini doğru algılayan bir lider, gücünün üstünde işler yapmaktan kaçınabileceği gibi gücünün yeteceği işlerle ilgili risk almaya da daha gönüllü olacaktır (Başaran, 2004:163). Liderin kendini yönetmesi, kendisini tanıyabilmesi ile yakından ilişkilidir (Goleman, 2004): 84). Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen Johari Penceresi yaklaşımı, liderin kendini

tanınması ile ilgili toplam dört gözden oluşan bir model sunmaktadır. Buna göre lidere ilişkin; açık, kör, özel ve bilinmez olmak üzere dört alan bulunmaktadır (Başaran, 2004: 164–165). Açık alan; liderin hem kendisi hem de başkalarının bilinen kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Özel alan; başkalarının bilinmeyen ama liderin kendisi tarafından bilinen kişilik özelliklerini içermektedir. Kör alan; liderin kendisince bilinmeyen, başkalarının bilinen kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Bilinmez alan ise liderin kendisi ve başkalarının bilinmeyen kişilik özelliklerini kapsamaktadır (Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 117). Liderin kendini tanınmasına ilişkin model Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2: Johari Penceresi

Kaynak: Newstrom ve Rubenfeld, 1983: 117

Değişim çağının lideri, açık alanını genişletebilmek için kör alanla ilgili çevreden gelecek uyarı ve eleştirilere açık olmalı, yani çevresinden feed-back almalıdır. Ancak liderin örgüt içi ve dış çevreye katkısı, bilinmez alan olarak ifade edilen, başkalarının ve liderin kendisinin bile bilmediği, gizli yetenek ve becerilerinin açığa çıkarılması sayesinde olacaktır. Bu da liderin açık alanını genişletmesine bağlıdır.

Liderin eğilimli olduğu liderlik tarzı, kendini geliştirme ve daha etkin olması bakımından önem arz etmektedir. En genel anlamda liderlik eğilimi, görev yönelimli ve ilişki yönelimli olarak sınıflandırılmaktadır (Farey, 1993: 109). Hangi liderlik tarzı ile başarılı sonuçlar alınacağı ise, örgütün yapısına, büyüklüğüne,

faaliyet alanına, iş süreçlerine bağlı olarak değişecektir. Görev yönelimli liderler, işletmenin kaynaklarını ekonomik değer yaratmak üzere örgütlerken; ilişki yönelimli liderler, organizasyon yeteneğini dinamikleştirecek örgüt kültürü oluşturmaya odaklanırlar (Beer ve Nohria, 2002: 12–13). Değişimin oldukça hızlı yaşandığı, küresel rekabetin fırsattan çok tehdit sunduğu günümüz iş ortamında liderler, liderlik eğilimlerini tek boyutlu güçlendirmek yerine, hem görev hem de ilişki yönelimli geliştirmeye özen göstermelidirler.

2.2. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bilgideki hızlı değişim, işgörenlerin örgüt içi rol ve konumunda önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bilgiye kolay erişimin sağladığı kolaylıklar, örgüt içi güç dengesinde işgören lehine değişim yaşanmasına imkân sağlamıştır. İşgörenin hiyerarşik konumunda, örgüt içi güç dengesinde, işgörenin değişime uyum yeteneğinde ve kararlara katılım eğiliminde meydana gelen bu değişimlere aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. İşgörenlerin Hiyerarşik Konumları Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişim işgörenlerin örgüt içi hiyerarşik konumlarında önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Geleneksel örgütler, hiyerarşik yapılarla temsil edilmiştir. Hiyerarşik yapılarda yöneticiden işgörene kadar herkesin yeri ve yetkileri kesin çizgilerle belirtilmiştir. İletişimden karar almaya kadar her konuda yetki ve sorumlulukların sınırları belli edilmiştir. Böyle bir yapıda işgörenden beklenen, emirler doğrultusunda hareket etmesidir. Başka bir deyişle, kendisinden emir-komuta hattındaki konumuna uygun davranması talep edilmiştir. Tembel ve çalışmayı sevmediği, bu yüzden de mutlaka kendisine yol gösterecek liderlere ihtiyacı olduğu varsayıldığından, hep pasif tarafta kalması gerektiğine inanılmıştır (Can vd, 2001: 188).

Ancak örgütlerde işgörenlerin bireysel ve grupça alınan kararlara katılımının gereği ve önemi anlaşıldıkça-İnsan Davranışları Yaklaşımı'nın doğuşuna da ilham kaynağı olmuştur- işgörenlere duyulan güven katsayısı da artmıştır. Bilgiye kolay erişimin herkese eşit fırsat sunduğu günümüzde işgörene ilgi daha da yoğunlaşmıştır. Rekabetin dayattığı hızlı karar alma, pazarın müşteri taleplerine karşılık, üretimdeki zaman aralığına tahammülsüzlüğü gibi dayatmalar, işgörenlerin örgütteki

pozisyonunun yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Fındıkçı, 2001: 14). Kendi görev alanlarıyla ilgili kararları, yetkileri dâhilinde, kendilerinin alması gerektiği fikri hızla yaygınlaşmaktadır (James ve Edden, 2001: 116). Bir anlamda pasif özne durumundan aktif işgören pozisyonuna kavuşmuşlardır. Bunda, bilgideki hızlı değişim ve küreselleşmenin sebep olduğu örgüt yapılarının yalınlaşmasının da önemli bir payı vardır. Diğer önemli bir etmen de geliştirilen karar destekleme araçlarıdır. Bu araçlar (veri tabanları, veri modelleme programları) sayesinde, karar verme yöneticilerin tekeline çıkarak tüm elemanların işlerinin bir parçası haline gelmiştir (Akolaş, 2008: 38). Buna bağlı olarak da işgörenin örgüt içi pozisyon ve konumunda önemli değişikliklerin olması gerektiği genel kabul görmüştür.

2.2.2. İşgörenlerin Örgütteki Güç İlişkileri Üzerine Etkileri

Örgüt içi güç ilişkisinin emir-komuta çerçevesindeki klasik yapılanması, bilgideki hızlı değişimle yeni bir yapıya kavuşmuştur. Güç ilişkisinin temel ve en önemli belirleyicisi haline gelen bilgi, işgörenlerin güç hiyerarşisindeki yeri ve konumunu köklü bir şekilde değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte işgören, güce itaat eden konumdan gücü paylaşan bir konuma kavuşmuştur.

Güç (power), ilişkisel bağlamda, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2005: 565). Başka bir deyişle güç, bireyin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilmesidir. Bu bağlamda gücün kullanımı, diğer kişilere istediklerinizi yaptırabilmek için güç kaynaklarına sahip olma veya kontrol edebilmeyi gerektirmektedir (Boonstra ve Gravenhorst, 1998: 100). Geleneksel Yönetim, işgörenden güce itaat etmesini beklediğinden, güç ilişkisinde işgörene aktif rol vermemiştir. Gücün temeli yetkiye, yetki de hiyerarşik yapıdaki pozisyona bağlı olduğundan, güç kullanımı yönetici konumunda olmayı gerekli kılmıştır. Bu durum, kısmî değişimlere rağmen, uzun yıllar etkisini sürdürmüştür.

Bilgideki hızlı değişim ve bilgiye ulaşımı kolaylaştıran teknolojik gelişmeler, bilgiyi örgüt içi güç dengesinin temel belirleyicisi hâline getirmiş; örgütlerin yapılarını şekillendirmede bilginin önemi artmıştır. Konumlar ve pozisyonlar, bilgiyi elinde tutanlarca belirlenmeye ve paylaşılmaya başlanmıştır. Yöneticiyi işgören karşısında güçlü konuma taşıyan şey de sahip olduğu bilgidir dolayısı ile elde ettiği örgütsel pozisyonu olmuştur. Bu yüzden bilgi paylaşımının önündeki en büyük engeli, “*Bilgi güçtür.*” paradigması teşkil etmiştir. Teknolojik gelişmelere paralel

olarak bilgiye kolay erişimin mümkün hâle gelmesi, “*Bilgi paylaşımı güçtür.*” anlayışına meşruiyet kazandırmıştır (Gurteen, 1999: 3). Bu gelişme, yönetici-işgören arasındaki bilgiye sahip olmaktan kaynaklanan güç dengesini işgören lehine olacak şekilde bozmuştur.

Bilgi sahibi olmak, işgöreni yaptığı iş ve işverene karşı daha özgüven sahibi ve özgür yapmıştır. Bu gelişmenin doğal sonuçlarından birisi de, demokrasi anlayışının örgüt içinde yaygınlık kazanmasıdır. Bilgiye erişimin teknolojik gelişmeler sayesinde herkese açık hâle gelmesi, bilgi eşitsizliğini ortadan kaldırmıştır. Bilgi donanımlı olmanın işgörelere sağladığı avantajlardan birisi de işgörelerin kararlara katılımına imkân sağlamasıdır. Bu, komuta-kontrol anlayışına dayalı örgüt yönetiminden katılımcı yönetim anlayışına geçişin de başlangıcı olmuştur. Daha da önemlisi, işgörelin örgüt için yarattığı değerin kolayca gözden çıkarılmasını zorlaştırmıştır. Çünkü bilgi donanımlı işgörelin örgütten ayrılmalarının maliyeti, maddî kayıplarla sınırlı değildir. İşgörelin, örgüt yararına organize edilen bilgiyi de beraberinde götürmesi, örgütlerin entelektüel sermayelerinde azalmalara sebep olmaktadır. Bu da, örgütün kayıtlı değeriinden çok piyasa değeriinde düşürlere yol açmaktadır. Bilgiye sahip olma avantajının neden olduğu örgüt içi güç ilişkisinin belirleyicilerinden birisi hâline gelen işgörel, bu avantajını örgüt lehine yönlendirerek örgütün rekabet avantajı yaratmasına katkıda bulunabilmektedir.

2.2.3. İşgörelin Değişime Uyum Yeteneği Üzerine Etkileri

Sabit bir değeri haline gelen değişim (Tümer, 1995: 42), örgüt ve işgörelin, ancak uyum sağlama yetenekleri sayesinde baş edebilecekleri bir olgudur. Bilgi, bu uyum sürecinde ortaya çıkacak sorun ve karmaşayı doğru algılama ve çözüme önemli bir referans kaynağıdır. Bu anlamda bilginin değişimle baş etmeyi öğrenmede örgüt işgöreline yeni imkânlar sunduğu söylenebilir. Uyum, yapısı gereği, açık sistem özelliğine sahip örgütlerde gelişme imkânı bulur. Değişimin örgüt ve işgörelardan talep ettiği esneklik ve yalınlık, “uyum” eğilimine bağlı olarak karşılık bulacaktır. Örgüt ve işgörel bir bütün oluşturarak değişimle baş etmeyi öğrenmek zorundadırlar. Bu bağlamda yöneticiler; değişimin yönü ve boyutu ile ilgili bilgileri işgörelarla paylaşmalı, işgörelin uyum sürecine ve bu çerçevede alınan kararlara etkin katılımlarını teşvik etmelidirler (Bentley, 1999: 128). Meydana gelen her

değişim, şiddet ve etkisi farklı olmakla birlikte, direnç, öfke, kızgınlık ve küskünlüğe sebep olabilir. Daha da önemlisi, işgörenler risk almaktan ve yenilikçi fikirler üretmekten kaçınma eğilimi geliştirebilirler (Barutçugil, 2002: 231).

Bilgi, değişimle baş edebilmede önemli bir rehberdir. Değişimle ilgili bilgilerin paylaşımı ve geliştirilecek tepkilerin değişime uyum amacıyla örgütlenmesi, işgörenleri cesaretlendirecektir. Böylece, değişim karşısında geliştirilen korku, kuşku, öfke ve kızgınlıkların üstesinden gelmek kolaylaşacaktır (Konrad ve Hendl, 2003: 30–33). Değişime bu şekilde tepki geliştirebilenler, zaman ve enerjilerini değişime direnç göstererek harcamak yerine, durumdan fırsat yaratmaya çalışırlar. Bu durumda değişim, kabullenmenin ötesinde, aynı zamanda potansiyel bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Baltaş, 2002: 205). Bilgideki değişim hızının sebep olduğu tehdit ve fırsatların birlikte şekillendirdiği kaos ortamında personel güçlendirme, diğer yararlarının yanı sıra, uyum bağlamında da beklenen değeri yaratmada etkili bir araç olarak kullanılabilir. Diğer önemli bir araç da hiç kuşkusuz örgüt içi iletişimi yaygınlaştırmaktır. Bu sayede örgüt işgörenlerinin güven katsayısını yükseltmek çok daha kolaylaşacaktır. Kendine güven duyan işgörenlerden, değişime karşı direnme yerine daha uyumlu davranışlar geliştirmesi beklenebilir. Güven, karşılıklı dayanışma (Doğan, 2005: 317) ve dinamik ilişkiler meselesidir (Solomon ve Flores, 2001: 28). Teknolojinin her dokuz ayda bir devrimci değişikliklere uğradığı, her sektörün sürekli yeniden yapılanma içinde olduğu hızlı değişim çağında “*sahici güven*” yaratma daha da önemli hâle gelmektedir (a.g.e: 176).

2.2.4. İşgörenlerin Kararlara Katılım Eğilimi Üzerine Etkileri

Örgüt içi güç ilişkisi, bilgiye sahip olanların lehine işleyen bir yapılanmaya imkân sağladığı için, bu ilişkide denge lider/yöneticiler lehine işlemiştir. Örgütte bilgiye sahip olma ile karar alma yetkisi arasında doğrusal bir ilişki kurularak, kurumsallaştırılmıştır. Bilgi temelli teknolojik gelişmeler, özelde internet, işgörenlerin yetenek, deneyim, beceri ve öğrenmelerinin toplamını “bilgi”ye ve bu bilgiyi de güce dönüştüren sürece ivme kazandırmıştır. Bilgi düzeyi artan işgörenin bilgi, yetenek ve deneyiminden daha fazla yararlanmanın rekabet avantajı yaratmasının öneminin anlaşılması da işgörenlerin kararlara katılımının gereğini ve önemini perçinlemiştir (Stefanescu, 2008: 2).

İşgörenlerin kararlara katılım ve bundan da öte karar alıcıları etkileyen bir konuma gelişlerinin bir örneğini Cooper (2000: 89) aktarmaktadır. Örneğe göre; bir örgüt bilgi işlem sistemlerinin donanımının yapılması için birçok danışmana başvurmuş ve sonuçta cazip olduğuna karar verilen bir teklif değerlendirilerek, örgüt ürünlerinin donanımını almaya karar verilmiştir. Ancak işgörenlerden en iyi donanımın sağlanması için araştırmaların devam etmesi gerektiğine dair uyarıya önem vererek, araştırmaya devam etmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda daha önceki örgütün ürünlerinin uygun olmadığını anlayarak diğer örgütün ürünleri satın alınarak en iyi donanımın kurulmasını sağlamışlardır. Örnekten de anlaşılacağı üzere, bilgiye ulaşmada yaşanan kolaylık, işgörenlerin “*kol gücü*”nü temsil eden pozisyonunda değişim yaratarak “*bilgi gücü*” ile temsil edilmesini sağlamıştır (Drucker, 2005: 109). Bu gelişme, lider/yöneticilerin işgörenleri karar sürecine katma eğilimini olumlu yönde etkilemiştir. Bu etkiyi; örgütte yapılan işler ve işgörenin örgüt içi pozisyonu ile ilgili kararlar olarak ele almak mümkündür. İşgörenlerin, bilgiye sahip olma derecelerindeki artışa bağlı olarak, örgüt içi iş ilişkileri ile ilgili kararlara katılımları daha çok onay görmeye başlamıştır. Diğer yandan, örgüt içi kariyer ve pozisyonları ile ilgili kendini geliştirme konularında kararları da kendi başlarına almaya başlamışlardır. Bu konuda örgüt içi gelişim programlarına katılımları yönetimce desteklenmesine rağmen, bu konudaki asıl ilgi, işgörenlerin kendi iradelerine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

2.2.5. İşgörenlerin Emek Gücü Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişimin emek gücünün üretim sürecindeki yeri ve konumunu değiştirmede oldukça etkili olduğu söylenebilir. Emek, “*kol gücü*” olarak adlandırılan geleneksel anlamından sıyrılarak, “*beyin gücü*” bağlamında değerlendirilmeye başlanmıştır. Sanayileşmenin temel özelliği olarak ortaya çıkan kitlesel üretim, daha önceki dönemlerden farklı olarak, kitlesel çalışmayı yaygınlaştırmıştır. Bu dönemde işverenler işçilerin kol gücüne talip olmuşlar ve ödemeyi de onların “*kol gücü*”ne yapmışlardır. Beceri, hüner ve yetenek gibi özellikler kol gücüne dayalı işler için de önemli olmasına rağmen, iş süreçlerinde “*vasıfsız işçiler*”in çalışması sorun teşkil etmemiştir. Üretim için; girdi, işlem ve çıktı sürecinin karmaşık olmayan yapısı da “*iş başında eğitim*”e imkân sağlamıştır. Pazar,

müşteri ve rakiplere ilişkin bilgiler verili olduğundan, piyasalara ilişkin tahminlerde bulunma ve yönetsel kararlar alma daha doğrusal bir gelişme izlemiştir.

Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişme ve hızlı devinim, iş yapma süreç ve araçlarının bilgi donanımlı işgörenler gerektirmesi, işgörenlerin ağırlıklı olarak kol gücüne duyulan ihtiyacın azalmasına sebep olmuştur. Bilgi donanımlı olma; beceri, yetenek ve hüner gibi özelliklerden daha önemli hâle gelmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, çalışması karşılığındaki ücret, işgörenin kol gücünden daha çok, bilgi donanımına ve zihinsel yeteneklerine ödenir olmuştur. Bu durum, örgütlerin sermaye yapısı ile ilgili anlayışı da kökten değiştirmiştir. Örgütlerin vazgeçilemez değerlerinden biri hâline gelen insan kaynakları, sermayenin artı değerini yaratan kısmını oluşturmuştur. Örgütlerin piyasa değeri, entelektüel sermaye ile ölçülmeye başlanmıştır. Dün bir örgüte sahip olmak için maddî kıymetlere sahip olmak birinci derecede önemli iken, bugün maddî kaynakların yapısal sağlamlığı piyasada tutunmanın şartını oluşturmakta yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda örgütler için asıl önemli değer kaynağı; mal olmaktan çıkmış, bunun yerini insan kaynakları almıştır, denebilir (Kaye ve Evans, 2000: 12).

Bir işgörenin değer yaratması -geçmiş baz alınırsa- yaptığı işin sonucuna bağlıydı. Günümüzde işgören, rekabetin gereği olarak, işbaşında değer yaratmak zorundadır. Bir başka anlatımla; yaptığı işin görev ve sonuçları ile ilgili kararı kendisi alarak, bu konudaki sorumluluğu üstlenme yeterliliğine sahip olmalıdır. Bunu yapabilmesi, bilgi donanımlı olmasını gerekli kılmaktadır.

2.3. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERİN KARAR ALMA TARZI ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgideki değişime bağlı olarak ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisi, “En etkili liderlik tarzı hangisidir?” tartışmalarını yoğunlaştırmasıdır (Golandaz, 2006: 359–360). Ancak, her örgüt ve her soruna “tek çözüm” olacak “tek liderlik tarzı” nı geliştirebilmek mümkün değildir. Lider, örgütün yapısına, üretim biçimine, büyüklüğüne, sorunun karmaşıklığı ve aciliyetine, rutin veya yeni oluşuna göre farklı karar alma tarzları geliştirebilir. Liderin karar alma tarzı üzerinde kişilik özelliğinin de oldukça etkili olduğu bilinmektedir.

Karar alıcı, liderlik tarzı ile örtüşür şekilde ve karara dâhil edeceği kesim ve/veya kesimlere ilişkin güven duygusunun seviyesine göre, örgüt içindeki çeşitli

kesimlerden kişi ve/veya kişileri karar sürecinin dışında tutar ya da bu sürece onları dâhil eder. Literatürde, liderlik tarzı ile karar alma sürecine liderin dışındakilerin dâhil edilip edilmemesi arasındaki ilişkiyi ölçen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da işaret edildiği gibi, liderin karar alma tarzını da belirleyen her bir tarzın kendi içinde üstün ve zayıf yanları vardır. Bu da, her örgüt yapısına uygun ve her soruna kesin çözüm getiren tek bir karar alma tarzı olmadığını göstermektedir.

Örgütlerin piramit yapılarla temsil edildiği dönemlerde karar alma erkini kullananlar, özellikle de stratejik karar alıcılar, örgütün tepesinde oturanlardı. Piramidin orta ve alt kademesinde bulunan yöneticiler de kendi konumlarına uygun düşen karar alma eylemini yerine getiriyorlardı. Yönetici-işgören ilişkisi de emir-komuta ile şematize edilmekteydi. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, karar alma sürecine işgörenlerin de dâhil olacağı bir dayatmayı yöneticileri kabule zorlamıştır. Rakipler, müşteriler, paydaşlar, teknolojik gelişmeler ve çıkar gruplarının sebep olduğu yeni sorunlarla örgüt ve yöneticileri yüzleşmeye mecbur etmiştir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça, ekonomik teorinin, işgörenlerin sistematik ve tam olarak faydayı maksimize edecek rasyonel karar süreçlerine yönelecekleri varsayımı da tartışılır hâle gelmiştir. İlk kez H. Simon'un formüle ettiği sınırlı rasyonellik teorisine göre (Rainey, 2001: 491); insanların, özellikle de karmaşık kararlarla yüz yüze geldiklerinde, rasyonel karar alabilme ihtimalinde azalma olmaktadır. Böyle durumlarda karar alıcılar, maksimum veya en iyi olandan çok "*yeterince iyi olan*" bir karara ulaşmanın yolunu bulmaktadırlar. Yeterince iyi olanı tespit etmede, yönetici/liderlerin, sorunların çözümüne yönelik karar alma eylemine kendileri dışındakileri dâhil etmeleri, yönetime katılım anlayışının gelişmesine de kaynaklık etmiştir. Örgüt içerisinde sorunların çözümüne yönelik karar grupları oluşturularak hem mevcut sorunlara yeni ve farklı çözümlerin üretimi sağlanmış hem de ürün ve hizmet üretiminde sürekli iyileşmenin yeni yolları bulunmaya çalışılmıştır. Kalite Çemberleri, bu konuya iyi bir örnek teşkil etmektedir (Tekin, 2004: 63).

Bilgi ve teknolojik gelişmelerin sağladığı avantajı kendi lehine kullanan işgörenler, sahip oldukları bilgi ile örgüt içi güç ilişkisinde kayda değer bir ayrıcalık elde etmişlerdir. Bu ayrıcalık işgörenlerin karar alma eylemine etkin katılımlarını da kolaylaştırmıştır. Rekabette yaşanan hız ve zamana karşı verilen yarış, işgörenlerin

kendi iş'leri ile ilgili kararları almalarına imkân sağlayan bir gelişmeyi -personel güçlendirmeyi- de yönetim sürecinin ayrılmazı yapmıştır. Bu gelişme, karar alma eylemini liderin tekelinden çıkararak işgörenlerin de bu sürece katılımını sağlamıştır. Bu gelişmeler ışığında, liderin karar alma tarzına ilişkin en genel sınıflandırma; otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik olarak ifade edilmektedir (Balçık, 2005: 158–159):

2.3.1. Otoriter Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişim, liderlerin görev tanımlarından ilişki anlayışına kadar geniş bir alanda yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyacı tetiklemiştir. Tüm yetkilerin liderde toplandığı bir yapıyı temsil eden otoriter liderlik tarzının da bu değişimden nasibini aldığını söylemek mümkündür. Otoriter liderlik tarzı daha çok görev tanımlarının hiyerarşik yapılarla temsil edildiği örgüt biçimleri ile uyum içindedir. Yönetici-işgören ilişki ve işbölümünün kesin ve keskin bir biçimde belirlenmesi bu liderlik tarzının temel özelliklerindedir. İş ve iletişimin emir- komuta zinciri ile temsili söz konusudur. Lider/ yönetici, yetkisi gereği, örgüt ve işgörenlerle ilgili tüm kararları alma yetkisine sahiptir ve bu kararların sorgulanması, tartışılması söz konusu değildir. Örgüt ile ilgili tüm plan, politika ve stratejilerin oluşturulması yetkisi de liderin tekelindedir.

Bu tip liderlerin başarısı, kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Lider, saygınlık ve güven oluşturacak derecede zeki, güçlü ve bilgi sahibi olmalıdır ki çalışanların güvenini kazanabilsin. Bilgi bağlamında, bu tip liderlik tarzında, bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi de gücü temsil etmesinden dolayı kimseyle paylaşmamak gerektiğine inanılıyordu. İşgörenlerin kol gücü ile iş sürecine dâhil olmaları söz konusu olduğundan, kararlara katılımları da rağbet görmüyordu. İşgörenlerin kararlara katılımına, gücün elden gitmesi biçiminde bir anlam yüklendiği için liderlerin yetki devri konusunda oldukça cimri davrandıkları da bir gerçektir. Günümüz iş dünyasında bu tip liderlere, eskiden olduğu gibi sık olmasa da, hâlen sıkça rastlamanın mümkün olduğu söylenebilir.

2.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişime paralel olarak işgörenler, sahip oldukları bilgiyi daha örgütlü bir biçimde kullanma becerisi kazanmışlardır. Bilginin yaygınlaşması, elde edilme maliyetinin düşük olması, sahip olunan bilginin değişik iş süreçlerine

uygulanabilmesi, işgörenlere yönetime katılımları konusunda örgüt içi bir üstünlük sağlamıştır. Bu gelişme, bir yandan bilgi paylaşımının örgüt için değer yaratmasına sebep olmuş bir taraftan da yönetimin demokratikleşmesi sürecini başlatmıştır (Türk, 2003: 22).

Bu bağlamda demokratik-katılımcı liderlik tarzı, karar alma yetkisinin liderlerin tekelinde olmadığı ve yönetim yetkilerini işgörenlerle paylaşma eğilimi taşıdıkları bir yapılanmayı temsil etmektedir. Bu liderlik tarzında liderler; örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirleri ile ilgili düzenleme çalışmalarında astlarını sürece dâhil etmekten yana tavır geliştirmektedirler. Liderlik davranışı belirlemede astlarından aldıkları fikir ve düşüncelere önem vermek de bu liderlik tarzının temel özelliklerindedir (Doğan, 2001: 29).

Demokratik-katılımcı liderlerin temel davranış kalıplarına örnek teşkil eden özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 1994: 350–351):

- Grup üyeleri yapılacak “iş”leri ortak çabaları ile başarmak isterler ve liderleri onlara destek verir,
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına imkân sağlar,
- Zorluk ve farklılıkları astları ile birlikte ortadan kaldırır,
- Sağlıklı bir iletişim ağı kurarak astların olaylara ve kararlara katılımına özen gösterir,
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar ve bu amaçla ortak çalışmalar yapmalarına zemin hazırlar,
- Bireyler yerine, grupları ödüllendirmeyi tercih eder,
- Elde edilen sonuçlarla ilgili başarıları üyeleri ile birlikte paylaşır.

Demokratik-katılımcı liderler, işe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesinden yana tavır geliştirerek işgörenleri belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemekte ve yönlendirmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 167).

2.3.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzı Üzerine Etkileri

Tam serbesti taniyan liderlik tarzında, işgörenlere bir hedef gösterilir ve bunu kendi yetenekleri ile gerçekleştirmeleri hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın en önemli yararının, işgörenlerin bağımsızlıklarını artırma ve kendilerini

tamamen serbest hissetmelerini sağlama olduğu varsayılmaktadır (Balçık, 2005: 159). Bilgideki hızlı değişimden kaynaklanan gelişmelere uygun tepkilerin verilebilmesi de bu liderlik tarzının önemini artırmıştır. Böylece işgörenler, iş'in yapılmasına yönelik sorumluluktan öte, iş'in planlanması, yürütümü ve ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili karar alma konusunda da yetkilendirilmiş olmaktadır.

Tam serbesti tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmayı tercih ettikleri için amaçları başkalarının ortaya koymasını tercih ederler (Zel, 2006: 208). Yönetim yetkisine en alt seviyede ihtiyaç duyar ve izleyicileri kendi hallerine bırakırlar. İzleyicinin, kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını kendisinin yapmasına imkân tanırırlar (Doğan, 2001: 30).

Meslekî uzmanlık ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin AR-GE departmanında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olan işgörenlerin yenilikçi düşüncelerini geliştirmelerinde, bu liderlik tarzını uygulamak başarı getirebilir (Balçık, 2005: 159). Buna karşın bu liderlik tarzı, grup içerisinde anarşi doğurabilecek gelişmelere açık olması sebebiyle, herkesin kendi belirlediği amaçlara yönelmesine (Doğan, 2001: 32) sebep olabilir ki; bu da örgütsel amaçlardan sapmalara yol açabilir.

Genel bir çerçeveye içerisinde değerlendirilen liderlik tarzları da göstermektedir ki, liderlik boyutu; örgütsel vizyon yaratma ve örgüt işgörenlerine koçluk yapma ve onların gelişim ve kapasitelerinde artı değer yaratma olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda liderin salt vizyon yaratmasından çok, anlamlı vizyon yaratması önem kazanmaktadır. Bunun anlamı, liderin oyuncularını örgütün çevresel bölümüne değil, merkezine koymasıyla ilgilidir. Böyle bir yapılanma, lideri alışılmışın dışında düşünmeye sevk eden temel yetkinliklerden biridir (Hamel, 2000:166). Günümüz liderleri görevlerin yanı sıra, işgörenleri de yönetmek ve üç kritik alanda kişiler arası yargıları geliştirmek zorundadırlar (Hill, 1999:314):

- Güvenilirliği sağlamayı resmî otoriteye tercih etmek,
- Çalışanları kontrol altına tutmaya çalışmak yerine, işe bağlılıklarını artırmak,
- Ekibe liderlik etmeyi, kişileri tek tek yönetmeye tercih etmek.

Liderin örgütü dönüştürme ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma girişimi, güven ortamı yaratması ile ilişkilidir. Örgütsel güven ortamının

yaratılmasında, başka şeylerin yanı sıra, bilgi paylaşımını sağlam zemine oturtmak son derece önemlidir (Pfeffer, 1999: 300). Bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak, herkesin çaba ve enerjisini, iyi tanımlanmış örgütsel amaç doğrultusunda seferber etmek anlamına gelmektedir. Bilginin iktidar anlamına geldiği bir ortamda, bilgi paylaşımı iktidar paylaşımına denk düşmektedir. İktidar paylaşımı, karar alma mekanizmasına yeni ortakların dâhil edilmesi demektir. Bilgi çağında yeni ortakların sayısında önemli artışların olduğunu söylemek mümkündür. Örgütün her kademesindeki yönetici/liderlerin yanı sıra, işgörenler, müşteriler, paydaşlar da karar alma mekanizmasının önemli elemanları konumundadırlar. Böyle bir yapının işlerlik kazanması, bilgi hareketliliğine hız kazandıracak örgütsel esnekliğin sağlanmasına bağlıdır (Ohmae, 1999: 207).

Ancak, zamanın çok kısıtlı ve belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu günümüz iş ortamında (Bazerman ve Chugh, 2007: 93) liderler bazen tek başlarına karar alarak, diğer karar alıcıları devre dışı bırakabilmektedirler. Bazen de örgüt içi çıkar gruplarından kaynaklanan kimi sorunlara lider ve işgörenlerin çözüm üretememesi, bu sorunların çözümünde hakemlerin karar almasını gerektirebilmektedir. İster lider tarafından, isterse bir grup veya hakemce alınmış olsun her bir karar alma metodunun kendi yapı ve özelliğinden kaynaklanan dezavantajları ve avantajları vardır.

2.4. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bilgideki hızlı değişim; hayatın her alanında, tahmin ve beklentilerin ötesinde kayışların yaşanmasına sebep olmuştur. Kavramlardan örgüt yapısına, çalışanın konumundan müşteri ilişkisine, yönetsel anlayıştan yönetimin demokratikleşmesine kadar birçok alanda önemli değişimler olmuştur. Bilgi ve teknolojik alanlarda yaşanan değişim, örgütleri de yakından etkilemiştir. Bu etkiye bağlı olarak örgütlerde ortaya çıkan; kavramlarda, yapıda, çalışan ilişkilerinde, yönetsel anlayışta, müşteri anlayışında, rekabette, ekonomide, sermaye yapısında, yenilikte, kültürde, iletişimde, iş kurallarında ve davranışta değişime yer verilecektir.

2.4.1. Kavramlardaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Bilgideki değişim; toplumsal hayatı, yapıyı, iş yapma süreçlerini, pazar ve rekabeti simgeleyen kavramlara ya yenilerini katmış ya da var olan kavramların yerine yenilerini ikame etmiştir. Hem bilginin kendi doğasında hem de işgören ve

örgüt yaşamında meydana gelen değişimi temsil etmesi bakımından, kavramsal boyutlu değişimin sınırları oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır (Gentner ve Wolf, 2000: 295-296). Böyle bir gelişme, “kalıcılığın ölümü” (Yeniçeri, 1999: 66) anlamına gelmekte, değişimin sürekliliğine genel geçerlilik kazandırmaktadır. Kavramsal boyutlu bu değişime bağlı olarak “sanayi toplumu”nun yerini “bilgi toplumu”, “beyaz-mavi yakalı işçi” betimlemesinin yerini “bilgi işçisi”, “maddî sermaye”nin yerini “entelektüel sermaye” almıştır (Tutar, 2006: 56-59). Kavramsal boyutlu değişim bu kadarla da sınırlı değildir. E-ticaret, sanal örgüt ve rakipler, bilgi ekonomisi ve dijital pazarlama gibi kavramlar geçmişte bilmediğimiz kavramlar, bugün evrensel bir gerçeklik kazanmışlardır.

Bilgideki değişimin kavramsal boyutta yarattığı bu radikal dönüşüm, dayatmacı bir değişimi işgören, örgüt ve toplum hayatının ayrılmaz hâline getirmiştir. Kavramsal boyutlu değişim, gücünü, “kavram”ın değer üretmesine borçludur. Zihne imge olarak yerleşen kavramlar sayesinde bir ürün veya hizmetin değer yaratıp yaratmayacağına karar verilebilir. Hatta kavramın “moda”ya dönüşmesi durumunda, yarattığı değer bile göz ardı edilebilir. Böyle bir durumda “kavram”ın içeriği, sağlayacağı faydadan daha önemli hâle gelmiş demektir. İnsan, müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışının cazibesi de buradan gelmektedir. Kavramları iyi pazarladığımız zaman ürünlerinize müşteri bulmakta zorlanmanız söz konusu olmayacaktır. Bu yüzden örgütler önce insanların zihinlerinde pazar aramaktadırlar. Başka bir ifade ile örgütler önce “*kavramları satmada*” başarılı olmak zorundadırlar. National Biscuit Company’nin eski yönetim kurulu başkanı Lee S. Bickmore, Ritz Crackers kutusunu TV ekranlarında yansıtmakla, çalıştığı örgütün krakerlerden ötelede şeyler sattığını, “Biz bir kavram satıyoruz.” (Barnet ve Müller, 1976: 41) sözleriyle vurgulayarak, kavramların önemine dikkat çekmiştir. Bu deyişten de anlaşılacağı üzere, örtülü olarak insan zihninde satışı gerçekleştirdikten sonra açık pazarlarda ürünleri satmak kolaylaşmaktadır. Bu da kavramları pazarlama becerinizin önemine işaret eden bir gelişmedir.

2.4.2. Yapıdaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yapılardaki değişimin örgütler üzerinde çok önemli etkileri vardır. Hiyerarşik yapı, iş bölümü, uzmanlaşma, yakından denetim, dikey bilgi akışı, önemli kararların üstler tarafından alınmasını sağlayacak “*mekanik yapılanma*” geleneksel örgüt

yapısının özellikleridir. Yeni bilgiler, teknikler ve gelişmeler yeni örgüt yapılarını zorunlu kılabilir. Örneğin; yeni üretilmiş olan bilgilerin hızla örgütün karar mekanizmalarına intikal ettirilebilmesi örgütün hiyerarşik yapısını değiştirmeyi zorunlu kılabilir. Mekanik örgüt yapıları bilgiyi algılama, üretme, dağıtma ve değerlendirme gibi konularda beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir (Öğüt, 2003: 90). Bu çerçevede proje/matriks yapılanmaya ihtiyaç duyulabilir.

Bilgideki hızlı değişim yeni nesil örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayan bileşenlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilginin birincil özkaynak olarak kabulü ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler örgütleri daha esnek, yalın, hareket kabiliyeti yüksek, hiperarşik bir yapılanma ve hızlı karar alma becerileri geliştirmeye zorlamaktadır.

Rekabet üstünlüğü sağlamak, çevresel riskleri fırsata dönüştürmek, örgütün yaşam süresini uzatıp, uzun dönemde hedeflenen amaçlara ulaşabilmek örgütler için oldukça zorlaşmıştır. Üretim teknolojileri hızla değişmekte, örgütler sınırların olmadığı pazarlarda rakipleriyle yarışmaktadırlar. Başarılı örgütlerin üstünlükleri, rakiplerin taklit etme yetenekleri ile sürekli tehdit edilmekte ve söz konusu üstünlük kaybedilebilmektedir. Ticarî sınır ve sınırlamaların kalktığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği, belirsizliklerin şekillendirdiği dinamik bir çevrede, örgütlerin tesadüfen varlığını sürdürmeleri mümkün görülmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Bu değişim ve oluşumla baş edebilmek için, bilgi temelli yapılanmayı, piyasaya yakın durmayı, uzayan denge durumundan kaçınmayı, yeniliklerin kaosun eşiğinde olduğu gerçeğini kavramak gerekmektedir (Gürsakal, 2005: 86). Hızlı değişimin sebep olduğu kaos ortamında var olabilmek için; örgütlerin daha esnek ve yalın örgütlenmesi, çok yönlü iletişim ağını yaygınlaştırması, çevreye uyum yeteneğini geliştirmesi gerekmektedir. Bilgi temelli bir yapılanma, örgütlere performans potansiyeli yaratma ve kullanılabilir bilginin üretkenliğini artırmada dikkate değer katkılar sağlayacaktır (Maciariello, 2005:163).

2.4.3. Çalışan İlişkilerindeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

İletişim, sağlıklı ilişkinin temelidir. Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin ilişki yapılarında ve bu yapının işleyişinde önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Teknolojide yaşanan gelişmeler örgüt işgörenleri

arasındaki ilişkiyi, çeşitli boyutlarda olmak üzere, derinden etkilemiştir. Bu gelişmeler öncesinde geleneksel örgütün pasif öznesi işgörenin, üretim araçlarının (makinenin) ayrılmaz parçası ve salt ekonomik çıkarlarını düşünen rasyonel varlık olduğu ön kabulünden kurtulması için zahmetli ve uzun bir zaman sürecinin geçmesi gerekmiştir. İnsan davranışlarının yakın takibe alınması ve sonrasındaki araştırma bulguları, işgörenlerle ilgili kabullerin değişmesine neden olmuştur (Şimşek, 2002: 75). Bu değişimde, işgörenlerin sendikalar aracılığıyla örgütlü politik güç oluşturmalarının etkisi de göz ardı edilmemelidir (Drucker, 1991:141).

Bilgideki yükselişe paralel olarak mavi yakalı sanayi işçisinin yerini bilgi işçisi almaya başlamıştır. Bilgi işçisinin sınırları belirlenmiş iş tanımlarının içinde değerlendirmek oldukça güç görünmektedir. Bilgi işçisi oldukça karmaşık bir iş çevresinde çalışmakta; iş planlaması yapma, yenilik ve karar almada daha yetkili ve aktif rol alabilmektedir. Bunların ötesinde bilgi işçisinin hata yapmasına izin verilmektedir. İş yapma görevine ek olarak sorumluluk almaları da istenmektedir (Doğan, 2003:131). Bilgi işçisi, yaptığı işin etkinliğine bağlı olarak, örgüt içindeki ve dışındaki birçok kişiyi doğrudan etkileyebilmektedir. Sahip oldukları bilgi, üretim çıktılarında, nitel ve nicel anlamda, artışa yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler, işgörenlerin sanal takımlar hâlinde çalışmalarına imkân sağlarken; aşırı sanallaşma, örgütleri yeni sorunlarla yüzleşmeye zorlayacak gibi görünmektedir. Aşırı sanallaşma; birey, takım ve örgütlerin performansını ve üyelerin birbirlerine olan güvenlerini azaltıcı bir etki yaratabilir. Diğer yandan sanal takım uygulamalarının örgütlerin sosyal sistem olan yapılarında değişime sebep olarak, kararlarda kültürel değerlerin ve toplumsal şartların değerlendirme dışı bırakılması riskine açık hâle getirdiği söylenebilir (Aslan, 2008: 109). Taşıdığı risklere rağmen sanal ekip çalışması hızla yaygınlaşmakta ve sağladığı avantajlardan yararlanma yoluna gidilmektedir.

Küresel rekabet, liderleri hızlı karar almaya ve zamanı iyi kullanmaya zorlamaktadır (Aydın, 1996: 18). Bunu başarmanın yolu, bilgi paylaşımından geçmektedir. Bu paylaşım, bilgi akışkanlığına ve bilginin daha çok kişi tarafından paylaşılmasına yol açmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgiye erişimde herkese eşit şans sunmaktadır. İşgörenlerin bilgiye kolay erişimleri, onları iş süreçlerinde etkin olma, kararlara katılma ve işle ilgili sorumluluk alma konusunda

daha yetkin hâle getirmiştir. İşgören örgüt içindeki edilgen pozisyonundan kurtularak daha etken duruma gelmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenler bilgi alanlarını örgütün amaçları doğrultusunda fırsata dönüştürme şansını yakalamışlardır (Maciariello, 2005: 276).

2.4.4. Yönetimsel Anlayıştaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Mekanik-hiyerarşik örgüt yapıları, bilgi ve küreselleşmede meydana gelen değişimin etkisiyle, bugünün rekabet anlayışının taleplerine cevap vermekte yetersizleşmişlerdir.

Bilgi temelli yeni nesil örgütler, piyasa şartlarına uygun yapılanmayı sağlayacak daha esnek, yalın, dinamik, kaostan düzen yaratan kuruluşlar olmak zorundadırlar. Örgütler, rekabetin yıkıcı etkisinden korunmak için, “öğrenmenin yatırıma oranını azamiye çıkarmak” (Hamel, 2000: 77) anlayışını benimsemelidirler. Teknolojik gelişmelerin bilgi akışına kattığı hız, yönetimsel anlayış ve yapılanmayı radikal bir şekilde sarsmıştır. Küresel ölçekteki endüstriyel faaliyetler, örgütlerin hiyerarşik sistemleri üzerinde baskı oluşturmuş, örgütler daha karmaşık ve kompleks sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır (Senge, 1997: 109). Böyle bir ortamda “Kuruluşlarını cip benzeri bir şeye -yalın, sade ve manevra kapasitesi yüksek arazi aracına-dönüştürenler galip geleceklerdir” (Gibson, 1997: 7). Küresel rekabetle baş edebilmek için, bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişime paralel yapılanmanın hayata geçirilmesi şart olmuştur. Yöneticiler, örgütsel yapılarını günün gerektirdiği yapılara dönüştürmek ve Drucker’in ifadesi ile “yaptıkları her şeyden vazgeçmeye” hazırlıklı olmak zorundadırlar. İş dünyasında ayakta kalmak, değişim yapmayı gerektirmektedir. Prahalad’ın “Değişmezseniz, ölürsünüz!” uyarısı, günümüz yöneticileri için oldukça anlamlı bir mesaj içermektedir. Bu gelişmeler örgütlerin piyasa yaşam sürelerini de oldukça kısaltmaktadır.

2.4.5. Yönetimin Demokratikleşmesinin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yönetime katılımın gerekliliği genel kabul gören konuların başında gelmektedir (Wrapp, 1967: 19). İşgörenlerin bu sürece dâhil olması, bilgi donanımlı hâle gelişleri ile yakından ilişkilidir. Bilgiye erişim, yönetici ile işgören arasındaki bilgi donanım farkını nerede ise sıfırlamış durumdadır. Bilginin örgüt içi paylaşım düzeyinin artması, örgütte sadece ilişkileri daha demokratik hâle getirmemiş, aynı zamanda işgörenlerin daha etkin bir şekilde yönetime katılmalarını mümkün

kılmıştır. Başka bir deyişle enformasyon çağı, bilgiyi paylaşabilen bir örgütlenmeyi ve hiyerarşiler üzerinden akan bilginin doğrudan herkesçe paylaşımını sağlamıştır (Stewart, 1997: 251).

Bilgi güçtür ve örgüt içi güç ilişkisini işgören lehine çeviren önemli bir etkendir. İşgören sahip olduğu bilgiyle orantılı olarak kararlara etkin katılım hakkına kavuşmuştur. Bu katılım, kolektif aklın örgütsel düzeyde etkinleşmesine zemin hazırlamıştır. Katılımın yaygınlaşması ve meşruiyet kazanması, yönetimin hiyerarşik yapısının yalınlaşması anlamında önemli bir gelişmedir. Bu gelişmelere paralel olarak işgörenin yaptığı işle ilgili kararlara alabilmesinin gerekliliği görüşü de ağırlık kazanmıştır (Doğan, 2003: 23). Personel güçlendirme olarak yönetim literatürüne geçen bu kavram, örgüt içi demokrasi eğiliminin yaygınlaşmasının da önemli bir işaretidir.

Örgüt içi demokrasinin gelişimi, yöneticinin ne istediğinden çok “Diğer taraf ne istiyor? Diğer tarafın değer ve amaçları nelerdir?” diyebilmesi ile ilişkilidir (Macieriello, 2005:135). Böyle bir anlayışın getireceği en önemli sonuç, işgörenlerin yapacağı işin önemini kavrama kadar, işten sağlayacağı doyumla da ilgilidir. Bu doyum, yönetici ve işgörenlerin bilgi alanlarını örgüt yararına yoğunlaştırması ile sonuçlanacaktır. Bilgi paylaşım eğiliminin yaygınlaşması anlamına gelen böyle bir yoğunlaşma, beraberinde örgütsel demokrasiyi de getirecektir. Sağlıklı ilişki, örgütsel değerlerin biçimlendirilmesinin ön koşuludur. İşgörenlerin birbirleriyle kuracağı yakın ilişki, işletme amaçlarına ulaşmada önemli bir yol haritasıdır (Peters ve Waterman, 1987: 159).

2.4.6. Müşteri Anlayışındaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Bilgideki hızlı değişim, küreselleşme ve rekabette yaşanan yeni gelişmeler, örgütlerin müşteri anlayışında yeni bir dönem başlatmıştır. Bu yeni dönemde liderler, müşteri temelli bir yapılanmadan yana kararlara almaya başlamışlardır. Alınan bu kararlara müşterinin de dâhil edilmesi, örgütlerin “*Müşteri kraldır.*” anlayışı çerçevesinde yapılandırılmasının da gerekçesini oluşturmuştur.

Piyasaların arzın lehine işlediği sınırlı üretim dönemlerinde ise örgütler, “Ne üretirsem satarım!” anlayışı ile varlık göstermişlerdir. Çok sayıda örgütün pazara girişi ile birlikte piyasa bileşenlerine müşteriyi de dâhil etmek gerekmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra, örgütler alışık olmadıkları bir rekabet anlayışı ile

yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Japonların Toplam Kalite Yönetimi anlayışını üretim sürecine dâhil etmeleri ile “müşteri odaklı yönetim”in de temelleri atılmıştır (Chase, 1997: 38). Müşteri odaklı yönetim anlayışında, örgütlerin istediği bilginin kaynağını da müşteri oluşturmaktadır. Bu anlamda müşteriden bilgi almak, borsa deyimiyle, içeriden bilgi almayla (insider trading) eş anlamlıdır (Gürsakal, 2005: 69). Bunun anlamı, üretilen bir ürünün kalitesini, müşterinin o ürüne bakış açısının belirleyeceğidir.

İşletmeler, müşterilerden elde edilen verileri, bilgi teknolojilerinin de yardımıyla, analitik bir şekilde değerlendirerek stratejilerini oluşturmaktadırlar (Demirel, 2006: 46). Elektronik ve analitik anlamına gelen eCRM (örgütlerin teknolojiden yararlanarak müşteriye ilişkin veri tabanı oluşturmaları ve örgütlerin online bir sistemle mevcut müşterileri koruma, yeni müşteriler elde etme, müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmek için doğru ürün veya hizmeti tam zamanında doğru müşterilere sunma süreci) ve aCRM (müşterilerin değer ve ihtiyaçlarına göre farklılıklarının belirlenmesi ve bu çerçevede müşterilerin karakter, davranış ve katma değer potansiyellerinin dikkate alınarak değerlendirilmesi süreci), müşterilere yönelik olarak internetten sağlanan verilerden yararlanmaktadır. Müşterilerden elde edilen verilerin anlamlandırılması, bu verilerin doğru kişilere doğru zamanda gitmesiyle mümkündür (Gürsakal, 2005: 89). Müşteri bilgisindeki hızlı değişime paralel olarak, işletme yönetiminin müşteriye bakış açısı ve algılama biçiminde de hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır.

Yeni nesil örgütler, ilişkileri müşterilerin yönetmesi anlamına gelen CRM anlayışını benimseyerek müşteriye, piyasa hâkimiyeti yaratmanın vazgeçilmezi yapmışlardır. Bu anlayışta asıl olan, müşterilerin isteklerini karşılamaktan öte, onların örtülü ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktır (Hamel, 2000: 81). Klasik örgüt anlayışında, yapılan işin örgüt için iyi yapılması genel kabul görmekteydi. Günümüzde ise, yapılan işin müşteri için iyi yapılması anlayışı hâkim olmuş durumdadır (Doğan, 2005:219).

Teknolojik gelişmeler, müşteriye mal ve hizmet sunumunu fiziksel mekânlardan, sanal âleme taşımıştır. İşletmeler, internet aracılığı ile müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Sağlık, sigorta, bankacılık, finans vb. sektörlerinde internetten verilen hizmetlerin alanı gitgide genişlemektedir.

2.4.7. Rekabetteki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Rekabet, riski fırsata dönüştürebilme stratejisine sahip olanların yetenekleri ile şekillenir. 1980'lerden itibaren iş'te bilgi yönetiminin ağırlık kazanması ve bilgi teknolojilerindeki gelişim, işletmeler açısından rekabeti küresel bir alana taşımıştır. Küresel ölçekte yaşanan rekabet, örgütleri hem yapısal hem de beşerî kaynaklar alanında değişime zorlamıştır (Carrillo ve Gaimon, 2004:1504–1505). Bilgi, bu değişimin temel dinamiğini oluşturan ve rekabet yarışında işletmeleri başarıya götüren faktörlerin başında gelmektedir.

Örgütler, küresel boyutlu rekabetle baş edebilmek için işgörenlerin açık (explicit) bilgilerinden azami ölçüde faydalanmanın yollarını aramaktadırlar. Lider örgüt olmak için bu gerekli, ancak yeter şart değildir. İşgörenlerin gizli (tacit) bilgilerini açığa çıkarma sorunu da, örgüt yönetiminin rekabet avantajı sağlama bağlamında, önemle üzerinde durduğu bir konu hâline gelmiştir (Bergman vd. 2004: 63).

Rekabet, değişen iç ve dış faktörlerle başa çıkabilmek için örgütlerin daha esnek yapıda olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunu başarmanın yolu da hızlı, doğru ve durumun gereklerine uygun karar alabilmekten geçmektedir. Rekabet avantajı yaratan tüm bileşenlerin ortak paydasını “bilgi” oluşturmaktadır. Küreselleşme süreci ile dünya ticaretinde yaşanan rekabet patlaması, örgütleri, varlıklarını sürdürebilmek için ürettikleri mal ve hizmetleri sürekli değiştirmeye ve etkin bir rekabet politikası izlemeye zorlamaktadır. Dünya ölçeğinde üretim kapasitesinde yaşanan artış, rekabeti daha çetin ve riskli hâle getirmiştir (Durna, 2002: 21). Riski fırsata dönüştürebilme, bir yandan insanın sahip olduğu yetenek ve yaratıcılığa önem vermeye, bir yandan da örgüt ortamını yeni ekonomik anlayışın gereklerine uygun hâle getirmeye bağlı olacaktır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet güçlerini artırmaları ile sıkı bir ilişki içindedir (Yeniçeri, 2006:136). Örgütler gittikçe daha da karmaşıklaşan ve belirsizliklerin arttığı bir çevrede faaliyetlerini yürütmektedirler. Böyle bir çevrede örgütlerin, çevrelerini algılamada ve yorumlamada hızlı hareket edebilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir.

Küresel rekabetin aktörleri, kendilerini rakiplerinden farklı kılacak stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Çünkü günümüz örgütlerinin dezavantajları ortadan kaldırarak başarıya ulaşamayacakları anlaşılmıştır. Örgütler, avantaj oluşturmak ve

geliştirmek için yeni bir şeyler yapmalıdırlar (Porter, 1997: 45). Avantajın yeni kaynağını, iş süreçlerine bilgi ve teknolojiyi uygulayabilmek oluşturmaktadır. Bilgi temelli örgütlenme, örgütler açısından varlıklarını devam ettirmelerinde ve rekabet avantajı yaratmada G.Hamel'in "Gelecek hakkında bir bakış açısı yaratmak istiyorsanız, örgütünüzde hayal gücü hiyerarşisi yaratmalısınız" ikazı herkes için rehber niteliğindedir (Hamel, 1997: 81).

2.4.8. Ekonomideki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Geleneksel ekonomilerin temel gerekleri; toprak, işgücü ve sermaye iken, günümüz rekabeti ile başa çıkmada bunların tek başına yeter şart olmadığı anlaşılmıştır. Küresel ölçekli yeni ekonomik yapılanmada bilgi, rekabet üstünlüğü sağlamada en temel etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi temelli bir değişimin ilk habercileri başta Peter Senge (1990) ve Peter Drucker (1993) olmak üzere, Alvin&Heidi Toffler (1993), Kujiro Nonaka ve Hirota Takeuchi (1995), Danny Jacobs (1996), Mathiew Weggeman gibi düşünürlerdir (Celep ve Çetin, 2003:151).

Bilginin günümüzdeki önemi, değerli bir varlık oluşuyla sınırlı değildir. Bilgi, ekonomik gelişmenin de temelini oluşturmaktadır. Bilgi kullanarak bilgi üretmenin mümkün hâle geldiği günümüz dünyasında, bilgi ekonomisinin yükselişi yenilik yaratmayla eş anlamlı olacaktır. Başka bir deyişle, ekonomik sistem yenilikçi düşünce ve gelişmelerden beslenecektir.

Dünün zenginliğini sanayileşme temsil etmekteydi. Gelişmişlik, sanayileşme ile eş anlamlıydı. Günümüzde ise gelişmişliğin ölçütü ülkelerin bilgi üretme düzeyleriyle ilişkili görünmektedir. Yani, ülkelerin bilgi ekonomisinin avantajlarından yararlanabilme kapasiteleri, o ekonominin hangi hızda "öğrenme ekonomisi" (Learning economy) eğiliminde oluşuyla ilişkilidir. Öğrenmeden kasıt, sadece var olan bilgi ve bilgi teknolojilerinin kullanımı olmayıp, bu bilginin yenilik getirici yatırımlara dönüştürülmesi amacıyla diğer insanlarla iletişime geçilmesidir (Karayılmazlar, 2006: 50). Başka bir anlatımla, ekonominin değer yaratabilmesi; bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yeni ürün ve süreçlere uygulanmaya hazır hale getirilmesi ile ilgilidir. Yeni ekonomide bilgi, ürün ve hizmetlerin üretiminde temel faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Kaymakçı, 2006:108).

Küresel rekabet, örgütlerin rekabet avantajı yakalama şansını bilgi donanımlı olmayla eşdeğer hâle getirmiştir. Bu çerçevede örgütler yeni ekonominin gereklerini

doğru okumak zorundadırlar. Yeni ekonomiyi doğru anlamak için taşıması gereken özellikleri doğru tespit etmek gerekmektedir. Bu zellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kaymakcı, 2006:110):

- Yeni ekonomi bilgi temellidir,
- Yeni ekonomi dijital temelli bir ekonomidir,
- Yeni ekonomi moleküler bir yapıya sahiptir,
- Yeni ekonomi sanallaşma eğilimidir,
- Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir,
- Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir,
- Yeni ekonomide aracılarn büyük ölçüde ortadan kalkacağı tahmin edilmektedir.

Bütün bu yeni gelişmelerin doğal sonucu; gelişmiş ekonomilerin bile küresel ekonominin güdümüne girmesinin artık bir zorunluluk hâline geldiğidir (Drucker, 1995:148).

Ekonomik alandaki değişimleri incelerken işgörenlerin konum ve algılanışıyla ilgili gelişmeleri de ele almakta fayda vardır. Sanayi döneminin işgörenleri mavi yakalılar kavramı ile literatüre geçmişti. Bu dönemde işgörenin yaptığı iş programlanmaktaydı. Dönemin ekonomik teorileri el işlerini maliyet olarak değerlendirmekteydiler (Drucker, 2007:163).

Bilgi temelli değişim, işgörenlerin görev tanımları ve algılanışında önemli farklılıklar yaratmıştır. El işçiliğinde işgörenler değerli deneyimlere sahip olsalar bile bu deneyimler çalıştıkları yerler açısından değerliydi. Oysa bilgi işçileri üretim unsurlarına sahiptirler ve kafalarındaki bilgiyi istedikleri yere taşıyabilirler. Bu yüzden hareketlidirler. Günümüzde, işgörenlerin örgüte duyduğu ihtiyaç kadar örgütün de işgörene ihtiyacı olduğu bir ilişki düzeni kurumsallaşmıştır (a.g.e: 164).

2.4.9. Sermaye Yapısındaki Değişimin rgtler zerindeki Etkileri

Tarım toplumunda üretim toprağa dayalı olarak gerçekleştirilirken, sanayi toplumunun üretim biçimini, sahip olunan sermaye belirlemiştir (Stewart; 1997: 97). Bu örgütlerin kayıtlı değerleri, büyük oranda piyasa değerinin de belirleyicisi olmuştur. Bu durum, bilginin ekonomik faaliyetin birincil hammaddesi ve ürünü hâline gelinceye kadar devam etmiştir. Bilgideki değişim hızına paralel olarak

yaşanan gelişmeler, sermayenin algılanış biçiminde de değişmelere sebep olmuştur. Bilgi çağının ekonomik etkinliği, sahip olunan entelektüel sermaye ile ölçülmeye başlanmıştır. Yani, örgütlerin ölçülebilir, kayıtlanabilir sermaye mallarının yerini (Maciariello, 2005: 370), entelektüel sermaye olarak adlandırılan ve zenginliğin asıl kaynağı hâline gelen bilgi almıştır. Buna en çarpıcı örnek, Japon otomobil endüstrisinin Detroit'i alt etmesidir. Japon firması bu başarıyı sahip olduğu fiziksel sermayeye değil, bilgiye borçludur (Stewart, 1997: 63).

Entelektüel sermayenin önem kazanması ile örgütlerdeki performansın salt finansal değerlerle ölçülemeyeceği görüşü yaygınlık kazanmıştır. Muhasebe kavramlarının algılanma biçiminde değişime sebep olan bu gelişmeler, geleneksel maliyet hesaplarında da dikkate değer değişmelere yol açmıştır (Arıkboğa, 2003: 115-116). Öyle ki, yöneticilerin bütün üretim faktörlerinin üretkenliğini ölçmeleri zorunluluk hâline gelmiştir. Tüm örgütler miktarla birlikte kalitenin de ölçülmesi gerçeğini kavramış durumdadırlar. Sorun, kalite ölçümünün kayıtlara nasıl yansıtılacağı ile ilgili görünmektedir (Maciariello, 2005: 374). Aynı sorun, entelektüel kapitalin nasıl kayıt altına alınacağı ile de yakından ilgilidir (Barutçugil, 2002: 90). Zorluklarına rağmen, genel kabul gören görüş, envanterin yerine enformasyonun geçirilmesi yönündedir (Stewart, 1997: 65).

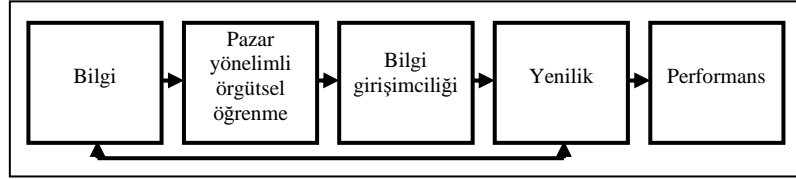
İçinde yaşadığımız çağda, örgütlerin sahip olduğu maddî olmayan kaynaklar ve örgüt yeteneklerinin değerlendirilmesi, geleneksel fizikî kaynakların ölçümünden daha fazla önem taşımakta (Tiwana, 1999:8; Şamiloğlu, 2002: 11-12); örgütün rekabet gücü daha çok entelektüel sermayeye dayanmaktadır. Bu gerçek, sürekli öğrenmenin de önemini artırmaktadır.

2.4.10. Yenilikteki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Yenilik ve bilgi, Çin felsefesindeki Yin ve Yan gibidir. Bu inanca göre, karanlığın içinde aydınlık, aydınlığın içinde karanlık vardır. Bilgi ile yenilik arasındaki bağ ve ilişki bu inançla ifade edilecek olursa şu söylenebilir: Bilginin içinde yenilik, yeniliğin içinde bilgi vardır. Bilgideki değişim bağlamında bu ilişki daha da önem kazanmaktadır (Nicholls, 2007: 3).

Değişimin ve küresel rekabetin artan şiddeti, örgütlere yeni ürünler geliştirmeyi, yeni süreçler uygulamayı, yeni pazarlara girmeyi ve yenilikçiliği dayatmaktadır. Bu dayatma ile başa çıkmanın yolu; örgütlerin ürünler, süreçler,

yenilikçi düşünce ve pazar algılamalarında yeni bilgiler üretmelerinden geçmektedir. Örgütlerin öğrenme ve bilgi yenileme kapasiteleri, örgütlerin performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme ve performans arasındaki bağlantı ise yenilik aracılığı ile kurulmaktadır. Bu bağlantıya Şekil 2.3'te yer verilmektedir.



Şekil 2.3: Bilgi ve Yenilik Arasındaki İlişki

Kaynak: McDonald, 2002:7

Şekil 2.3. örgütün sahip olduğu bilgi varlıklarının yönetimini; yenilik ve bilgi yönetimi arasındaki etkileşimle açıklamakta ve bu etkileşimin rekabet avantajı yarattığına dikkat çekmektedir (Goh, 2005:7). Rekabet avantajı yaratma, ürünlerin kolayca taklit edilebildiği günümüz iş dünyasında geçmişe oranla daha güçleşmiştir. Bu yüzden örgütlerin yeniliğe duyduğu ihtiyaç artmıştır. Yenilik, yaratıcı yeteneğe sahip bireyleri istihdam etmeyi ve onları desteklemeyi gerektirmektedir. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin bilgi yaratmaları için gerekli ortamı sağlamalıdır. Örgüt bazında bilgi yaratan üç unsur; birey, grup ve organizasyonların işlerlik ve yenilik yaratma becerileri desteklenmelidir (Türk, 2003: 132–133). Bu desteklemenin beklenen sonucu vermesi, yenilikçiliğin nerede barındığını doğru tespit etmekten geçmektedir. Müşteri, rakipler ve var olan güçlü yanlarından yararlanabilmek için işleri yakından takip etmek yeniliğin barınakları hakkında doğru ipuçları verebilir. Bunun anlamı, pazar liderliğinin anahtarının tutarlı yenilikten geçtiğidir (Pearson, 2003: 37–38).

2.4.11. Kültürel Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Örgütsel kültür, paylaşılan değerler, inançlar, yargılar, kanaatler bütünüdür. İçeriği ve ne olduğu söylenirse de işgörenlerce hissedilir. Örgütün felsefesidir. Tüm üyeler tarafından ortak algılanan örgütsel değerleri içerir. Toplum ve örgüt bazında kültür ve kültürel değerlerin önemi her zaman vurgulanan ve üzerinde önemle durulan konuların başında gelmiştir. Yöneten ve yönetilenlerin farklı kültürlerle sahip oldukları ile ilgili tartışmaların geçmişi ise Aristo'ya kadar dayandırılmaktadır. Bu

kültürel farklılığı kuramsal bir çerçeveye oturtmaya çalışan Aristo, özgür yurttaşlarla alt işlerde çalışanların aynı kültürel etkinliklerde bulunamayacağına dikkat çekmiştir (Göze, 1998: 40). Bu algılamının günümüze kadar devam ettiği ve örgütsel kültür kalıplarının işgörenleri çeşitli boyutlarda etkilediği bilinmektedir.

Örgütsel kültür algılaması, bilgi işçisinin örgüt içi etkinliğe doğrudan yaptığı katkıyla kabuk değiştirmiştir. Bilgi donanımı bağlamında işveren-işgören arasındaki ayrımın nerede ise sıfırlandığı günümüz ortamında, örgütsel kültür kalıplarını şekillendirmede işgören de aktif hâle gelmiştir. İşgörenlerin bilgi donanım düzeyi arttıkça örgütsel kültürü şekillendiren inanç sisteminde de değişimler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir gelişme, bir kurumun kültür coğrafyasını değişime yatkın hâle getirmede birinci derecede etkilidir (Gardner, 2004:127).

Örgütsel kültürün ortak değer yaratma ve benimsenmesinde yöneticilerin üstlenmesi gereken görevlerden öğrenen bir örgüt kültürü yaratma ve bilgi paylaşımını yaygınlaştırma konularına yer verilecektir.

2.4.11.1. Öğrenen Bir Örgüt Kültürü Yaratmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri

P. Senge'nin yönetim literatürüne kazandırdığı öğrenen örgüt kavramı, rekabetin bilgi temelli bir yapılanmayı zorunlu kıldığı günümüz dünyasında daha da önemli hâle gelmiştir. Öyle ki, piyasada başarılı olma gitgide daha çok öğrenmeye bağlı hâle gelmektedir (Argyris, 1999: 84).

Garvin'e göre (Hübner, 2002: 5), öğrenen örgütlerin şu beş faaliyet alanında başarılı olması gerekmektedir. Bunlar; sistemli problem çözme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden ders çıkarma, başkalarının başarılı deneyimlerinden ders çıkarma ve bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin bir biçimde aktarmadır. Öğrenen örgüt, bilgi yaratma, edinme ve bunları aktarma eylemine yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için, davranışını değiştirme becerisine sahip olmayı da eklemek zorundadır. Öğrenmeyi kurumsallaştırma eylemi, öğrenmeyi sürekli hâle getirme ile ilgilidir. Örgütsel öğrenme, şirket ve işgörenlerin kapasitesindeki sınırlamaları ortadan kaldırıcı etkiye sahip olmasından dolayı, fırsatların daha iyi değerlendirilmesine de imkân sağlamaktadır (Drucker, 1998: 16).

2.4.11.2. Bilgi Paylaşımını Yaygınlaştırmanın Örgütler Üzerindeki Etkileri

Değeri paylaşıldıkça artan ve artı değer yaratım kapasitesine sahip tek işletme varlığı bilgidir. Bilgi bu özelliği ile örgütü farklılaştıran bir değer yaratır. Paylaşım, sadece açık bilgiden bilgi üretme anlamında değil, örtülü bilginin açığa çıkarılması bağlamında da önemlidir (Lin, 2007: 412). Bilgi üretim sürecinin dinamik yapıya kavuşturulmasında bilgi paylaşımı gerekli ve zorunludur.

Örgüt lideri, bilgi paylaşımını yaygınlaştıracak iletişim kanallarına işlerlik kazandırmalıdır. Bilgi paylaşımını teşvik edici bir iletişim sistemi kurulmalı ve kurumsallaştırılmalıdır. Bu kurumsallaşma, “*iletişim değer zinciri*” yaratımını kolaylaştıracak yapıda olmalıdır. İletişim değer zinciri, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim kanallarına işlerlik kazandırarak, iletişime temel oluşturacak sürecin başından iletişimden beklenen değer elde edilinceye kadar yapılan tüm aktiviteleri kapsamaktadır. Bu zincirdeki taraflar, örgüt içi iletişim taraftarlarının yanı sıra tedarikçiden müşteriye kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bu bağlamda iletişimden beklenen değeri yaratan herkes ve her tür iletişim aracı, iletişim değer zincirinin bir parçasını oluşturmaktadır. İletişim değer zinciri arasındaki bağ, internet ve ağ teknolojilerinin sağladığı hızlı ve güvenilir bilgi sayesinde güçlenmektedir. Hızlı, zamandan ve mekândan bağımsız bilgi paylaşımı ve iletişimi mümkün hâle getiren internet ve ağ teknolojileri sayesinde işletmeler, müşteri ve tedarikçilerine daha kolay erişebilmektedirler (Özmen, 2003: 76).

Bilginin beklenen değeri yaratabilmesi için, bilgi paylaşımının gerçek zamanlı olması gerekir. Gerçek zamanlı olmayan bilgi paylaşımının beklenen değeri yaratması, her geleceğin çok hızlı geldiği, hemen geçip yerini bir yenisinin aldığı değişim çağında (a.g.e: 71) mümkün görünmemektedir.

Müşteri algılamasının ve pazar yapısının çok hızlı değiştiği günümüz ortamında örgütler, sürekli yeni şeyler öğrenmek zorundadırlar. Örgütlerin pazar fırsatlarını geliştirmelerinin tek ve biricik yolu yeni şeyler öğrenmelerinden geçmektedir (Drucker,1998: 140–141). Bunu yapmanın en kestirme yolu da, bilgi paylaşımını örgütün kültürel değerleri arasına yerleştirmekten geçmektedir.

2.4.12. İletişimdeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

İşletme içindeki biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) yapılanma, örgütsel iletişimin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Hiyerarşik yapıli örgütlerde iletişim, genellikle tek yönlü işleyen iletişim kanalları ile sağlanmıştır. Örgüt ihtiyacına yönelik iletişim modelleri geliştirilmişse de, bilginin paylaşım düzeyindeki artış, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden sonra mümkün olmuştur. Bilgi alış-verişindeki erişim engellerinin ortadan kalkması ile örgütlerin hiyerarşik yapısına meydan okuyan daha yalın organizasyon yapıları da yaygınlaşmaya başlamıştır. Bunun önemli bir sonucu da müşteri ile örgüt işgöreni arasındaki ayrımın ortadan kalkmasıdır (Güleç ve Yalçın, 2003:5).

Bilgideki her ilerleme ve değişim, iletişimde de önemli değişmelere sebep olmuştur. Özellikle internetin 1961 yılında başlayıp 1998 yılında Microsoft'un Windows programı ile tamamlanan serüveni, iletişimde köklü değişmelere imkân sağlamıştır. www (Worl Wide Web) (Dünya Çapında Ağ) ise metin içinde başka metinlere bağlanmayı mümkün hâle getirmiştir. İnternet ve bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler daha etkin bir iletişimin kurulmasına yardımcı olarak, örgütlerde bürokratik yapının çözülmesine yardımcı olmaktadır. Elektronik posta (e-mail) aracılığıyla tüm işgörenler birbirleriyle doğrudan iletişim kurabilmektedir. Elektronik iletişim, üretici ile tüketici arasındaki bilgi akışına da hız katmış, kendi aralarında doğrudan iletişim kurmalarına imkân sağlamıştır. Başta kırtasiye olmak üzere, zaman ve enerji kaynaklarında tasarruf sağlamaya yönelik bu süreç "kâğıtsız devrim (paperless revolution)" döneminin de başlangıcı olmuştur (Doğan, 2005:102).

Endüstri çağının mutlak şartı, üretkenliği artırmaktı ve ekonomik verimi geliştirmek her örgütün nihaî amacıydı. Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ve internetin şekillendirdiği ağ ekonomisinin esas şartını ise ilişkilerin kuvvetlendirilmesi oluşturmaktadır. Kişisel bilgisayar ve internetin yaygınlaşması, elektronik iş alanını genişletmiş, her müşterinin bireysel ihtiyaçlarının tespit ve tatminine yönelik faaliyetlerin artmasını sağlamıştır.

2.4.13. Algı Düzeyindeki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

En genel anlamda algı, bireyin kendisi ve çevresine ilişkin değerleri anlamlandırmasıdır (Robbins, 1996: 132). Bilginin değişim hızına bağlı gelişmeler, bireyin evreni algılama biçimini önemli ölçüde etkilemiştir. Bilginin, rekabetin,

ticaretin, san'atın, bilimin kısacası insanı ve yaşamı ilgilendiren her şeyin küresel bir boyut kazanması, bireyin çevresine ilişkin algılamasını da değiştirmiştir.

Özellikle hemen her şeyin sanal âleme taşınması, bireyin yakın çevresine ilişkin parçalı algılamasını bütüncül bir boyuta taşımıştır. Bütüncül algılamının hayatı ve çevreyi yorumlamada insan doğasına dair sağladığı kolaylığı saptıran gelişmeleri pekiştirmesi bir çelişki gibi görünse de, buna şaşmamak gerekir. Yaşanan değişimin şiddet ve etkisi göz önüne alındığında bireyin hayata, işe, çevreye ilişkin şaşkınlık ve korkusuna hayret etmek anlamsızlaşmıştır. Çağımızın hastalığı olarak adlandırılan stres, yaygınlaşan panik atak, bunlardan da tehlikeli olanı yabancılaşma ve çatışma hayatımızın ayrılmazı hâline gelmiştir. Yenilik ve değişimi takip konusunda kendisini aciz hisseden bireyi, sahip olduğu bilgi bile düştüğü dehşetten kurtarmaya yetmemektedir. Bugün sahip olduğu “şey”in yarın değişeceğini bilmek, bireyi korkudan öte dehşete düşürmeye yetmektedir. Üstelik değişimin yönü ve boyutunu bilmemek işgöreni daha çok kaygılandırmaktadır.

Satın alma alışkanlığından iş yapma biçimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan değişim, işgörenin alışkanlıklarında köklü değişimlere neden olmuştur. Gelenen noktada alışkanlıklardan bahsetmek de zorlaşmıştır. Bir davranışın alışkanlık hâline gelmesi için gerekli olan tekrarlar, değişimden dolayı nerede ise imkânsız bir hâl almıştır. Kısacası bilgideki değişim hızı, işgörenin geçmişte nadiren tanık olduğu köklü değişimleri olağanlaştırmıştır.

2.4.14. İş Kurallarındaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal ve politik hayatın yanı sıra, belki bunlardan da çok, ekonomik hayatı etkilemiştir. Bilgiye kolay erişim, iletişimdeki hız ve kolaylık, çok miktarda verinin toplanıp işlenebilmesi ve iletilebilmesi örgütlerin iş yapma şekillerini, iş süreçlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu değişimin en önemli sonucu, örgütlerde yeni iş kurallarının oluşmasıdır. Teknolojik gelişmelerin sağladığı yeni imkânlar, iş süreçlerinde maliyetin düşürülmesine ve verimlilik artışına yol açmıştır. Geleneksel iş yöntemleri ile yapılamayan birçok şey teknolojik gelişmeler sayesinde sıradanlık kazanmıştır (Özmen, 2003:5).

Geleneksel örgütler, arz sıkıntısından dolayı insanların almak istedikleri şeyler için kuyrukta beklemeye razı oldukları bir ekonomide varlık göstermişlerdir.

Bu dönem, piyasa kurallarının arza göre şekillendiği bir dönemdir. Müşteri henüz kral değildir. Örgütler üretiyor, alıcılar kuyrukta bekliyorlardı (Hammer, 1997: 86). İş kuralları, geleneksel piyasa kuralları ile şekilleniyordu.

Teknolojinin sürekli geliştiği, pazar yapısının hızla değiştiği, rakiplerin yanı başımızdan sanal ortama taşındığı bir ortamda iş kurallarının müşterilerin beklentilerine cevap verecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Liderlerin bunu başarabilmeleri, Shumper'in "yaratıcı yıkım" adını verdiği yapılanmaya gönüllü razı olmaları ile mümkündür. Çünkü örgütlerin sürekli yeniden yaratılması kaçınılmaz gibi gözükmemektedir (Bennis, 1997:134).

İş kuralları konusunda da aynı kural geçerli olacaktır. İş kurallarını sürekli olarak yeniden yapılandırma gereği, liderin sürekli göz önünde tutması gereken bir gerçekliktir. Yeni iş kurallarının başında hızlı ve yaratıcı olabilmek gelmektedir (Özmen, 2003:7). Her şeyin çok hızlı değiştiği bir ortamda örgüt ve müşteri için yaratılacak değer, elle tutulan ürünlerden ziyade, hizmet ve bilgi ile yaratılmaktadır. Bu değerın yaratılması için değişimin öngördüğü iş kurallarında yapılması gereken değişikliklerin tam zamanlı olarak yapılması gerekmektedir. İş kuralları ile değişim arasındaki "simbiyotik bağımlılık" (karşılıklı bağımlılık içinde olan ve birlikte uyarlanabilen, bu uyarlanmada karşılıklı bağımlılığa yardımcı olan bir sistem) sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra, liderin alacağı kararları ve örgütün kurumsal stratejisini de yönlendirici bir etkiye sahiptir (Eisenhardt ve Galunic, 2001:119).

2.4.15. Davranıştaki Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Geleneksel yönetim anlayışının pasif ve ekonomik çıkarını düşünen işgöreni; X Kuramına göre çalışmayı sevmeyen (Can ve Kavuncubaşı, 2005:298) iş kaçakları işgörenlerin, rüştünü ispat etmesi için uzun ve zahmetli bir sınavdan geçmesi gerekmiştir. Bu dönemde işgörenin tek seçeneği, hiyerarşik yapının kurallarına uygun davranmaktır. Kendisinden beklenen, ekonomik çıkarlarına uygun, rasyonel davranışlar göstermesidir.

Bilgi donanımlı işgörenin iş gerekleri konusundaki yetkinliği, davranışsal olarak kendisini daha katılımcı, grup çalışmalarında daha etkin, sorumluluk duygusu gelişmiş biri olma yönünde geçmişe oranla cesaretlendirmiştir. Bu gelişme işyeri ile de sınırlı değildir. Pasif ve uysal bir bilinçten üst düzey bilinçlenmeye doğru bir

kayma yaşıyan işgören, görev algılamasındaki alanı sosyal sorumlulukla genişletmiştir. Sosyal çevre ile ilgili kaygılarını zihin alanından eylem alanına taşıırken, sendikal gelişmelerin etkisi yadsınamaz bir etki yaratmıştır.

Bu gelişmelere paralel olarak işgörenin yönetime katılımı konusu, yöneticiler tarafından da genel kabul görmüştür. Personel güçlendirme, bu fikre kaynaklık edecek gerekçeleri sunmakta oldukça iddialı görünmektedir.

2.5. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN YÖNETİM FONKSİYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Yöneticinin görevlerinin neler olduğu konusunda düşünürler arasında tam bir görüş birliği olmamasına rağmen, H. Fayol (Şimşek, 2002: 121) yöneticilerin işlevlerini beşli bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bunlar; planlama, örgütleme, uyumlaştırma (eşgüdümleme), yöneltme ve kontroldür. Bilgideki hızlı değişim, lidere bu işlevlere işlerlik kazandırmasında bir taraftan yeni araçlar sunarken (planlamayla ilgili sezgiye dayalı ve niceleyici yöntemler) bir taraftan da değişime bağlı olarak geleceğin öngörülemez bir sürece girmesine sebep olmuştur. Bilginin hızlı değişimine bağlı olarak gerçekleşen yönetim fonksiyonlarındaki bu değişikliklere aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Planlama Süreci Üzerine Etkileri

Yönetim, yönetim süreçleri olarak adlandırılan planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir. Yönetimin ilk faaliyeti olan planlama, örgütsel bir amacı gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin önceden belirlenmesidir (Tutar, 2006: 119). Daha çağdaş bir bakışla planlamayı, ne yapılacağına önceden planlanması veya “neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması süreci” şeklinde tanımlamak da mümkündür(Antić ve Sekulić, 2005: 238; Şimşek, 2002: 120).

Örgüt ve çevresinde meydana gelen ve tüm sistemleri etkileyen bilgi ve teknoloji temelli değişim, söz konusu edilen değişime uyum sağlama adına liderlerin planlamaya ağırlık vermelerini zorunlu hâle getirmiştir. Ancak planlamanın gelecek yönelimli olması, geleceğin de tam olarak bilinme özelliğinden soyut oluşu planlamayı bir çeşit “geleceği tahmin” işi hâline getirmektedir (Koçel,2005: 126). Geleceğin belirsizliği, gelecekle ilgili doğru karar almaya yardım edecek çeşitli yöntemlerin -iş akış diyagramı, başparmak ilkesi, nakit bütçesi, bugünkü değer

analizleri, CPM, PERT, karar ağacı, stratejik düşünme vb.- gelişimini sağlamıştır. Dikkatlerin örgütsel amaçlara yönelimini de sağlayan planlar, örgüt kaynaklarının daha etkin kullanımının gereğini de artırmıştır. Örgütün daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşmasında önemli bir araç olan planlama; zaman ve kaynak harcamayı gerektirmesi, planlamada kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek bazı hataların olumsuz sonuçlar yaratması, planlamanın planı uygulayacak kişilerin girişim ve tercihlerini engelleme tehlikesine açık olması gibi sebeplerle beklenen faydayı yaratma bağlamında yetersiz kalabilmektedir (Şimşek, 2002: 124).

Planlamanın sağladığı fayda ve yarattığı değere karşılık, yaşanan hızlı değişim, liderleri planlama takvimine bağlı olma yerine, sürekli “*meselelere odaklı karar alma*”ya yöneltmiştir. Bunun anlamı; planlamayı “*değerlendir ve onayla*” işlemi olmaktan çıkarıp “*tartış ve karar ver*” biçimine dönüştürmenin günümüz iş gerçekleriyle daha çok örtüşüyor olmasının kabulüdür. Bunun gereği ve önemini kavrayan örgütler, plan yapmaktan vazgeçip karar almaya başlamışlardır (Mankins ve Steele, 2007: 72–73). Çalışmalarında çoğu stratejik planlamanın başarısızlık sebeplerini tartışan Mankins ve Steele’ e göre; planlama genellikle yıllık bir süreç olup, çoğunlukla da tekil iş birimlerine odaklanmaktadır. Bu hâliyle bu süreç yöneticilerin önemli stratejik kararları fiilen alma biçimiyle taban tabana zıt düşmekte ve yöneticiler de örgütlerin stratejilerini gerçekten biçimlendiren ve örgütün geleceğini belirlemede kritik önemi olan kararları –birleşme ve iktisap, yeni ürün çıkarma, kurumsal yeniden yapılanma vb. kararları- genellikle plansız bir şekilde ve üzerinde özenli analizler ve tartışmalar yapmadan, planlama sürecinin dışında almaktadırlar. Çünkü takvime bağlı planlama cenderesi, yöneticileri iki seçenektan birisini seçmeye zorlamaktadır: Karmaşık sorunlarla hiç ilgilenmemek ya da bunları planlamanın dışındaki başka bir süreç içinde ele almak (a.g.m: 75).

Bilgideki hızlı değişim, örgütlerin var olmalarını; hangi pazarlara girilmeli, hangilerinden çıkılmalı, sermaye ve yetenekler hangi alanlara tahsis edilmeli gibi sorulara ve sorunlara karşılık üretecek doğru kararların alınmasına bağlı hâle getirmektedir. Başka bir ifade ile istikrar ve hız gerektiren kritik faaliyet kararlarını almakta başarılı olan örgütler süreklilik kazanmaktadırlar (Rogers ve Blenko, 2007: 13). Bu kararları alırken de liderlerin örneğin; pazara yeni bir rakip dâhil olduğunda veya bir rakip yeni bir teknolojiyi iş süreçlerine dâhil ettiğinde, örgüt performansını

koruyabilmek için hızlı ve kararlı davranmaları gerekmektedir (Mankins ve Steele, 2007: 75). Bu durumda yapılabilecek en doğru şey; örgütün kararlarını geleneksel planlama sürecinin dışına çıkarmak ve gelecekteki iş planlarının içine yerleştirilebilecek somut bir kararlar kümesi oluşturmaktır (a.g.m: 78).

2.5.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Örgütlenme Süreci Üzerine Etkileri

Örgütlenme, planlamadan sonra gelen çok önemli bir yönetim süreci olup, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini ifade etmektedir (Şimşek, 2002: 137). Örgütlenme, bir örgütteki işgörenlerin, görevler ve faaliyetlerin arasındaki formel ilişkilerin çatısını belirleyen işlevler olarak da tanımlanabilmektedir (Balçık, 2005: 91). Belli bir amaca ulaşmak için bir örgütte yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesini ve bu faaliyetlerin bölümlenerek yönetsel yetki ve sorumluluğun belli kişilere verilmesi sürecini içermekte ve bir örgüt şeması aracılığı ile de örgütlenme sürecinin sonuçları somutlaştırılmaktadır. Örgütlenme süreci ile örgüt; fonksiyonlarına, mal ve hizmet temeline, coğrafi temele ve müşteri temeline göre bölümlenebilmektedir (Mullins, 1993: 312-314).

Sanayileşme döneminin örgüt yapılarını şekillendiren ve başarılarının temel belirleyicilerinden biri olan örgütlenme; bilgi ve teknolojik gelişmelerin sebep olduğu değişimin etki alanına girmiştir. Bu değişim; yöneticilerin nerede olurlarsa olsunlar çalışanlarla doğrudan iletişim kurmalarını sağlayan hücreli telefonlardan, çok sayıda bilgiyi saklayan ve gerektiğinde kullanıma sunan kompakt disklerle kadar geniş bir yelpaze içinde gerçekleşmiş ve örgüt yapılarını kökten sarsmıştır. Örgütlerin yeniden tasarımı gerektiren bu değişikliklerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Can ve Güney, 2007: 249–265):

- **Örgütlerde Yassılaşıma ve Küçülme:** Bilgi ve bilgiye dayalı olarak gelişen teknoloji, örgütsel kademelerin azalarak yassılaşıması ve örgütlerin küçülmesinde önemli bir rol oynamıştır. Geleneksel hiyerarşik yapıların değişim temelli beklentilere tepki vermede yetersiz kalması ve piyasaların daha esnek yapılı örgütlere daha fazla şans tanınması, beraberinde yassılaşıma ve küçülmeyi getirmiştir.
- **Kâğıt Kullanmama Devrimi:** Bilgi teknolojisinin ortaya çıkardığı devrim niteliğindeki bu yenilikle örgütler, elektronik veri değişiminden geniş ölçüde yararlanmaya başlamışlardır. Müşteriler, tedarikçiler ve kurumlar kâğıt

kullanmadan bilgisayar aracılığı ile iletişim kurar hâle gelmişlerdir. Böylece kırtasiyecilik, tamamen olmasa da, ortadan kalkmış, iş'e ayrılan zaman kısalmış ve çalışanlar yetkilendirilerek üretim ve kârda artış sağlanmıştır.

- **Taklit Beyinler:** Bilgi temelli değişimin sunduğu bir başka yenilik de bilgisayar programları ve mikroçiplerin bileşimi olan sinirsel ağlar aracılığı ile beyin işlemlerinin taklit edilebilir hâle gelmesidir. Kullanım alanı bugün için sınırlı olmasına rağmen çeşitli alanlarda karar verme işlemini oldukça kolaylaştırmıştır.
- **Toplam Kalite Yönetimi Sistemi:** Bu sistem bünyesinde; Toplam Kalite Yönetimi başta olmak üzere, Değişim Mühendisliği (Reengineering), Kıyaslama (Benchmarking) gibi yönetim sistemlerini barındırmaktadır. Bunların ortak özellikleri; maliyet, hizmet ve hız gibi kritik performans ölçülerine işlerlik kazandırarak başta müşteri memnuniyeti olmak üzere sürekli iyileştirme anlayışına süreklilik kazandırmaktır. Önce insan anlayışı, müşteri odaklılık ve sistematik süreç analizi de bu anlayışın önemli sonuçlarıdır. Bu anlayışın çok daha önemli bir sonucu, personel güçlendirme anlayışının örgütle özdeşleşmesidir.
- **Sanal Örgütler:** Sanal örgütlenme, birbirinden farklı coğrafî bölgelere yayılmış olan örgütlerin belli ürünleri üretmek amacıyla teknoloji aracılığı ile birbirine bağlanarak, farklı örgütlerin tek bir işletme gibi çalıştığı örgütlenmelerdir. Birbirinden bağımsız örgütler, tedarikçiler ve müşteriler projeyi gerçekleştirdikten sonra dağılır ve ihtiyaç halinde tekrar veya başka işletmelerle bir araya gelirler. Müşteri ihtiyacına daha çabuk karşılık ürettikleri ve esnek bir yapı ile örgütlendikleri için bugünün rekabet ortamına daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Etkinlikleri; katılımcı ortaklar arasındaki güven, açık ve iki yönlü iletişime bağlıdır.
- **Dış Kaynaklardan Yararlanma:** Stratejik ortaklıkların bir türü olan DKY örgütlerin temel yetenekleri dışında kalan ve örgüt açısından önemi daha alt düzeydeki mal ve hizmetlerin başka bir örgütten temin edilmesidir. Bir mal veya hizmetin örgütte üretilmesi yerine, örgüt dışından daha kaliteli ve ucuz olarak temin edilmesine yönelik bir yönetim sistemidir. DKY'nın örgüte

sağladığı faydalardan biri yöneticilerine örgütlerini rakiplerinden farklı kılan temel yetenekleri üzerine yoğunlaşma imkânını veriyor olmasıdır.

- **E-İş (e-Business):** İnternet aracılığı ile bilginin küresel ölçekte yaygınlaşmasını kolaylaştırmış ve dünyanın farklı yerlerindeki insanların hızlı ve etkili iletişim kurmalarını, ortak kararlar alabilmelerini sağlayarak küreselleşmenin de önünü açmıştır. E- ticaretin büyük oranda örgütler arasında olmasına rağmen giderek artan oranda örgüt-tüketici modeline doğru bir kayma yaşanmaktadır. Bu kayma, başta eğlence sektöründe olmak üzere seyahat, habercilik, finans vb. sektörlerinde de yaygın olarak gözlemlenmektedir. E- iş örgütlerin iş yapma biçiminden, müşterinin alış-veriş alışkanlığına kadar birçok davranış biçimini yeniden yapılandırmıştır.

Bilgideki hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler, örgütleri küresel ölçekte farklı mekânlardaki örgütlerle iş yapar hâle getirmiştir. Bu da, örgütlerin yapısal değişimine ivme kazandıran önemli bir güçtür. Bu güç, yöneticileri, klasik yapılanmanın kurallarını değiştiren yeni örgütlenme biçimleri ile yüz yüze getirmektedir.

2.5.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Eşgüdümleme Süreci Üzerine Etkileri

Diğer adı ile koordinasyon veya uyumlaştırma, bir işletmenin düzenli ve sürekli olarak çalışabilmesini sağlamak için amaçlar, araçlar, yapılan faaliyetler, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 192). Tanımdan da anlaşılacağı üzere eşgüdümleme, örgütlerde karışıklıkları önler ve yapılan planlamada ortaya çıkabilecek sapmaların önlenmesine yardımcı olur.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için örgütteki tüm birimlerin uyum içinde hareket etmesini sağlayan örgütlenme, bu sayede örgütte denge kurmayı da sağlamaktadır. Bu denge, örgütün fiziksel faktörleri ile insan faktörleri arasında olabileceği gibi, örgütsel birim ve bölümleri arasında da olabilir. Statik koordinasyon olarak adlandırılan bu dengenin kurulması örgütler için oldukça önemli olmasına rağmen, dinamik koordinasyon olarak adlandırılan ve uygulama aşamasındaki başarıyı belirleyen denge de oldukça önemlidir (Tutar, 2006: 128). Özellikle bilgi temelli değişimin örgütleri bilindik mekânların dışına, sanal bir âleme taşımasından bu yana dinamik koordinasyon, örgütler için daha hayati bir önem ifade etmeye

başlamıştır. Hammadde temininden mal ve hizmetlerin üretimine kadar birçok aşamanın farklı ülke veya bölgelerde gerçekleştirilmesi, liderleri koordinasyon konusunda daha dikkatli ve hassas olmaya sevk etmektedir. Çünkü örgütsel amaç veya amaçların gerçekleşmesi, liderlerin koordinasyon beceri ve yetenekleri ile yakından ilişkili hale gelmiştir.

Eşgüdümlemeden beklenen faydanın elde edilmesi, sıkı bir iletişim ve işbirliği gerektirmektedir. Bu işbirliği hem kişiler arasında hem de bölümler arasında uygulanmalıdır. Bunu sağlamanın yolu, iletişim kanallarını açık tutmaktan geçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 193). Örgütsel iletişim yapısının sağlam ve sağlıklı olması, eşgüdümleme sürecinin etkinliğini artıracaktır. Lider ve yöneticiler, eşgüdümleme sürecine etkinlik kazandıracak yapısal ve işlevsel değişiklikleri, değişim gereğinin ortaya çıktığı zaman dilimi ile uyumlu olacak şekilde yapmak zorundadırlar. Rekabet, “tam zamanında” kuralının ihlâlüne müsamaha etmemekte ve bu konuda hiçbir örgüte ayrıcalık tanımamaktadır. Bu da, koordinasyonun önemini artırmaktadır.

2.5.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Yönelme Süreci Üzerine Etkileri

Yönelme, planlama yapıp örgüt yapısı belirlendikten sonra örgütü belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir (Balçık, 2005: 127). Bu süreç uygulamaya yönelik bir içeriğe sahiptir ve bu yönüyle diğer yönetim faaliyetlerinden ayrılmaktadır. Yönelme süreci, diğer fonksiyonlardan daha çok insan odaklı bir yapılanmayı gerektirmektedir. Yönelme sürecinin başarısından tüm çalışanlar farklı düzeyde olmakla birlikte, müştereken sorumludur. Liderin görevi, tüm örgüt çalışanlarını belirlenmiş amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir. Diğer bir ifade ile örgütlenmiş çabaları harekete geçirecek dinamik bir yapılanmaya işlerlik kazandırmaktır. Yönelme, tüm örgütü harekete geçirme eyleminin temelini oluşturan bir sürece işaret ettiğinden, örgütteki en üst düzey yöneticilerden en alt düzeydeki işgörenlere kadar herkesi ilgilendirmekte ve kapsamaktadır (Şenol ve Tekin, 2007: 97).

Ancak işgörenlerin tümünü aynı derecede iş'e yönlendirmek oldukça güç bir süreçtir. İşgörenlerin kişisel ve meslekî özelliklerini bilmeden onları örgütsel hedeflere yönlendirmek kolay değildir. Bu zorluğun kaynağını işgörenlerin birbirinden farklı yetenekleri, algıları, beklentileri, zekâ yapıları gibi faktörler oluşturmaktadır.

Güçlüklerine rağmen lider/yöneticiler çalıştıkları örgütte, işgörenleri anlamak ve tanımak zorundadırlar. Liderin başarısı, bu konudaki yetenek ve mahareti ile doğru orantılıdır. Tüm işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmesi, alınan kararların isabetli ve etkin bir şekilde uygulanabilme olasılığını artıracaktır (Balçık, 2005: 127).

Bilgideki hızlı değişim, yöneltme işlevinin yapısı kadar uygulama tarzında da değişime sebep olmuştur. Yöneltme, liderin yöneltme sistemine yapacağı katkı ile beslenecek dinamik bir süreçtir. Bu süreçte lider, takım ruhunu güçlendirmek, işgörenleri tanımak, ayrıntılara odaklanmaktan kaçınmak, toplantı yapmak gibi etkinlikleri hayata geçirmek zorundadır. Bilgiye kolay erişimin hızla yaygınlaştığı günümüz dijital çağında, işgörenleri yöneltme eyleminin bir parçası hâline getirmeden beklenen sonucu elde etmek nerede ise imkânsız hâle gelmiştir.

Bilgideki değişim, örgütlerin yapılanmasından işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yöneltmelerine kadar birçok alanda değişime sebep olmuştur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütleri belirli mekânların ve mesafelerin dışında birbirleriyle geçici veya sürekli olarak iş yapabilir hâle getirmiştir. Bu durum, belirli bir mekânda çalışan işgörenlerin iş'e yöneltme biçimlerinden daha farklı bir organizasyonu gerektirmektedir. Bu tür yapılanmalarda yöneltme işlevinin kusursuz işlemesi; koordinasyon ve iletişimdeki başarılı yapılanmaya bağlı görünmektedir. Sanal örgüt olarak adlandırılan bu tür yapılanmalarda bilgisayarın bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılması, işgörenlerin iş yapma yöntemlerinde köklü değişimlere sebep olmaktadır (Tutar, 2006: 116). Teknolojik alt yapısını oluşturan her örgüt, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. İşgörenler, örgüt işlerini elektronik araçlar yardımı ile zamandan ve mekândan bağımsız olarak ve esnek bir şekilde yürütebilmektedir (a.g.e: 137).

2.5.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Denetim Süreci Üzerine Etkileri

Süreklilik özelliğine sahip ve yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim, örgütte yürütülen faaliyetlerin, planlara uyup uymadığını ve varsa sapmaları tespit etmektir (Balçık, 2005: 166). Daha önceden belirlenen hedeflerle gerçekte ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak, varsa sapmaların nedenleri belirlenir ve gerekli ise düzeltici önlemler alınır veya alınmasına karar verilir. Kontrolle ilgili diğer bir

önemli özellik, kontrol mekanizmasının devreye girmesi ile karar sürecinde bir geri bildirim (feed-back) görevinin işlerlik kazanmasıdır (Demir vd. 1985: 9). İşletmelerde denetim işlevi; ileriye yönelik, geriye yönelik ve eş zamanlı denetim olarak üç şekilde gerçekleşmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 400):

- **Geriye Yönelik (feedback) Denetim:** En yaygın ve çok sık kullanılan bir denetim biçimidir. Bu denetim biçiminde işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmakta ve elde edilen ürün veya hizmetle ilgili son denetim ve gerekli ise düzeltmeler yapılmaktadır.
- **İleriye Yönelik (feedforward) Denetim:** Bu denetim biçimi, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önceki süreçte, kullanılacak girdilerin kontrol edilmesi ve faaliyetler sırasında oluşması muhtemel hata ve yanlış uygulamaların tamamen ortadan kaldırılması veya en alt düzeye indirilmesi amacıyla yöneliktir. Faaliyetler başlamadan önce sıkı bir denetim uygulaması gerçekleştirildiğinden, önleyici bir denetim düzeni kurulmuş olmaktadır. Bu denetim türünün amacına uygun bir şekilde uygulanmasının, işletmelerde verimliliği artırdığı varsayılmaktadır.
- **Eş Zamanlı (concurrent) Denetim:** Bu denetim tekniği, uzun zaman alan veya birbirine bağımlı olan işler ve faaliyetlerde denetim sürecini son evreye bırakmamayı esas alır. Sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde, birbirini izleyen ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, yürütülen faaliyetlerin her evresinde ve belirli noktalarda denetim yapılmaktadır. Tekniğin çıkış noktası, faaliyetler sürerken denetimin anında yapılmasına dayanmaktadır.

Her üç denetim yaklaşımında da evreler aynıdır. Denetim işlevinden beklenen faydanın elde edilmesi, beş aşamalı bir süreci gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 191). Bunlardan ilki, plan ve kararlardan sapma olup olmadığını belirlemede ölçü olarak alınacak standartların tespit edilmesidir. Daha sonra uygulama sonuçlarının tespit edilmesi işlemi gelmektedir. Standartlarla uygulama sonuçlarının karşılaştırıldığı üçüncü aşamada, varsa, sapmalar tespit edilmektedir. Sapmalardan kim ya da kimlerin sorumlu olduğu tespit edilerek düzeltici önlemler alınmaktadır. Denetim, bir başka açıdan, liderin aldığı kararların beklenen sonucu

yaratıp yaratmadığı ile ilgili gelişmelerin değerlendirilmesi fırsatını veren bir işlemdir. Bir kararın doğru olup olmadığı, tamamen kararın sonucuna bağlıdır. Liderin aldığı kararın doğruluk derecesi, ulaşılan sonucun tatmin etme derecesi ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, beklenen değeri yaratan kararlar doğru olarak değerlendirilirken, tersi durum kararın isabetsiz oluşuna işaret etmektedir.

Örgütler, sürekli değişen bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Değişen çevre, belirlenmiş olan örgütsel hedefler, belirtilen amaçlar ve görev tanımlamalarını da etkilemektedir. Bu durum, yapılan iş ve faaliyetlerin sürekli olarak denetlenmesini gerektirmektedir. Faaliyetlerle denetimin eş zamanlı yapılması halinde, örgütsel faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğinde artış olacağı görüşü genel kabul görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 402). Etkili bir denetim süreci oluşturmanın gerekli şartlarına aşağıda yer verilmiştir (Can ve Güney, 2007: 291-292):

- **Anlaşılabilirlik:** Kontrol sisteminin etkinliği, anlaşılabilirliği ile doğru orantılıdır. Her kademedeki yönetici, kontrollerin nasıl yapılacağını bilmeli ve başarılması gereken standartları anlayabilmelidir. Kontrol sisteminin aşağı basamaklara inildikçe karmaşıklıktan arındırılarak daha basit hâle getirilmesine özen gösterilmelidir.
- **Örgütsel Yapıya Uygunluk:** Denetimden beklenen faydanın elde edilmesi, görevlerin gruplandırılarak dağıtılması ve yetki ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması ile yakından ilişkilidir. Kimin neyi kontrol edeceği, bilgilerin kimlerden elde edileceği, düzeltme işlemini kim ya da kimlerin yapacağı doğru bir biçimde tespit edilmelidir.
- **Sapmaların Anında Bildirilmesi:** Yönetimin sapmalardan tam zamanında haberdar olması, düzeltici önlemlerin alınması kararının verilmesi bakımından önem arz etmektedir. Yöneticilerin konu ile ilgili bilgilendirilmesi isabetli bir gelişme olacaktır.
- **Duruma Uygunluk ve Yeterlik:** Kontrol, yönlendireceği faaliyete uygun olduğu sürece kendisinden beklenen sonuca ulaşmak kolaylaşacaktır. Bazı kontrol tekniklerinin örgütsel faaliyetlerin her alanında uygulanması mümkünken, farklı faaliyet alanları, hatta aynı bölüm içindeki farklı birimlerde bile bazen ayrı denetim teknikleri uygulamak gerekebilmektedir.

Bu durum, denetimin uygunluk ve yeterlik şartlarını karşılar nitelikte olmasını gerekli kılmaktadır.

- **Esneklik:** Örgütlerin dinamik ortamlarda faaliyet yürüttükleri dikkate alınır, denetimin de dinamik olması gerektiği kolayca anlaşılacaktır. Çevresel değişimin hızı ve geleceğin belirsizliği göz önüne alındığında, en kusursuz planların bile başarı şansında sapmaların olması olağandır. Denetim, planın bu zayıflığını destekleme amacına yönelik içerikte ve bunu sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- **Düzeltilici Eylem Göstermesi:** Etkili denetim, düzeltilici eylemin usulünü belirtmelidir. Sadece sapmaların belirlenmesi durumunda kontrolden beklenen faydanın elde edilmesi olası değildir. Denetim; kimin sorumlu olduğundan, sapmanın nerede ve niçin olduğuna ve çözüm önerilerine de işaret etmelidir.

Denetimden beklenen faydanın sağlanması, belirtilen şartlarının gerçekleşme derecesine bağlıdır. Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, lider ve yöneticilere, denetim tekniklerinin etkinliği konusunda yeni açılımlar sunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile üretim sonrasında yapılan denetim tüm sürece uygulanmaya başlanmıştır. Altı Sigma yönetim stratejisi ile her ürün, süreç ve işlemde nerede ise hataların tümüne yakınının elenmesi mümkün hâle gelmiştir (Gürsakal, 2005: 46). Müşteri ihtiyaçlarının yakından anlaşılması, gerçek ve verilerin, istatistiksel analizlerin disiplinli bir şekilde kullanılarak iş süreçlerinin iyileştirilmesi olarak tanımlanan Altı Sigma ürün veya hizmet üretilen bir süreçte sıfır hataya yaklaşan bir performans düzeyidir (Pande vd. 2000: xi). Bu programı uygulayan Motorola yetkilileri, 1987-1992 yılları arasında imalattaki hataların 150 kez azaltıldığını ve aynı dönemde 2,2 milyar dolar toplam tasarruf sağlandığını ifade etmişlerdir (Gürsakal, 2005: 23). Bu, dikkatlerin eş zamanlı denetime odaklanmasının sebebinin de açıklar niteliktedir.

Bilgideki hızlı değişim, liderin yönetim fonksiyonlarına ilişkin görev algılama ve tanımlamalarında köklü değişimlere sebep olmuştur. Bu değişimin başında hiyerarşik yapının yalınlaşması, katılımcı yönetim anlayışının ağırlık kazanması, yetki devri konusunda daha esnek bir yapılanmanın hayata geçirilmesi gibi konular gelmektedir.

Değişime tepki vermenin temel şartlarından olan esnek yapılanma ise diğer gelişmelerin de merkezini oluşturmaktadır.

2.6. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR

Yerleşik kalıplarda yaşanan her değişim, yarattığı etki farklı olmakla birlikte, sonuçta sancılı ve sarsıcı olabilmektedir. Genelde küresel boyutlu, özelde örgüt ve işgören bazında değişime karşı geliştirilen tepkileri; baskı, stres, gerilimden yabancılaşma ve krize kadar geniş bir yelpazede izlemek mümkün olabilmektedir. Bu durum, başta örgütsel verimlilik olmak üzere işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olma ve örgütsel bağlılık duygularında zayıflamaya kadar etkili olabilmektedir. Lider/yöneticilerin bilgi temelli değişime bağlı olarak ortaya çıkan bu tür sorunlarla baş edebilmeye yönelik çalışmalara verdikleri çaba dikkate değer bir emek ve zaman gerektirmektedir. Bilgideki hızlı değişimin neden olabileceği sorunlarla ilgili olarak alınacak tedbirlerdeki gecikmeler, özünde örgütün varlığını tehdit edecek boyutlara ulaşma riskini barındırmaktadır. Bilgideki hızlı değişime bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

2.6.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Kriz Oluşturması

Bilgideki hızlı değişim, boyutu ve etki alanı farklı olmakla birlikte, örgütleri hem iç hem de dış çevreden gelen tehdit ve krizlerle baş başa bırakmış; küresel rekabet, kriz riskini olağanlaştırmıştır. Bilgide yaşanan hızlı değişimin etkisi işgören, toplum ve örgütsel yaşamı her geçen gün daha çok karmaşıklştırmaktadır (Çapri ve Gökçakan, 2008: 136). Bu gelişmelere paralel olarak yöneticiler ve işgörenler, içinden çıkılması zor durumlarla daha sık karşılaşabilmektedirler. Hızlı değişim ortamı, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerini çevresel değişimlere ne kadar hızlı tepki verdiklerine bağlı hâle getirebilmektedir.

Birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilen, iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsızlık ve belirsizliğin hâkim olduğu yapıyı ifade eden kriz, Antik Yunancada “krisis” kavramı ile ifade ediliyordu. Kavram, karar anlamına geliyor ve özel bir karar anını değil, bir sürecin içinde bir durumdan diğerine geçerken yaşanan kararsızlığı ifade ediyordu (Tutar, 2004: 13). Krizi ortaya çıkaran nedenler kadar doğurduğu sonuçlar bakımından da farklılıklar söz konusudur. Bu durum krizin tanımında, algılanışına bağlı olarak, derece farkı yaratmaktadır.

ABD'deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), krizleri dört kategoriye ayırmakta ve bir anlamda derece farkının da sınırlarını çizmektedir (Tutar, 2004: 15):

- Doğal afetler (Acts of God) in yol açtığı krizler,
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
- Yönetimsel kararların/kararsızlıkların yol açtığı krizler.

Böyle bir sınıflandırma krizin bütün türlerini içermekte yetersiz kalmaktadır. Bu sınıflandırma, krize ancak genel bir çerçeve sunabilir gibi gözükmektedir. Yeni bilgi temelli ekonominin hız, mekân ve değer yaratılmasına ilişkin kurallarda dayattığı değişimin en önemli sonucu, değerın bilgiyle yaratılmasıdır. Kriz algılamasında yaşanan en önemli değişim, yöneticilerin, her krizin başarısızlık kadar başarı tohumlarını da kendi içinde barındığını anlamış olmalarıdır (Augustine, 2000: 11). Bu algılama yöneticileri, en büyük tehdidin değerlendirilmeyen fırsatlar olduğu gerçeği ile yüzleşmeye mecbur etmektedir. Çünkü sizin yararlanmadığınız her fırsatı, rakibinizin sizi tehdit edecek araçlara dönüştürmesi hiç de sürpriz değildir (Özmen, 2003: 79). Rekabet avantajı yaratmada, sürekli yenilik yapma ve yeni döngüler içinde konumlanma her örgütün gerçeği olarak kabul görmektedir. Ancak, hızlı bilgi akışı ve karar alma süresinin kısalması, yöneticileri çok yönlü tehditle yüzleşmek zorunda bırakmakta ve isabetli kararlar almasını engellemektedir.

Krizle baş edebilmenin kesin kurallarını sıralamak mümkün değilse de, en temel gerekliliğin liderlik olduğunu ve bir kriz durumunda liderliğin daha da önem kazandığını belirtmek gerekmektedir (Collingwood, 2003: 19).

2.6.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Baskı, Stres ve Gerilim Yaratması

Bilgideki hızlı değişimin sebep olduğu dinamik ortam, açık sistem olan örgütler başta olmak üzere tüm birey, kurum ve sosyal yapıyı kökten sarsmıştır. Bunun sonucu olarak örgütler, iç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama çabalarını artırmışlardır (Özkan, 2008: 49). Bu çaba, değişimin muhatabı örgütleri, işgörenleri ve toplumu sarsıcı ve sancılı bir sürecin içine çekmiştir. Bu süreç, değişime bağlı olarak, örgüt ve işgörenleri baskı, stres ve gerilimle baş başa bırakmıştır.

Bu bağlamda baskı, stres ve gerilim birbirine bağlı bir gelişmeyi izler. Bunları birbirinden bağımsız düşünmek pek olası değildir. Toplumsal, ekonomik, siyasî ve kültürel yapıların top yekûn değişimle yüzleştiği bir süreçten geçilmekte ve değişime bağlı belirsizlik ortamı, herkes ve her örgütü baskı altına almaktadır. Baskı stresi, stres de gerilimi beslemekte, kontrol edilemediğinde yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Değişimin şiddeti ve sıklık derecesine bağlı olarak baskı, stres ve gerilim düzeyi de değişmektedir. Değişim hızının yüksek oluşu, insanların bir şeyleri kaçınıyor muş korku ve kuşkusuyla, hızlı hareket zorunluluğu duymalarına neden olmakta, bu da stres düzeyini artırmaktadır (Tutar vd, 2003: 200).

Konu ile ilgili araştırma bulguları, strese yol açan değişik faktörlere işaret etmektedir. Bu faktörlerden bir kısmı kişilikle ilgiliyken, diğerleri örgütle ilgilidir (Şimşek,1999: 298). İster kişiliğe, isterse örgütsel nedenlere bağlı olarak gelişsin sonuçta baskı, stres ve gerilim çağımızın hastalığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan hızlı değişim öncelikle işgörenleri, sonrasında da bir bütün olarak örgütü etkilemektedir. Bu etkiyi tükenmişlik kavramı ile açıklayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda büyük, derin ve hızlı bir şekilde gelişen örgütsel değişimlerin işgörenleri etkileyerek iş yeri stresini artırdığı varsayılmaktadır (Gül ve İnce, 2008: 41). Her yeni gelişme ve değişikliğin bireyin alışık olduğu yaşam çizgisinde önemli sapmalar yarattığı bilinmekte ve değişim beraberinde belirsizliği, belirsizlik de karmaşa ve kaosu getirmektedir.

Geçiciliğin hüküm sürdüğü günümüz ortamında, insanların değişime uyum yeteneği denge kaybına uğramaktadır (Tutar vd.,2003: 200). Teknolojik gelişmeler ve yoğun enformasyon işgörenleri ve örgütleri daha fazla türden değişimlerle yüz yüze getirmektedir (Eroğlu, 2000:320). Baskı, stres ve gerilim kaçınılmaz bir durumu ifade etmesine rağmen, her işgören ve örgütün bunlarla baş etmeyi, en azından kontrol etmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Aksi bir gelişme, değişimin dengeleri bozucu etkisinden korunmayı güçleştirecektir.

2.6.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Direnmeye Neden Olması

Bilgideki hızlı değişime paralel bir seyir izleyen örgüt içi ve dış çevredeki değişim, birçok nedene (rasyonel, örgütsel, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik) bağlı olarak, değişime direnci de beslemekte ve teşvik etmektedir (Burton vd. 1999: 3-4). Değişim olgusuna karşı duyulan korku (Özkan, 2008: 50) değişime karşı duyulan

direnç eğilimini daha çok artırmaktadır. İnsanların alışkanlıklarından kolayca vazgeçememeleri, bu korkuyu besleyen temel nedenlerden birisidir. Alışkanlıklar bir anlamda bireyin güven duygusu ile özdeştir. Alıştıkları şeyleri, alıştıkları usul ve yöntemlerle yapmak insanların kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlayan duygusal bir alana işaret eder. Her değişim, alışkanlık kalıplarında kısmen veya köklü bir yıkım demektir. Bu da değişime karşı direnç gösterme eğiliminin artması anlamına gelir.

Örgütsel yapıda, teknolojide, üretim süreçlerinde meydana gelen herhangi bir değişiklik, potansiyel olarak birbirini etkileyen davranış kalıplarını da değiştirir (Yeniçeri, 2002:114). Davranış kalıplarındaki değişimin şiddeti, var olan değişimin algılanışına bağlı olarak değişecektir. Çünkü değişime verilen tepki, kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

İnsanlar çeşitli nedenlere bağlı olarak değişime karşı koyma eğilimi sergilerler. Bu eğilimin insanın doğasında var olduğunu söylemek mümkündür. “Yeni” olan şeyleri kabullenme konusunda hemen herkesin doğal bir tutuculuğu varsa da, buradan hareketle her türlü değişikliğin mutlaka direnişle karşılanacağını söylemek de yanlış olacaktır (Şimşek,1999:330). Ekonomik, sosyal ve psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilen direnmenin her zaman aynı şiddette olmadığı da bir gerçektir.

Çok boyutlu değişim; alışkanlık, ahlakî ölçülere uygunluk, akılcılık gibi faktörlerin şekillendirdiği davranış biçiminde (Yeniçeri, 2002:114) köklü değişimler yaratmaktadır. Bilgi ve teknolojide yaşanan değişimin hızı ve baskısı, hem örgütleri hem de işgörenleri derinden etkilemekte ve endişelendirmektedir. Ancak örgüt ve işgörenlerin değişime direnme yerine, değişimi içselleştirmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Değişimin kaçınılmazlığı göz önüne alındığında bunun önemi ve gereği daha çok anlaşılacaktır.

2.6.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Çatışma Ortamı Yaratması

Bilgideki hızlı değişimin ortaya çıkardığı sorunlardan çatışma ve itiraz, günümüz liderlerinin oldukça sık karşılaştıkları ve nerede ise olağanlaşmış olgulardan birisidir. İç ve dış çevrede, teknolojide, yaşam tarzı ve her düzeyde yaşanan değişim, bir bütün halinde örgütleri çatışma ve itiraz gerçeği ile yüzleşmeye mecbur etmektedir.

Çatışma ve itirazın başlıca nedenlerinden birisi, örgütlerin büyüdükçe yapısal olarak karmaşıklaşmasıdır (Başaran, 2004: 323). Bu karmaşayı işgörenlerin bireysel farklılıkları da önemli ölçüde tetiklemekte ve yoğunlaştırmaktadır. Bireysel ve grupsal farklılıkların sonucunda ortaya çıkan çatışma, işgörenlerin bir karar verme durumunda çeşitli seçenekler arasından seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Akat vd, 2002: 403). Klasik yönetim anlayışı, çatışmayı kötü yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirmekte ve örgüt verimliliğini düşürdüğü gerekçesiyle en aza indirilmesi ve yöneticinin kontrolünde olması gerektiğini savunmaktaydı (Barutçugil, 2002: 119). Çatışma, örgütün “uyum”unda çatlaklar yaratan bir tehdit olarak algılanmaktaydı.

Oysa modern yaklaşımlar, “uyum”un örgütün etkinlik ve verimliliği için arzulanan bir durum olmadığına vurgu yapmaktadır. Bu anlayışa, uyumlu bir örgüt oluşturmaktan çok, örgütün karşı karşıya olduğu problemleri kavrama ve çözebilme yeteneğini geliştirmesi gerektiği düşüncesi kaynaklık etmektedir (Karip, 2003: 8). Uyumun sürekliliği, örgütte durgunluğa, ortalama bir başarı ile tatmin olmaya ve grup kararlarından (yanlış da olsa) sapmaya neden olabilmektedir. Başka bir deyişle çatışma, örgütün yapısını, görevlerini, işlev ve yönetim süreçlerini, bilginin hızlı değişiminden kaynaklanan ve çevreye uyumunu sağlama adına “yeni denge”ye ulaşımını etkinleştirmiyorsa, örgütsel güç olma işlevini yerine getiremiyor demektir. Oysa çatışma, örgütsel problemlerin çözümüne katkı sağladığı sürece işlevseldir (Karip, 2003: 9).

Çatışmada asıl sorun, çatışmanın varlığından çok, nasıl yönetileceği ve düzeyi ile ilgilidir. Çatışmanın yönetiminde, farklı düşüncelerin ortaya çıkarılması adına, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışanların karşıt düşüncelerini açıklamaları teşvik edilmeli, çatışmanın çözümü kadar, çatışmaların ortaya çıkarılması da sürece dâhil edilmelidir. Böylece, çatışma başıboş bırakılmamış olacaktır (Başaran, 2004: 323). Çatışmanın düzeyi ile ilgili sorun ise, örgütün yapısal ve işlevsel süreçlerindeki dengelerinde kaymayı hızlandıran bir ivme kazanmasıdır. Eğer bu ivme kontrol edilemezse, çatışmanın yıkıcı sonucundan kaçmak mümkün olamayabilir. Yönetici bir yandan bireyler ve gruplar bazında gelişen çatışmayı yıkıcı unsurlardan arındırırken, bir yandan da kendi içinde çatışmayı besleyen kaynakları kontrol altına almalıdır (Akat vd, 2002: 406). Ancak, değişimin boyutu dikkate alındığında, tek

başına bilgiyi yönetmenin bile çatışmaya neden olacağı açıktır. Yöneticinin bilgi sağanağına tutulduğu günümüzde, bilgiye sahip olmak kadar, hangi bilgiye, ne zaman, ne miktarda sahip olmak gerektiği de bir o kadar önemli ve çatışma sebebidir. Bu durum, modern yönetim anlayışının vurguladığı, çatışmanın kaçınılmaz olduğu düşüncesini de desteklemektedir.

2.6.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Yabancılaşmaya Neden Olması

Genel anlamı ile yabancılaşma “bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması ve bu denetim ve uyum azalmasının giderek, bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması” (Kongar, 1979: 464) şeklinde tanımlanmaktadır. Davranışsal bağlamda yabancılaşma ise; işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına olduğu kadar yapılan işlerin ilke ve kurallarına, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2000: 336). Tanımların doğasından anlaşılacağı gibi, yabancılaşmanın temelinde değişim yatmaktadır. Bilgi temelli değişimin örgüt ve hayatın her alanında yaptığı değişimin köktenci boyutu dikkate alındığında günümüz işgörenlerinin yabancılaşma tehdidi ile daha çok yüz yüze geldiklerini söylemek mümkündür. Yabancılaşmanın çaresizlik boyutu, fertlerin pasif bir geri çekilme eylemine yönelmeleri ile ilgilidir (Eroğlu, 2000: 337). Geri çekilmenin temelinde yatan nedenlerden birisi de değişimle baş edememe korkusudur. Bilgi değişim hızı, örgütlerin hem çevrelerini hem de örgütteki iş yapma süreçlerini etkilemektedir. Bu da işgörenlerden yöneticiye tüm bireyleri yabancılaşma sarmalının içine çekmektedir.

Değişimin çok hızlı geliştiği dönemlerde, yabancılaşmanın şiddetinin sürekli bir sıtma nöbetine dönüşmesi nerede ise kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişim insanın akıl ve duygu sınırlarını zorlamakta, bu da insanın başta kendine olmak üzere tüm çevreye yabancılaşmasını hızlandırmaktadır. Bir elbiseyi internet üzerinden sipariş ederek almak isteyen müşteri, kumaşın yün mü yoksa polyester mi olduğunu bilgisayar üzerinden elleye bilmektedir (Kotler, 2001: 20–21). Bütün bu gelişmeler yabancılaşmayı tetiklemekte ve insanın madde ile ilgili algılamasını kökten değiştirmektedir. İnsanın kendi aklı ile “madde”de yarattığı değişim, insanı dört bir yandan kuşatmaktadır. Bu da yabancılaşmayı körüklemektedir.

2.6.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Kararların Sağlıklı Verilmesi Üzerine Etkileri

Bilgideki hızlı değişim, liderin sağlıklı karar vermesine engel teşkil edebilecek ortam ve baskı unsurlarını artırabilmektedir. Lider, değişimin gereklerine uygun düşen karar alırken acil kararlar almak zorunda kalabilmekte, zaman baskısının etkisi ile alternatif seçenekleri sınırlama yoluna gidebilmekte, katılımcı yönetim anlayışını devre dışı bırakabilmekte ve standart karar alma mekanizması işlemez hale gelebilmektedir. Ayrıca liderler eksik veriyle karar vermek zorunda kalarak kararların sağlıklı alınması konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler. Aşağıda bilgideki hızlı değişime bağlı olarak acil karar verme zorunluluğu, acil karar almanın alternatif seçenekleri devre dışı bırakması, acil karar almanın katılımcı düşüncüyü devre dışı bırakması, standart karar alma mekanizmalarının işlemez hale gelmesi ve eksik veriyle karar alma konularına yer verilmiştir.

2.6.6.1. Acil Karar Verme Zorunluluğu

Küreselleşme, rekabeti sınır tanımaz bir boyuta ulaştırmış; internet, örgütleri sanal dünyada, hiç bilmedikleri örgütlerle rakip hâline getirmiştir. İnternet rakiplerle aradaki uzaklığı, elektronik sinyalin müşteriye ulaşması için gereken zaman olan birkaç saliselik süreye indirgemıştır (Güleç ve Yalçın, 2003:5). Bilgi akışındaki hıza bağlı olarak karar alma süreci ve süresi de kısalmıştır. Diğer bir deyişle liderler anında kararlar almak zorundadırlar (Hayashi, 2001: 61). Karar alma süresi kısaldıkça örgüt üyeleri en kolay ve en çabuk sonuca varan karar stratejilerini seçme eğilimi göstereceklerdir (Onaran, 1971: 79). Böyle bir gelişme, alternatiflerde azalmalara ve doğuracağı sonuçları değerlendirememeye sebep olacaktır. Söz konusu bu olumsuzluklarına rağmen, örgütlerin içinde yer aldıkları yeni değişim düzeni, hızlı ve acil karar almayı dayatmaktadır. Yaşanan hızlı değişim ortamında fırsat, gerçek zamanlı karar verme hızına bağlı hâle gelmiştir (Özmen, 2003: 76). Lider, acil karar alma durumunda, çoğu kez, zaman baskısı altında gerçek zamanlı karar alabilme şansını yitirebilmektedir. Bu konuda çok sayıda araştırma yapılmış olup, zaman baskısının karar alma eylemine etkilerinin aşağıdaki gibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Edland and Svenson, 1993: 36–37):

- Araştırmaların çoğu, zaman baskısı altında bilgi girdisi seçiciliğinde artış olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmalar ise zaman baskısı altında birçok bilgi parçasının daha sığ bir şekilde kullanıldığına işaret etmektedir.
- Daha önemli özelliklere, zaman baskısı olmayan durumlara kıyasla zaman baskısı olduğu durumlarda daha çok önem veya ağırlık verilmiştir.
- Zaman baskısı altında insan yargılarının doğruluğunda azalma olabilmektedir.
- Ciddi zaman baskısı altında telafi edici olmayan karar kurallarının devreye girmesi, değerler arası denge kurma gerektiren telafi edici kuralların kullanımından daha sık hâle gelir.
- Zaman baskısı, tek bir stratejiye kilitlenme eğilimini artırır ve problem çözmeye alternatif stratejiler bulma yeteneğini azaltır.
- Bazı kanıtlar, karar alıcıların zaman baskısı altında, olumsuz kararlardan kaçınma konusunda artan bir eğilime girdiklerini göstermiştir.
- Zaman baskısının kişileri daha az mı yoksa daha çok mu risk almaya yönlendirdiği konusunda çelişkili sonuçlar vardır.
- Ücret ödemeleri ve motivasyon artışı, zaman baskısının etkisini azaltabilir.

Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, iş dünyasının karmaşıklığı, rekabetin yoğun baskısı yöneticinin zamana karşı yarışını hızlandırmıştır. Zaman baskısı, rekabetin dayatması, pazar yapısının değişmesi, bilgi temelli gelişmelerin etkisi yöneticileri acil karar almaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın sonucunda liderin karar alma eylemi sırasında ortaya bazı istenmeyen sorunlar çıkmaktadır. Çalışma kapsamındaki bu sorunlara aşağıda yer verilmiştir.

2.6.6.2. Acil Karar Almanın Alternatif Seçenekleri Devre Dışı Bırakması

Karar alma, en genel anlamı ile alternatifler arasından seçim yapma eylemidir (Hodgetts,1999:286). Sağlıklı karar almanın temel koşullarından ikisi, çoklu seçenek imkânına ve bu seçenekleri analiz edecek zamana sahip olmaktır. Acil karar verme zorunluluğunun olmadığı, karar almada yeterli zamana sahip olunması durumunda seçenek yelpazesine yeni çözüm önerileri eklemek mümkündür. Zamanın kısalığı ve sorunun acil çözüm beklediği durumlarda ise seçenek yelpazesi daralacaktır. Acil

karar alma durumunda yöneticiler, yeterli sayıda seçenek bulma ve bunları analiz etme şansına sahip olamayacaklardır (Onaran, 11: 79). Bu da alınan kararın doğruluk ve yerindeliğine gölge düşürebilecektir.

2.6.6.3. Acil Karar Almanın Katılımcı Yönetim Düşüncesini Devre Dışı Bırakması

Katılım, karar alma sürecini etkileyen önemli bir etmendir. Örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları, hatta bu süreci başlatmaları ile ilgilidir. Kararlara katılımın örgüt içerisinde demokrasi fikrini güçlendirdiğine inanılmaktadır. Katılımın, kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltıcı etkisinin yanı sıra, kararı uygulayacak olanları motive ettiği de bir gerçektir. Yaratıcı düşünceyi besleme özelliği, katılımın bir diğer önemli boyutunu oluşturmaktadır (Can ve Güney, 2007: 301–302).

Otoriter eğilimli yöneticilerin onaylamadığı ve eyleme geçirmedikleri kararlara katılım düşüncesi, örgüt içi demokrasiden yana olanların, uygulamadaki eksiklik ve aksamalarına rağmen, inanç düzeyinde savundukları bir düşüncedir. Buna karşın tüm örgütlerde tüm gerekleri ile kararlara katılımı hayata geçirebilmek de her durumda mümkün değildir. Bilgi temelli gelişmelerin sebep olduğu çok boyutlu değişim, yöneticileri acil kararlar almaya zorlamaktadır. Rekabetin yoğunluğu, bu zorunluluğu olağanlaştıran bir süreci başlatmıştır. Yöneticilerin acil karar alma zorunda oluşları, kararlara katılım düşüncesine önemli bir darbe indirmiştir. Kararlara katılım düşüncesi, uygulamaya tam anlamıyla geçirilmeden, acil karar almanın kriz dönemine özgü olmaktan çıkıp olağanlaştığı günümüzde, demokrasi fikrinde olduğu gibi, ideal olarak kalmaya adeta mahkûm edilmiştir.

2.6.6.4. Standart Karar Alma Mekanizmalarının İşlemez Hâle Gelmesi

Günümüzde bilgideki hızlı değişim sadece karmaşık bir ortam yaratmakla kalmamakta, bu karmaşıklık belirsizliğin de kaynağını oluşturmaktadır. Karmaşıklık ve belirsizlik düzeyindeki artış, eski karar alma modellerini de işlemez hâle getirmektedir. Enformasyon dalgası öylesine büyük bir sel hâlini almış durumdadır ki, yöneticiler boğulma tehlikesi ile karşı karşıyadırlar. Bu enformasyon sağanağı içinden kendilerine yararlı sonuçlar sağlayacak olanı ayıklamak bile ayrı bir karar almayı gerektirmektedir. Bu karmaşa ve kaos ortamında, işlerin basit olduğu

durumlarda, örgüt kararlarına damgasını vuran rasyonel karar alma ilkelerinin geçerliliği de tartışmalı hâle gelmiştir (Etzioni, 1989: 122).

Büyük bir belirsizlikle karşı karşıya kalan yöneticilerin izleyeceği stratejiyi nasıl belirleyeceği sorunu önemli ve bir o kadar da kafa yorucudur. Geleneksel karar alma stratejilerinin bu konuda etkili sonuçlar doğurmayacağı, yerleşik uygulama kalıpları dışına çıkma zorunluluğu her türlü kuşkudan arınmış gibidir. İstikrarlı ortamlarda işe yarar sonuçlar vereceği şüphesiz olan geleneksel karar alma modellerini belirsizlik ortamında uygulamaya koymak, ya sınırlı bir yarar sağlar ya da tamamen tehlikeli bir son yaratır. Çünkü geleneksel yaklaşımın tehlikeli iki öngörüsü; ya dünyanın belirlilik taşıdığını ve bu nedenle kesin öngörülere açık olduğunu ya da belirsizlik taşıdığını ve bundan ötürü tümüyle kestirilemez olduğunu varsayması, günümüzün esneklik talebini karşılamada yetersiz kalabilmektedir (Courtney vd, 1997: 81). Dünyanın belirlilik taşıdığına ilişkin kanaat, belirsizliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu aynı zamanda belirsizliği hafife almak anlamına gelmektedir ki, bunun iki önemli sonucu; tehditlere karşı savunma geliştirememeye ve belirsizliğin sağlayabileceği fırsatları kaçırmadır. Dünyanın bütünüyle kestirilemez olduğunu varsaymak ise, geleneksel planlama süreçlerinin analitik kesinliğini bir tarafa bırakıp stratejik kararların içgüdülere dayandırılmasına sebep olacaktır (a.g.m: 82). Bu da en az dünyanın belirlilik taşıdığını varsaymak kadar tehdit edici ve tehlikelidir.

2.6.6.5. Eksik Veriyle Karar Verme

Bilgi akışının yoğunluğuna karşın acil karar alma durumunda yöneticiler, eldeki eksik bilgilerle karar vermek zorunda kalabilirler. Zaman baskısının yanı sıra rekabetin hızlı olmayı dayattığı ortam da eksik verilerle karar almada etkili olabilmektedir.

Bilgi yoğunluğu, gereksiz bilgilerin ayıklanması ve bilgide seçiciliği zorunlu kılmaktadır. Eldeki bilgilerin tasnifi, ayıklanması, sınıflandırılması örgüt içinde iyi bir raporlama uzmanlığını gerektirmektedir. Bu raporlama işleminin sık sık güncellenmesi de önemli bir sorundur. Bilgideki değişim hızı dikkate alındığında bu güncelleme daha da önemli hâle gelmektedir. Örgüt yöneticileri bilgiye sahip olmanın, değer yaratmadığı sürece bir anlam ifade etmediğinin farkındadırlar. Bilginin değer yaratması, ürün bileşenlerinde farklılık yaratması ve müşteri

beklentilerinin tam zamanında karşılık bulmasından geçmektedir. Bu ise hızlı karar almayı gerekli kılan bir durumu yansıtır. Ancak hızlı karar alma, yöneticiyi acil durumlarda eksik veri ile yetinmeye mecbur edebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 359). Doğuracağı sonuçların tartışılmaması anlamına gelen bu durum, örgüt ve yöneticiyi olumsuz gelişmelerle yüzleşmek zorunda bırakabilir.

2.6.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Karar Alıcı Üzerindeki Etkileri

Karar alma, her yönetici/liderin en temel işlerinden biridir. Bir o kadar da zor ve risklidir. Değişim sürecinin çok hızlı işlediği günümüzde liderin karar alma konusundaki iş'i daha da zorlaşmış ve karmaşıklaşmıştır. Liderin karar alırken zihninin nasıl işlediğine dair bilimsel araştırmaların hız kazanması, konuya verilen önemin işareti olarak kabul edilebilir. Liderlerin başarılarının önemli ölçüde aldıkları kararlara bağlı olduğu göz önüne alındığında, zihinsel tuzaklardan korunması daha da önemli hâle gelmektedir. Bu zihinsel tuzaklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hammond vd, 1998: 47-58):

2.6.7.1. Çıpa Tuzağı Etkisi

Bu tuzak, zihnin bir karar üzerinde düşünürken, aldığı ilk enfomasyona orantısız büyüklükte ağırlık vermesi ile ilgilidir. Başlangıçtaki izlenim, deneyim, tahmin veya verilerin daha sonraki düşünce ve hükümlere çıpa atması durumudur (Harung, 1993: 41). Çok değişik şekillere bürünebilmesinden ötürü, alınacak kararların yerindeliğini tehlikeye atabilir. Bir ürünün bir sonraki yıla ait satış tahminlerinde geçmiş yıllardaki rakamların dikkate alınmasını gerektirir. Bu rakamlar, tahminde bulunmaya çalışan kişinin diğer etmenleri de hesaba katarak üzerinde düzeltmeler yaptığı çıpalar hâline geldiğinde, karar alıcının tuzağa yakalanma riski de artıyor demektir. Geçmiş olaylara ve deneyimlere çok fazla ağırlık vermek, tehlikenin boyutunu da artıracaktır. Bu tuzağın üstesinden gelmek tamamen mümkün değilse de etkisi önemli ölçüde azaltılabilir. Bu konuda yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jarvis, t.y: 2):

- Bir soruna farklı açılardan bakmayı alışkanlık hâline getirerek, ilk fikre sarılmak yerine, alternatifler üretmeye önem vermek,
- Sorun üzerinde düşündükten sonra diğer insanların fikirlerine başvurarak onların fikirlerinin daha baştan çıpa oluşturma riskini azaltmak,

- Açık fikirli olmaya önem vermek,
- Karar alma aşamasında fikir danıştığınız insanlara çıpa oluşturmaktan kaçınmak,
- Müzakerelerde çıpalara karşı uyanık olmak.

2.6.7.2. Statüko Tuzağı Etkisi

Karar alan herkes akılcı ve nesnel olduğuna inanmaktan hoşlanır. Oysa her insanın önkabulleri vardır ve bu önkabuller insanın tercihlerini etkiler (Hodgetts, 1999: 289). Karar alıcının statükoyu koruyucu alternatiflere ağırlık verdiği genel kabul görmektedir. “Atsız arabalar”ın ilk modellerinin faytona ve ilk “elektronik gazeteler”in basılı öncellerine benzeşimleri buna örnektir. Statükoyu koruma eğiliminin temel nedenlerinden birisi, eyleme geçmekten kaçınma egosu ile ilgilidir. Eyleme geçme; sorumluluk ve risk üstlenme anlamına gelmekte, bu da insanı güven çizgisinden uzaklaştırmaktadır. Yapılan deneysel çalışmalar, statükonun cazibesini onaylar nitelikte sonuçlar vermiştir. Deneysel, tercih imkânı arttıkça statükoyu koruma eğiliminin kuvvetlendiği yönündedir. Seçenek sayısı A ve B olarak ikiye çıktığında insanların statükoyu koruma eğiliminde artış olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, A ve B arasında bir seçim yapmanın daha çok çaba gerektirmesidir. Bu durumda statükoyu korumak, fazla çabadan kaçınabilme anlamına gelmektedir. Statükoyu korumak belirli somut durumlarda en iyi seçeneklerden biri olabilir. Buna rağmen (Roxburgh, 2003: 32);

- Statükoyu korumanın tek alternatif olarak kabul edilmesi düşüncesinden kaçınmak gerektiği de unutulmamalıdır. Diğer seçeneklerin de aynı dikkatle incelenmesi yararlı olacaktır.
- “Eğer mevcut durum olmasaydı yine de statükoyu seçer miydim?” sorusunu sormak, yararlı olacaktır.
- Statükodan kaçınmak için katlanılması gereken çaba ve maliyetin abartılmasının daha olumsuz sonuçlar doğurabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.
- Statükonun cazibesini sürekli kılması mümkün değildir. Alternatifleri değerlendirirken bu gerçeğin dikkate alınması gerekmektedir.

- Çeşitli seçenekler arasından seçim yapmakta zorlanmak bazen statükoyu seçme nedeni olabilecektir. Buna engel olmanın yolu diğer seçenekleri de incelemek ve bunlar arasından birisini seçmeye kendinizi zorlamaktır.

2.6.7.3. Batık Maliyet Tuzağı Etkisi

Doğru karar almaya engel olan tuzaklardan biri de, insanların geçmiş tercihlerini haklı çıkaracak tercihler yapma konusundaki eğilimleridir. İktisat literatüründe batık maliyet olarak adlandırılan bu duruma en iyi örneklerden birisi; borçlu kişinin işleri kötüye gittiği bir sırada ona daha önce kredi verenlerin bu kişiye işlerini düzeltir umidi ile daha fazla kredi vermeleridir. Kredi verilen kişi veya işletmenin bu destekle kendini toparlaması mümkünse, bu iyi bir tercihtir. Aksi hâlde, daha fazla para kaybetmek anlamına gelecektir (Luecke, 2008: 127-128).

Batık maliyet tuzağından her zaman kurtulmak kolay ve mümkün olmasa da yöneticiler şu seçenekleri değerlendirebilirler (Hammond vd, 1998: 51):

- Daha önceki kararların yanlışlığı konusundaki değerlendirme can sıkıcı olsa da yeniden değerlendirilmelidir. Bu konuda alınmış kararlarla ilişkili olmayan kişilerin görüş ve tavsiyelerini almak yararlı olabilir,
- Bir hatayı kabul etmenin rahatsız edici boyutları ile yüzleşmek bu sorunla baş etmenin yollarında birisi, belki de en iyisidir. Akılcı bir tarzda alınan kararların bile kötü sonuçlanabileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Bu durumda düştüğünüz kuyudan çıkamıyorsanız, yapılacak en iyi şey kuyuyu kazmaktan vazgeçmektir.
- Çevrenizdeki diğer karar alıcıların bu tuzağa düşüp düşmediklerini değerlendirerek, tuzağa düşme risklerini azaltmaya çalışmak faydalı olacaktır.

2.6.7.4. Teyit Edici Kanıt Tuzağı Etkisi

Bu önyargı, kişilerin o andaki sezgi ve bakış açısını pekiştiren enformasyona açık hâlde gelmesi ile ilgilidir. Diğer bir deyişle insanlar, bilinçaltı eğilimini destekleyen enformasyona yönelmeye eğilimlidirler. Bu eğilim, kişinin bilinçaltında ne yapmak istediğini ve ne için yapmak istediğini belirlemeden önce karar vermeye eğilimli oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda insanların sevdikleri şeylere, sevmedikleri şeylere kıyasla daha fazla bağlandığını söylemek mümkündür. Doğru

karar almanın önünde engel oluşturma olasılığına karşı alınması gereken önlemleri şöyle sıralamak mümkündür (Hammond vd. 1998: 52):

- Bütün kanıtların aynı çabayla incelenmesine özen gösterilmelidir,
- Alınacak karara karşı çıkacağı bilinen birisi ile diyaloga geçmenin önemini kavramak ve alınacak karara karşı savları üretmeye önem vermek,
- Elde etmek istediğiniz enformasyonu yapmak istediklerinize kanıt olarak toplayıp toplamadığınızdan emin olmak,
- Başkalarından alınacak tavsiyelerde teyit edici kanıtlara davetiye çıkaran sorular sormaktan kaçınmaya özen göstermek kişiyi bu tuzağa düşmekten koruyacak iyi bir önlem olabilir. Bunu başarmanın bir yolu da karar alıcıların, evet efendimci tiplerin etraflarını sarmalarına izin vermemelidirler.

2.6.7.5. Çerçvelendirme Tuzağı Etkisi

İnsanların bu tuzağa düşme tehlikesi, karar almanın ilk adımı olan sorunu çerçvelendirme eyleminin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bir sorunun çerçevesinin nasıl çizildiği sorunu, yapılacak tercihleri yakından etkileyebilmektedir (Koçel, 2005: 89). Örneğin; iki sigorta örgütünün motorlu taşıt sigortalarını ilgilendiren bir olayda, konuyu çerçvelendirme farklılığı her iki örgüt için farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İyi çerçvelendirilmemiş bir sorun en iyi düşünülmüş kararları bile sabote edebilir ki, bu durumda alınabilecek önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Hammond vd. 1998: 53-54):

- Başlangıç çerçevesini kim çizerse çizsin her zaman, sorunu farklı şekillerde yeniden çerçvelendirmek bu tuzağa düşmenin tehlikesini minimize edebilir.
- Sorunları, kazanç ve kayıpları birleştiren bir yaklaşımla ya da referans noktalarını içeren bir tarzda fazladan ve tarafsız bir biçimde formüle etmeye çalışmak daha gerçekçi olabilir. Örneğin; banka hesabınızı ya 300 YTL kayıpla 1700 YTL' ye indirecek ya da 500YTL kazançla 2500 YTL' ye çıkaracak %50-%50'lik bir bahsi kabul eder misiniz?
- Karar alma sürecinde sorunun çerçvelendirilmesi meselesi üzerinde tekrar tekrar iyice düşünmek de yararlı olabilir.

- Başkalarının aynı sorunu nasıl çerçvelendirdiklerini incelemekte fayda olabilir. Onların çerçevelerini tavsiye olarak değerlendirerek kararı farklı açılardan çerçvelendirmek yararlı olabilir.

2.6.7.6. Tahmin ve Öngörü Tuzağı Etkisi

Zaman, ağırlık, hacim ve uzaklık gibi değişkenler konusundaki tahmin ve yargıların tutarlılığı zihnin bu konularla ilgili hassasiyetini artırmaktadır. Ancak aynı tahmin ve yargılar, belirsizlik riskinin yükseldiği değişim ortamlarında güvenilirliğini kaybetmektedir. Yöneticilerin sıkça karşılaştığı bu gibi durumlarda tahmin ve öngörülerde bulunmaları karşılaşılan bir durumu yansıtsa da, bunların doğruluğu konusunda net geri bildirim almaları nerede ise bir hayalden ibarettir. Oysa insanların tahmin ve öngörülerinde bazen kendilerine aşırı güven duydukları da bir gerçektir. Bu da yanlış karar alma ihtimalini artırabilmektedir (Luecke, 2008: 125-126).

Tahmin ve öngörülere aşırı güven kadar, aşırı temkinli davranma da bazen alınacak kararlar konusunda tuzağa düşme riskini artırabilir. Aşırı temkinlilik, karar alma usulünün ayrılmaz parçası konumuna getirildiğinde özellikle tehlike ve tehdit yaratması kaçınılmaz olabilir. Bazen de belleğimizde aşırı izler bırakan anılar gizli bir tuzak oluşturabilir. Bu tehlike ve tehditlerden korunmanın yolu şunlar olabilir (Hammond vd. 1998: 55):

- Aşırı güven tuzağına karşı geliştirilecek önlemlerden birisi, uç noktaları, yani olasılıkların alt ve üst sınırlarını hesaba katmak olabilir.
- Tahminlerin açık ve dürüstçe ortaya konulması da alınabilecek diğer bir önlemdir. Tahminde bulunacak kişilere dürüst girdilere ihtiyaç olduğu özellikle hatırlatılmalıdır. Tahminlerin mantık çerçevesi içerisinde yapıldığının test edilmesi, tuzağa düşme tehlikesini azaltabilir.
- Bütün varsayımları dikkate alarak anımsama tuzağına düşme riski en aza indirilebilir. Bunun için istatistikten yararlanmak iyi bir yöntem olabilir. Ters anlatımla, salt izlenimlerin yönlendirmelerine teslim olmaktan kaçınmak gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır.

Daha çok insan zihninin geçmiş tecrübe, önkabuller, yargılar ve deneyimlerinden kaynaklanan bu tuzaklardan korunmanın yolu, birey ve liderlerin değişime açık

olmalarından, iletişime önem vermelerinden ve kendilerini sürekli geliştirme/yenilemelerinden geçmektedir. Liderin kendi fikir, inanç ve düşüncelerine aşırı güven duyması da diğer önemli bir tuzaktır.

Değişim kaçınılmazdır. Bilgideki hızlı değişim, bu sürece ivme kazandırmıştır. Bilgideki hızlı değişim bireyden topluma, siyasetten ekonomiye, teknolojiden rekabete kadar evrensel boyutta bir değişime kaynaklık etmiştir. Bu bağlamda bilgideki hızlı değişimin örgütsel yapıda yassılaşıma ve yalınlaşma, müşteri anlayışında farklılaşma, liderin karar alma tarzında değişim, rekabette ve işgören ilişki ve iletişiminde, farklı boyutta olmak üzere, değişime neden olduğu söylenebilir. Bu hızlı değişim, çok boyutlu sorunları da beraberinde getirmiştir. Liderler, bu sorunlara çözüm olacak kararları belirsizlik şartları altında almak zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda bilgideki hızlı değişimin liderin alacağı kararları derinden etkilediğini söylemek mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgideki hızlı değişim, liderin karar alma tarzı, türleri ve süreçleri üzerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Doğrusal karar alma sürecinin nerede ise işlemez hâle geldiği değişim ortamında, liderin karar alırken bilgideki değişimi dikkate alması örgütlerin geleceği açısından oldukça önemli hâle gelmiştir. Bilgideki hızlı değişimin karar alma süreci üzerine etkileri başlığını taşıyan bu bölümde; bilgideki hızlı değişimin kararın niteliğine, karar alma türlerine, aşamalarına ve süreçlerine olan etkileri ve bu etkinin ortaya çıkardığı sorun ve sonuçlar ele alınacaktır.

3.1. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARARIN NİTELİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütün başarı ve üstünlüğü, yönetici/liderin alacağı kararların isabetlilik derecesine bağlıdır. Karar ise bilgiye dayalı bir yönetsel etkinliktir. Yöneticinin en önemli görevinin “karar alma” işi olduğu dikkate alındığında, bilgiye duyulan ihtiyacın şiddeti de kolayca anlaşılacaktır. Bilgi düzeyindeki artışa bağlı olarak alınan kararların doğruluğu, örgütsel amaçlara katkısı ve isabetlilik derecesi de artacaktır (Tutar, 2006: 22). Buna rağmen en iyi karar alıcılar, kararın amaçlar, alternatifler ve riskler içerdiğini bilmektedirler (Schwarber, 2005: 1087).

Karar alma eyleminin amacı, var olan sorunu en az maliyetle, en uygun zamanda ve beklenen sonucu sağlayıcı şekilde çözebilmektir. Bu sonucun elde edilmesi ve alınan kararın beklenen değeri yaratması aşağıda belirtilen dört temel şartın gerçekleşmesine bağlıdır. Bu dört şartın gerçekleşme derecesine göre, kararın amaca ulaştırma yeterliliğini doğrulamak mümkün olacaktır (İmrek, 2003: 4):

Karar = f (Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlik, Zamanlama)

Bağımlı değişken olan kararın niteliği ve iyi oluşu bu dört bağımsız değişkene bağlı olarak artacak ya da azalacaktır. Bu bağlamda kararı etkin kılan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. (a.g.e: 4-6):

- **Karar ‘Etkili’ Olmalıdır:** Alınan karar, söz konusu sorunun karşımıza tekrar tekrar çıkmasını önleyici ve bağlayıcı nitelikte olmalıdır. Bunu sağlamanın ön koşullarından biri, karar alırken gerektiğinde referanslara başvurmaktır. Bu

günün üretim, rekabet, yenilik ve pazar için referans makamı “bilgi”dir. Kararların etkinliği, bilginin karar süreçlerine dâhil edilmesini gerektirmektedir.

- **Karar ‘Verimli’ Olmalıdır:** Her kararın bir maliyeti vardır. Karar alma ve uygulama sürecinin öngörülen maliyete denk ya da yakın düşmesi gerekmektedir. Kararın faturası öngörülen maliyeti aşıyorsa, kararın verimli olması mümkün değildir. Ne olursa olsun düşüncesi ile elde edilen sonuç beklenen etkinliği sağlarken, verimlilik anlamında tam bir başarısızlık söz konusu olabilir. Örgütlerin başarılı sonuçlar elde etmesi, en düşük maliyetle en iyi çıktıyı elde etmelerine bağlıdır.
- **Karar ‘Uygulanabilir’ Olmalıdır:** Uygulanabilir özellik taşımayan kararların geçerliliğinden söz edilemez. Mevcut şartlara uygun olması, kararın uygulanabilirliğini artıracaktır. Uygulanabilirlikten uzak kararlar, alınmamalıdır. Kararın gerçekçi olması gerekir. Bu özelliğin olmayışı, kararı bir fanteziye dönüştürecektir. Alınan karar fantezi veya farazi olmasa da uygulanabilirlik, örgütten örgüte farklılık gösterecektir. Bir örgütün sınırlılıkları yüzünden uygulanamayan karar, diğeri için kolayca uygulanabilir olabilir. Bu durumda yapılacak şey, her örgütün kendi sınırlılıklarını bilerek karar almasıdır.
- **Karar ‘Zamanında Alınmış’ Olmalıdır:** Zaman; hem kararın alınması hem de uygulamaya geçirilmesi bakımından önemlidir. Kararın etkinliği, zamanın bu çift yönlü etkisine bağlı olarak gerçekleşecektir. Rekabetin gerekleri göz önüne alındığında, zamanın karar alma bağlamındaki önemi daha net bir şekilde anlaşılacaktır. Sorunun aciliyeti de zamanı baskı aracına dönüştürebilmektedir.

Kararın değeri, bu dört değişkene bağlı olarak artacak ya da azalacaktır. Her yönetici karar almaktadır. Bu onun temel işidir. Önemli olan değer yaratacak nitelikte karar almaktır. Alınan kararın değer yaratması, karar alma işleminin taşınması gereken özelliklere bağlıdır. Aşağıda bu özelliklere yer verilmiştir (Bağırkan, 1983: 4):

- Karar alma, sorun veya sorunların çözümünü amaçlayan bir işlemdir,
- Karar alma, bir taraftan bir değerlendirmenin sonucu, diğer taraftan yeni bir olayın başlangıç noktasını sağlayan bir işlemdir,
- Karar alma, geçmişini değerlendirerek gelecek için yapılmış bir işlemdir,

- Karar alma, planlama ve programlama işlemidir,
- Karar alma, bireysel veya grup olarak yapılan bir işlemdir,
- Karar alma, sonucu kesin olarak tespit edilemeyen olaylar üreten bir işlemdir,
- Karar alma, çeşitli mantıksal analizlerin yer aldığı bir işlemdir.

Vroom- Yetton ise geliştirdikleri liderlik (karar ağacı) modelinde, bir kararın etkin olabilmesini üç koşulun varlığına bağlamışlardır (Zel, 2006: 161–162):

- **Kararın Niteliği:** İşgörenlerin iş performansı ile ilgili kararlardır. Daha çok işgörenlerin işe motive olmalarını doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Örneğin; örgüt içerisindeki atamalar, iş akışı, iş amaçları gibi konularda alınan kararlar, işgörenlerin performansını etkilemektedir. Hâlbuki su soğutucuları için yer seçimi ile ilgili bir karar performans üzerinde aynı etkiyi yapmamaktadır.
- **Kararın Kabul Edilebilirliği:** Bu modele göre, liderin kullanacağı karar yöntemleri, işgörenlerin karar alma eylemine katılmasına imkân sağlamalıdır. Teknik olarak doğru olsa da işgörenlerin karar alma eyleminin dışında tutulmaları kararı başarısızlığa uğratabilir. Alınan kararların uygulayıcısı olan işgörenlerin kendilerinden bağımsız olarak alınan kararlara direnmeleri söz konusu olabilir. Böyle bir gelişme; örgüt içi huzursuzluğa sebep olmanın yanı sıra, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinlik ve verimliliğin düşmesine yol açabilir. Tersine durumda, çalışanlar kararı benimseyecekleri için uygulanmasında da yaşanacak sorunlar asgari düzeye inecektir.
- **Vaktinde Davranmak:** Kabul edilebilir ve yüksek kaliteli karar almak için liderin gereğinden fazla zaman harcaması beklenen faydayı yaratmayabilir. Bu durumda alınan kararın etkin sonuçlar doğurması da beklenemez. Rekabette başarılı olmanın bir şartının da hızlı karar almaya bağlı olduğu dikkate alınır, modelin bu özelliğinin anlamı daha da netlik kazanacaktır.

Vroom ve Yetton yaptıkları çalışmalarla modeli destekleyen bulgulara ulaşmalarına rağmen, modele uygun alınan her kararın mutlak doğru olmayacağını, model dışında kalan bir kararın da başarısızlıkla sonuçlanmayacağını ifade

etmişlerdir. Her soruna uygulanacak tek karar modeli olamayacağı gerçeği de bu fikri desteklemektedir. (Zel, 2006: 162).

Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, karar alma eylem ve tekniklerinde önemli ilerlemelere neden olmuştur. Kararların etkinlik ve doğruluğunu ölçmeye yarayan (nicel ve nitel) tekniklerde kaydedilen gelişmeler, liderlerin karar alma eylemlerinin niteliğine önemli katkılarda bulunmaktadır. Kararların niteliğindeki değişim, kararların etkinliğine önemli katkılar sağlayacak ve daha hızlı, güvenilir kararların alınmasına temel oluşturacaktır. Bu bağlamda iyi bir kararda bulunması gereken nitelikleri beş grupta toplamak mümkündür (Eren, 2001: 175):

- İyi bir karar, öncelikle örgütün amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde oluşturulmalıdır. Örgütün uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmede, verilecek kararın etkinliği, amaç-karar bütünlüğünden sapma derecesinin düşük olmasına bağlıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakârlıkla, masraflar minimumda tutularak en iyi sonucu verecek şekilde meydana getirilmelidir. Karar verme sürecinin pahalı olma özelliği dikkate alındığında (Akat vd, 2002: 333) en düşük maliyetle en yüksek verimi sağlayan kararın örgüt için önemi daha iyi anlaşılacaktır.
- İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak ne de acele edilerek alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar, zamanında alınan karardır. Kararın etkinliği, alınan kararın tedavülden kalkmasına neden olacak kadar uzun bir zaman sürecine yayılmadan alınmasına bağlıdır. Ancak, yönetici zaman baskısının ortaya çıkaracağı tuzaklardan korunmayı da bilmelidir. Zaman baskısı, yöneticinin “acil” olanla “önemsiz” olanı ayırmasına engel olacak yoğunlukta seyrediyorsa, örgütü çıkmaza sürükleyecek kadar tehlikeli olabilecektir (Mackenzie, 1987: 62).
- İyi bir karar, örgüt ve bölümün olanaklarına uygun, diğer bir deyimle gerçekçi olan bir karardır. Aksi halde uygulanamaz ve hayal ürünü olacaktır.
- İyi bir karar, hemen, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır. Çünkü çağımız hızlı olmayı gerektirmektedir. Çabuk harekete geçmek, fırsatları daha önce değerlendirmeye imkân sağlamaktadır.

3.2. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA TÜRLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yönetim uygulamalarının ana belirleyicisi olan kararları, değişik kıstaslara göre sınıflandırmak mümkündür. Sınıflandırmanın yararı dikkate alındığında, gerekliliği de kolayca anlaşılacaktır. Bu, hem değişik karar türlerinin temel sorunlarını belirlemede kolaylık sağlayacaktır hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğinin göstergesi olacaktır. Onaran (1971) kararları; örgütsel siyaset kararları-yönetim kararları ve programlanmış-programlanmamış kararlar olarak ikili bir ayrıma tabi tutmuştur. Hodgetts (1999) ise kararları; kurumsal ve kişisel kararlar, temel ve rutin kararlar, programlanmış ve programlanmamış kararlar olarak sınıflandırmıştır. Konu bağlamında en genel sınıflandırma Koçel'e (2005) aittir. Koçel'in sınıflandırmasını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar,
- Stratejik ve operasyonel kararlar,
- Kişi ve grup kararları,
- Alt ve üst kademe kararları,
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar.

Kararlar arasında kısmî uyumlar olsa da aralarında özellik bakımından önemli farklar olduğu da bir gerçektir. Bu özellikleri dikkate alarak karar türlerini ve bilgi değişim hızının bunlar üzerindeki etkisini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

3.2.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Programlanabilen ve Programlanamayan Karar Türleri Üzerindeki Etkileri

Örgütlerde her gün karşılaşılan ve kendisi gibi çözümü de rutinleşmiş sorunlar vardır. Tanımı kolayca yapılabilen bu sorunlara nasıl davranılacağı, çözümü için hangi bilgilere bakılacağı önceden tespit edilmiştir. H. Simon'un bilgisayar teknolojisinden ödünç aldığı deyimlerle ifade edilen bu iki karar türü; bir devamlılık çizgisinin iki ucunda bulunur ve programlanabilen kararlar süreçte kilit rol oynarlar (Hodgetts, 1999:292).

Kararların programlanabilmesi, günümüz yönetim uygulamalarındaki gelişmeler nedeniyle daha bir önem kazanmıştır. Rutin, tekrarlanan, karar süreci içerisinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sisteme vurgu yapan bir özelliğe sahiptir (Yüregir, 2001: 33). Toplam Kalite Yönetimi'nin büyük ölçüde bu tür karar süreçlerine dayandığı kabul edilmektedir (Koçel, 2005: 79). Programlanabilir kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışlarsa, devamında da aynı şekilde uygulanırlar. Örgütteki günlük kararlar buna örnek olarak gösterilebilir (Demir vd., 1985: 14). Örgüt işgörenlerinin işlemlerini düzenleyen, örgütte görev ve sorumlulukları dağıtan, kimin hangi konularda karar vereceğini belirleyen politikalar programlanmış kararlara örnektir. Bilgi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimin yöneticinin görevlerine ne gibi etki yapacağı konusunda yapılan araştırmaların en önemli sonuçlarından birisi, yöneticinin önsezilerine dayanarak aldığı kimi kararların programlanabileceğine dair öngörüdür. Bilgisayardaki gelişmeler sayesinde kararlar, önseziden çok çözümlenmeye ve hesaplamalar tahminden çok bilgi çözümlenmesine dayanmaktadır (Ülgen, 1990: 161).

Programlanamayan karar türü ise; kişiye bağlı olma özelliği ağır basan, prosedürlere bağlanması zor, yaratıcılığın ön plana çıktığı ve çoğu durumda bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir (Koçel, 2005: 80). Çözümleri probleme bağımlı olarak değişebilen kararlardır (Yüregir, 2001: 33). Bu karar türü ile ilgili sorunların yapısını önceden tahmin etmek oldukça kısıtlıdır. Ayrıca, karar verme sürecinin aşamaları için prosedür belirlemek de zordur. Bu karar türünün kayda değer bir özelliği de yaratıcılığı ön plana çıkarmasıdır.

Değişime bağlı yeni koşulların ortaya çıkması ve eski programların yeni durumun gereklerine cevap vermede yetersiz kalması, bu karar türüne duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Örgüt, karmaşık sorunlar ve köklü değişimlerle karşı karşıya kalmıyorsa, eski programlarda küçük değişiklikler yapmak yeterli olacaktır (Onaran, 1971: 90). Oysa durum her zaman böyle değildir. Örgüt içi ve dış çevredeki küresel boyutlu değişim, köklü değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Değişime bağlı belirsizlik düzeyindeki dalgalanmalar, yöneticilerin doğrusal karar alma yeteneklerini sınırlamaktadır. Bu değişime bağlı kesinlik derecesindeki sapmaların

yaratacağı kaosu önceden gören biri olarak Prahalad “*Değişmezseniz ölürsünüz!*” uyarısı ile önemli bir mesaj vermiştir. Benzer bir uyarı da Hamel’e aittir: “*Geleceği, eski rekabet araçlarını kullanarak yaratamazsınız.*” Geleceğe ait öngörü düzeyindeki dalgalanma arttıkça, programlama da o kadar güçleşecektir. Bu durumda örgütsel öğrenmenin önem ve gerekliliği daha da zorunlu hâle gelmiştir. Böylece, bütün sorunları halletmek tümüyle mümkün olmasa da, sorunlar ortaya çıktığında bunları halledecek yetkinlikleri geliştirmek mümkün olacaktır (Argyris, 1966: 95).

Her örgütte uygulanmakta olmasına ve değişim seyrinin yavaşlığına rağmen bu karar türü de bilginin değişiminden etkilenmiştir. İçeriği ve kullanım alanı aynı olmakla birlikte, öğrenci kayıtlarının internet üzerinden yapılmaya başlanması ve kayıtların bilgisayarda tutulması bu değişikliğe verilecek örneklerden sadece birisidir. Örgütlerde yapılan birçok programlanmış karar temelli iş, artık bilgisayar ortamında yapılabilmektedir.

3.2.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Stratejik ve Operasyonel Karar Türleri Üzerindeki Etkileri

Örgütün tepe yöneticileri tarafından ve uzun dönemde örgütün yaşamını devam ettirmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması için alınan stratejik kararlar, örgütü arzulanan nihaî sonuçlara ulaştırma amacına hizmet eder. Stratejik karara temel oluşturan bilginin zamanında, hatasız, kullanıcı için anlamlı, tam ve yarar sağlayıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 356). Bu tür kararlar, örgütlerden öte, dünyanın nereye doğru gittiğinin rakiplerden önce kavranması ile şekillenecektir (Collingwood ve Kirby, 2003: 62).

Rekabet başarısının, örgütün anahtar süreçlerini müşteriye sürekli olarak daha üstün değer sağlayan stratejik yeteneklere dönüştürmekten geçtiğinin anlaşılması (Stalk, Evans ve Shulman, 2000:182), stratejik kararların önemini daha da artırmıştır. Çünkü gelinen noktada sadece ürünlerin değil, örgütsel stratejilerin ömür çevrimi de kısalmaktadır (Hamel, 2000: 27). Bir başka anlatımla bilgideki hızlı değişim, bugünü dünün tekrarı olmaktan çıkarmıştır. Geleceğin belirsizliği, her geçen gün daha da keskinleşmekte ve keskinleşmektedir.

Geleceğin kestirilemezliğine dair inanış, taraftarlarını haklı çıkarmaya devam etse de, bunu tehdit olarak algılamayanların sayısı da hafife alınamaz. Çevrenin

belirsizliği, bilgideki hızlı değişim, rekabetin küresel etkisi ve daha birçok etken, doğru stratejiler izlenirse, tehdit olmaktan çıkıp örgütlere fırsat kapılarını açmanın anahtarını sunmaktadır. Bu durum, değişimin çok şiddetli olduğu zamanlarda, liderleri her zaman strateji ve taktikleri değiştirmek üzere düşünsel hazırlık içinde olmaya (Mütercimler, 2006: 68) zorlayacak bir gelişmenin de işaretlerini taşımaktadır. Başarı, nerede ise tümüyle, doğru stratejiyi bulma ve uygulamaya koyma ile ilgili görünmektedir. Çünkü strateji rekabetçi doğrultuyu belirlediği gibi, dışarıda ve içeride nasıl iletişim kurulacağına; neyin üzerinde odaklanılacağını da anlatır. Başarı için doğru stratejiyi seçme, stratejiyi doğru anlamaya bağlıdır (a.g.e: 45)

Stratejik kararlar “*örgütün anayasası*” olarak kabul edilirse, operasyonel kararlar anayasaya aykırı olmamak kaydıyla çıkarılan kanunlara benzetilebilir. Stratejik kararların hayata geçirilmesi ve beklenen sonucu yaratıp yaratmadığının anlaşılması, operasyonel kararlar aracılığı ile olacaktır. Örgütün daha çok orta kademe yöneticileri tarafından stratejik kararlar doğrultusunda uygulamaya konulan kararlardır. Operasyonel kararlar, bir anlamda stratejik kararların doğruluk ve isabetliliğinin test edilme sürecini oluşturmaktadır.

Bilgi ve bilgi teknolojilerindeki değişim, bilginin daha kısa sürede elde edilmesi, depolanması, sınıflandırılması, raporlanması gibi alanlarda yöneticilere hız kazandırmıştır. Bilgi aktarım ve paylaşımının hız kazanması hem kararların daha çabuk hayata geçirilmesine imkân tanımakta hem de uygulamaya konulan karardaki aksamalara müdahale etmeyi kolaylaştırmaktadır. Uygulama aşamasında ortaya çıkan sapma derecelerini daraltıcı önlemler almayı mümkün kılmaktadır. Bilgi ve teknolojik gelişmeler, değişimin boyutunu kavrama ve yaratacağı etkiye karşı tepki geliştirme imkânı sunmuştur. Değişime bağlı belirsizlik tuzağına düşme tehlike ve tehdidini azaltıcı etkisi de gözden uzak tutulmamalıdır. Bunun daha açık anlamı, stratejik ve operasyonel kararların rekabetin gereklerini yerine getirmede öneminin tüm yöneticilerce daha iyi anlaşılmasıdır.

3.2.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Rasyonel Karar Alma Üzerindeki Etkileri

Karar alma modellerinden birisi de rasyonel karar almadır. Bu modelde sözü edilen “rasyonel” kavramı, kararların akla yatkın (mantıklılık) olarak alındığı

varsayımına dayanmaktadır (Stroh vd, 2001: 90). Rasyonel karar alma modeli, karar alıcının probleme ilişkin bütün olaylara dayalı gerçek (alternatif ve şartlarla ilgili kesin bilgi) ve değer önermelerini (fayda fonksiyonu veya tercih sırası) bildiği varsayımına dayanmaktadır (Mouzelis, 2003: 144). Karar verme eyleminin yerine getirilmesinde izlenen bilimsel yöntem ve teknikler ve bunun sonucunda seçilen etkin davranış biçimi, yani rasyonel karar; daha önceden liderin, geleceğin belirsizlik ortamından belirlilik ortamına doğru yaklaşmasını sağlamaktadır. Belirlilik ortamına yaklaşma derecesi de amaçların gerçekleşme ihtimalini güçlendirmektedir (Demir vd.,1985:2). Alternatifler arasından yapılan seçimin rasyonel olarak değerlendirilmesinin tam bir çerçevesini çizmek mümkün olmasa da alternatifler arasından rasyonel bir seçim yapma süreci şu varsayımlara dayanmaktadır (Koçel, 2005: 103):

- Karar alıcı, alternatifler hakkında tam bilgiye sahiptir,
- Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi vardır,
- Karar alıcı, bu sonuçlarla ilgili olarak net bir tercihe sahiptir,
- Karar alıcı, alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamaları yapabilir,
- Sorun net ve kesin olarak tanımlanabilir.

Ancak gerçek yaşamda durum her zaman bu netlikte karşımıza çıkmaz. Buna rağmen rutin ve basit problemlerin çözümünde bu modeli uygulayarak etkin ve verimli sonuçlar elde etmek mümkündür. Bu bağlamda rasyonel karar almayı etkin kılmak için atılması gereken adımlar şöyle sıralanabilir (Stroh vd, 2001: 90-91):

- 1. Adım:** Bir karara gerek olup olmadığını araştırmak. Bir başka deyişle ilk adım, bir karar almaya ihtiyaç olup olmadığını tespit etmeyi gerektirir.
- 2. Adım:** Karar kıstaslarını tanımak. Birey veya liderler bir karar almaya ihtiyaç olduğuna karar verdikleri zaman, karar almada önemli olabilecek kıstaslar saptanmalıdır.
- 3. Adım:** Kıstasları ağırlıklarına göre ayırmak. Önceki adımlarda listelenen kıstasların hepsinin eşit önemde olmadığını belirlemektir.

4. **Adım:** Alternatifler geliştirmek. Bu aşamada karar alıcı bütun uygulanabilir alternatifleri listeler. Bu listedeki alternatiflerin problemi çözümede muhtemelen başarılı olacağı varsayılır ve uygulama yapılmaksızın sadece alternatifler belirlenir.
5. **Adım:** Alternatiflerin değerdendirilmesi. Alternatifler tanımlandıktan sonra karar alıcı her birini değerdendirmelidir.
6. **Adım:** En iyi alternatifi seçme.

Bu adımların her biri rasyonel karar almada ideal bir süreci temsil etmekle birlikte, her zaman probleme karşılık gelecek çözümü üreteceği varsayılmaz. Çünkü Herbert Simon'un da belirttiği gibi (Dean ve Sharfman, 1993: 1070) karar alıcı çoğu kez kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Kısıtlayıcı faktörlerin etkisi ile karar alıcılar rasyonel seçimden uzaklaşarak "tatminkâr" sayılan seçime yönelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 359). Simon'a göre (Raineş, 2001: 494), kısıtlayıcı faktörler; insan zihninin kısıtlı hesap yapma kapasitesi, sorunun karmaşıklık ve belirsizlik düzeyinin yüksekliği, gerekli bilginin tam ve zamanında bulunamamasıdır. Rasyonel karar alma, rutin ve daha az karmaşık sorunlara çözüm üretmede uygulanabilirse de her zaman beklenen başarı düzeyini yakalamak mümkün olmayabilir. Bu bağlamda bireş ve liderlerin rasyonel karar almalarında başarısızlık nedenlerini aşğıdaki gibi sıralamak mümkündür (Stroh vd, 2001: 90):

- Tümüyle rasyonel karar alma, her bir seçimden sonra gelen sonuçları öngörmeyi ve tam bilgi sahibi olmayı gerektirir,
- Gelecekte olacak eylemlerin sonuçları sadece hayal edilebilir,
- Tümüyle rasyonel karar alma, mümkün olan bütün alternatifler arasından seçim yapmayı gerektirir. Ancak herhangi bir durum için çok sayıda alternatif vardır. Uygulamada karar alıcının, sonsuz ihtimallerden sadece çok azı için zamanı vardır,
- Karar alan insanların hafızalarında sadece bilginin az bir miktarı kalır,

- Karar alıcının sınırlı bilgi işleme kapasitesi, bütün alternatifler arasından en iyi seçimi yapmak için gerekli hesaplamayı yapmada sınırlı kalır,
- Rasyonel karar alma modeli, karar alıcıların ihtiyaç ve motivasyon hiyerarşilerininin sabit, belirli ve uygun olduğunu varsayar. Oysa insanların ihtiyaç ve amaçları zamanla değişir.

Rasyonel karar alma, bilgedeki hızlı değişime bağlı olarak gelişen çeşitli faktörler tarafından etkilenmekte ve rekabetten teknolojiye, belirsizlik düzeyindeki artıştan müşteri taleplerindeki farklılaşmaya kadar kaotik bir ortamı temsil eden günümüz iş ortamında beklenen faydayı sağlamada yetersiz kalma tehlikesine açık bir modeli temsil etmektedir.

3.2.4. Bilgedeki Hızlı Değişimin Sezgisel Karar Alma Üzerindeki Etkileri

Felsefede, “Çıkarım ya da gözlem, usavurma veya deney yoluyla elde edilemeyecek bilgileri edinme gücü” (İmrek, 2003: 38) olarak tanımlanan sezginin kaynağı, kanıtlanması gerekmeyen dolaysız bilgidir. Mantık ve matematik gibi zorunlu doğruların, ahlâk ilke ve aksiyomların bilgisi buna örnektir. Sezgi, bir durumu anında idrak edebilme melekesi (Adair, 2003: 117) olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda sezginin mantık yürütme işleminin tamamen dışında meydana geldiğini söylemek mümkündür. Şuurlu bir çaba olmaktan çok çabucak yapılan bir çeşit değer biçme şeklidir. Sezgi, karar vericinin ihtiyaç duyduğu bilginin tamamına sahip olmadığı durumlarda daha fazla önem kazanmaktadır (a.g.e: 143).

Sezgisel karar alma, karmaşık sorunların çözümünde olasılık ve anlama odaklanma bağlamında önemlidir. Değişimin tetiklediği karmaşıklık ve belirsizlik ortamı, liderlerin mevcut çeşitli öğeler arasında ve bunların ötesinde bağlantılar ve anlamlar aramasını gerekli kılmaktadır. Başka bir deyişle liderler olaylar arasındaki bağlantı ve bütünü sezgisel güçleri ile görmektedirler. Simon’a göre (1987), bazı liderler sezgilerine bazıları da analitik tekniklere göre karar alırlar. Liderin sezgisel ve analitik tekniklerin bileşimine göre karar alması daha isabetli sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Sezgi gücü yüksek liderler geleceğe odaklanırlar ve vizyon sahibidirler. Bu liderler görünürdeki yüzeysel olguların ardında yatan şeyleri

doğrudan kavrarlar ve sezerler (Woodsmall ve Woodsmall, 2003: 139–140). Carl Jung'a göre (Khatri ve Alvin Ng, 2000: 59) sezgi, akla aykırı bir anlam taşımamakta, ancak aklın sınırları dışında bir şeyi anlatmaktadır. Sihirli bir altıncı his veya bir paranormal durum olmadığı gibi rastgele bir tahmin yürütme de değildir. Sezgi, gerçekliğin-bilme eyleminin rasyonel yöntemlerini aşan-holistik bir algılaması hâlidir. Bu bağlamda sezgiyi aşağıdaki çerçevede ele almak mümkündür (a.g.m: 60-62):

- **Sezgi bilinçaltıdır:** Tecrübe ile edinilen derslerin sadece çok küçük bir kısmı olgular olarak kristalize olur ve bilinçli bir zihnin erişimine açık hâle gelir. Deneyimlerimizin çoğu bilinçaltında depolanır ve biz bunları bilinçli bir zihinsel süreçten geçirmeden kullanırız. Sezgi bu depolanan bilgilerin veya deneyimlerin bilinçaltında kullanıma müsait hâle gelenlerinden faydalanan bir süreçtir.
- **Sezgi karmaşıktır:** Bilinçli bir zihnin hesaplayabileceğinden daha karmaşık sistemler sezgi yoluyla değerlendirilebilir. Doğrusal (lineer) varsayımlar nedeniyle rasyonel-analitik modellerin çoğu sınırlıdır. İstikrarsız ortamlarda sezgi rasyonelliğin sınırlarını aşma imkânı sağlar.
- **Sezgi hızlıdır:** Adım adım ilerlenecek bir karar alma süreci sezgi yoluyla kestirmeden halledilebilir. Böylece bir bireyin en uygun eylemin ne olduğunu anında bilmesini sağlar. Yılların deneyimi ve eğitimi sezgi sayesinde saniyeler içine sıkıştırılabilir.
- **Sezgi duygu değildir:** Bir insan, akıl değil de duygu kaynaklı olduğunu düşünerek sezgiye karşı bir güvensizlik içinde olabilir. Ancak sezgi duygu kaynaklı değildir. Vaughan (Khatri ve Ng, 2000: 60) hem korkunun hem de arzunun sezgi algılamasını etkilediğini gözlemlemiştir.
- **Sezgi taraflı değildir:** Bilişsel psikoloji alanında yapılmış birçok çalışma sezgiye dayalı karar almanın bilişsel taraf tutmalarla zedelendiğine işaret etmektedir. Ancak gelişmekte olan bir araştırmalar topluluğu sezginin muhakkak surette taraflı (önyargılı) bir süreç olması gerekmediğini, tam tersine son derece doğru olabileceğini göstermektedir. Ilgen ve Feldman'a (a.g.m: 61) göre sezginin önyargı içerdiği yönündeki araştırmalar özellikle

tarafllık ve geersizliğe odaklandığı için sezginin önyargılardan zedelendiği gibi bir görüntü ortaya çıkmıştır. Aslında sezgi ne kadar önyargılardan etkilenme eğilimindeyse rasyonel analizler de aynı problemle aynı derecede karşı karşıyadır.

- **Sezgi bütün kararların bir parçasıdır, kararları etkiler:** Sezgi, bütün kararların hatta en somut ve kesin olgulara dayanarak verilmiş kararların dahi merkezinde yer alır. İnsanlar sadece bilineni hesaplayabilir ve ölçebilirler. Ancak bilinmeyenler söz konusu olduğunda öngörü yapmak zorunda kalırlar. Bu yüzden rasyonel analitik yöntemlerin tek başına kullanılması nadir olarak söz konusudur.

Bu tespitlerden yola çıkarak sezgisel kararların tamamen rasyonel çerçevenin dışında değerlendirilmemesi gerektiğini söylemek mümkündür. Değişim ortamının rasyonel karar alma eylemini nerede ise devre dışı bıraktığı durumlarda sezgisel karar almanın gerekliliği ve önemi daha da artmaktadır. Rasyonel karar alma eyleminin rekabet ve değişimin talebini karşılamada yetersiz kaldığı ön kabulünün yaygınlık kazanması, sezgisel karar almanın önemini daha da artıracak gibi görünmektedir.

3.2.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Kişi ve Grupça Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri

Örgüt içerisinde bireysel karar alıcılar, yönetim kademesindeki konumları ile karar alabilme eylemi denk düşenlerdir. İşgörenler açısından ise durum oldukça farklı bir seyir izlemiştir. Daha çok grup davranışları alanındaki araştırmalara bağlı gerçekleştirilen bireysel karar alma ile ilgili araştırma bulgularına göre, bir grup çerçevesi içindeki bireysel kararlar, grup tartışmalarından bağımsız gerçekleşmektedir. Bireysel kararların, bireylerin ileride eyleme geçmek için önceden aldıkları kararlardan ve bu karar için grupta bir görüş birliği olduğunu algılamalarından etkilendiği anlaşılmıştır (Onaran, 1971:153). Örgüt içerisinde işgörenler karar almaktan çok uygulayıcı tarafı temsil etmişlerdir.

Kişisel karar almanın zayıf yönlerinden birisi, bireysel karar alıcıların sezgileri ile karar verme eğilimine daha yatkın olmaları ve rasyonel karar verme sürecinin gereklerini bu şekilde ihlâl etmeleridir. Sezgilere dayalı karar verme eylemine başvuran birey, deneyimleri ışığında, analitik düşünceye dayanmadan karar

verebilmektedir. Belirsizlik derecesinin yüksek, eldeki verilerin miktar ve kalite olarak sınırlı, değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüde bulunulamaması ve zamanın kısıtlı olması gibi hâllerde kişilerin sezgiye dayalı karar vermeye daha meyilli oldukları tespit edilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 359).

Bilgideki değişim hızı, bilgiye kolay erişim imkânı, esneklik ve hızlı karar almanın rekabetin temel belirleyicisi hâline gelişi gibi sebepler, işgörelere belirli sınırlar içerisinde yaptıkları işle ilgili kararları alabilmelerine imkân sağlamıştır. Personel güçlendirme (empowerment) düşüncesi bu temel üzerine oturtulmuştur. Yeni nesil örgütlerin müşteriden pazara uzanan geniş bir talep yelpazesine vereceği tepkinin beklenen sonucu yaratması, belirli sınırlar içerisinde işgörenin bireysel karar alma yetkisine sahip olmasını gerektirmektedir. Japon örgütlerinin ortaya çıkan sorunlarla ilgili bireysel çözüm önerilerine verdiği önem, dikkate değer bir uygulamadır. Ancak bu bireysel katılım, gruptan bağımsız değildir. Sorunların çözümünde bireysel becerilerin önemi yadsınamazsa da, tek başına yeter şart olmadığı anlaşılmıştır. Bu alandaki değişimin yönü, çalıştığı örgütün pasif taraftarı olarak “takım”ın üyesi olan işgörenden, örgütünü ekip olarak algılayan etkin işgörelere doğru bir seyir izlemektedir (Baltaş, 2002: 22).

Grup kararlarının örgütler için önemini ortaya koyan deneylerin ilki Howthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Bu ve diğer araştırmalar, grup kararlarının örgütsel düzeyde yarattığı etkiye dikkat çekmektedir. Grupça karar vermede, verilecek kararı taraflarla tartışmanın avantajı, bu karar verme yönteminin cazibesini artırmakta ve bu yolla bilgi paylaşımı yaygınlaşmaktadır (Baets, 2005:76). Bir sorunun grupça tartışılması, daha çok bilgi, deneyim, daha çok objektif bakış açısının sürece dâhil edilmesi anlamına gelmektedir (Erdoğan, 1999: 95).

Grupça karar almada uygulanan tekniklerin en yaygınlarından bazıları; Toplu Karar Verme Tekniği (Interacting Groups), Beyin Fırtınası (Brainstorming), Gordon, Delphi ve Nominal Grup Teknikleri’dir (Ülgen ve Mirze, 2004:362–365). Bu teknikleri sadece sorun çözücü yönü ile değerlendirmek konuya tek boyutlu bakmak demektir. Oysa bu tekniklerin bilgi üretimi ve paylaşımını yaygınlaştırıcı özelliği daha önemli bir duruma işaret etmektedir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, yenilik talep eden rekabetin gereklerine cevap vermede öncü rol oynamaktadır. Grup üyelerinin sahip olduğu bilgi ve deneyimi paylaşmaları, sinerjik bir güç yaratarak

sorunlara analitik yaklaşmayı kolaylaştırmaktadır. Grup kararlarının sağladığı üstünlükler kadar eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Kişisel ve grupça karar alma eyleminin üstünlük ve yetersizliklerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır (Ricketts, 2001: 320):

Kişisel Kararların Üstünlükleri:

- Grup kararlarına oranla, karar daha hızlı alınır,
- Kararın revizyonu hızlıdır.

Kişisel Kararların Eksiklikleri:

- Az sayıda orijinal, alternatif, yaratıcı fikir üretilir, kâğıda dökülecek karar sayısı gruplara oranla daha azdır,
- Kararlarda sübjektiflik tehlikesi yüksektir,
- Kararın sorumlusu bellidir.

Grup Kararlarının Üstünlükleri:

- Sübjektiflik tehlikesi daha azdır,
- Grubun yapısına ve konuya göre değişse de çok sayıda alternatif fikir üretilir,
- Yaratıcılık vardır,
- Kararlara katılımı sağlar, karara direnci azaltır,
- Kararda kişisel sorumluluk hissedildiği için karar bireysel olarak da savunulur,
- İşletmeye, ekibe aidiyet duygusu güçlenir,
- Yatay ve dikey iletişim çok yönlü gelişir,
- Kişisel beceriler gelişir, yaratıcılık artar.

Grup Kararlarının Eksiklikleri:

- Grubun karar alma hızı daha yavaştır,
- Karar birliği sağlamak daha zordur,
- Kararın revizyonu oldukça zordur,
- Klikleşme (hizipleşme) tehlikesi daima vardır,
- Sorumluluk dağılır.

Kararların grupça alınmasının örgüt için sağladığı bir üstünlük, katılımcı yönetimin hayata geçirilmesini mümkün kılmasıdır. Katılımcı yönetimin örgüt açısından önemi herkesçe tartışmasız kabul edilmektedir. Grup kararlarıyla ilgili

deneyler, karar alma sürecine katılan işgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla istek duyduklarına işaret etmektedir. Bu bağlamda grupça karar almanın yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Onaran, 1971:166):

- Alınacak kararlara katılan işgörenler olumlu tutumlar geliştirecekler, daha iyi iş çıkarmaya istekli olacaklardır. Bu çabalar üretimi, katılımı ve dolayısıyla iş tatminini artıracaktır.
- Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içinde daha serbestçe yayılacak; kararlara katılım, yönetici-işgören ilişkilerinde iletişim engellerini ortadan kaldıracaktır.
- Yönetimin aldığı değişim yönelimli kararlara karşı direncin kırılması, hatta bu kararı destekleme eğiliminin artması sağlanacaktır.
- Örgütün tüm birimlerinde denetim ve gözetimi kolaylaştıracaktır.
- Katılım, kararların niteliğinde de olumlu değişimlere yol açacaktır.

Grup kararlarının yaratıcı, yenilikçi ve artı değer yaratıcı etkiye sahip olduğunun kabulü, çok sayıda grup karar tekniğinin gelişmesine yol açmıştır. Nominal Grup Tekniği ve Beyin Fırtınası bu tekniklere iki önemli örnektir. Grup kararları; bir yandan yaratıcı düşünceyi teşvik ederken, bir yandan da sorunlara çoklu çözüm seçenekleri sunması bağlamında önemlidir (Rawlinson, 1995: 18).

Kararın aciliyetine, şartlarına ve gereklerine göre bireysel veya grupça karar alma türünden birisi veya her ikisi birden uygulamaya konularak, mevcut soruna çözüm üretilmeye çalışılmalıdır. Her iki karar alma türünün de kendi içinde taşıdığı üstünlük veya zayıflık, sonuca göre değerlemeye tabi tutulmalıdır. Kararın doğruluk derecesini, ortaya çıkan sonuçlarla değerlendirmek gerekmektedir. Kararın alım aşamasında, sonuç ortaya çıkmadan, kararın doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi sadece öngörü olarak kalmak zorundadır. IBM'in yöneticisinin kişisel bilgisayarların üretimine yönelik olarak verdiği red kararının yanlışlığı, örgütün ancak bu kararın tersi bir gelişme ile yüzleşmesi durumunda anlaşılabilmiştir.

3.2.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Lider ve Grupça Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri

Karar alma eylemine lider ve grupça katılım, üzerinde sıkça araştırma yapılan konulardan biridir. Yapılan çalışmalar, liderlik tarzı ile kararlara katılım arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyması bakımından da önemlidir. Bireylere göre daha çok fikir üretebilme, sinerji yaratma, bilgi paylaşımını yaygınlaştırma bağlamında grupça karar almanın üstünlüklerine yapılan vurgular, bu konuya ilginin artmasına neden olmuştur. Örgüt içi uygulamalardan alınan olumlu sonuçlar da konuya olan ilgiyi arttırmıştır. Grupça alınan kararların daha yüksek performanslı sonuçlar ürettiği genel kabul görmektedir (Strah vd, 2002: 227). Ancak; grubun etkinliğinin, yapı ve süreçlerin grup üyelerinin birlikte çalışmalarına imkân sağlayan uygunlukta olmasına bağlı olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Cummings, 2004: 352). Bu bağlamda söylenecek şey, grubun kolektif bir amaca hizmet ederken her bir üyenin bu amaca bireysel katkı yaptığının (Searle, 2005: 159) önemle vurgulanması gerektiğidir. Liderin ilk ve başta gelen görevi örgütsel stratejiler oluşturmak ve bu amaca birey ve grubu da dâhil ederek ulaşmaya çalışmak olmalıdır. Lider, bu amacın gerçekleşmesi için farklı kültürlerden, bölgelerden, farklı dilleri konuşan insanlardan oluşan iş grupları oluşturmaktadır. Böyle bir grubun varlığı, yenilikçilik ve rekabette örgütün itici gücünü oluşturmaktadır. Grup üyeleri arasındaki farklılık, bilgi üretimi ve performans artışı sağlamada pozitif bir faktördür (Dinwoodie, 2005: 3). Bu genel kabul, bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma tarzında yarattığı değişimle daha anlamlı hâle gelmiştir. Benmerkezci karar alma anlayışının örgütleri darboğaza sürüklemesi ve bilgi değişim merkezli rekabetin yaratıcı, yenilikçi ve bilgi paylaşımını zorunlu hâle getirmesi, tersi bir anlayışın, lider-çalışan (grup) bazlı kararlara katılımın üstünlüğüne yapılan vurguyu güçlendirmiştir.

Bilgideki hızlı değişim, rekabetin çetinleşmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşması gibi yeni yönelimler lider-grup karar eylemini etkinleştirmeyi gerektirmektedir. Bu da liderin aktif bir değişim aktörü olmasını ve kararlara katılımı cesaretlendirmesini zorunlu kılmaktadır (Goldsmith, 1999: 380). Liderler, grubun her bir üyesinin geleceğin lideri olabilecek şekilde yetişmeleri için de çaba harcamalıdır. Bunun için iyi ya da kötü, başarılı ya da başarısız her bir kararın grup üyelerini güçlendiren bir araç olduğunu ve liderlik deneyimini

artırıldığını gözden uzak tutmamalıdır (Magness, 2007: 1). Bu süreçte, liderin işlere doğrudan yön vermek yerine enformasyonu paylaşmayı, sınıflamayı ve bütünleştirmeyi desteklemesi gerekmektedir. Lider-grup karar alma eyleminin etkinliği, karar verme ve risk almaya ilişkin temel yaklaşımın yapısında değişime imkân sağlaması bakımından da önemlidir. Dahası, lider ve grubun birlikte karar alması, örgütlerde yeni anlamlar ve değerler yaratmaya yönelik kararların alınmasına katkı sağlayacaktır (Ohmae, 1999: 207). 1958 yılında R. Tannenbaum ve W. E. Schmit, (Tannenbaum ve Schmid, 1958: 99-100) lider-grup karar verme bütünlüğüne dikkat çekmişler ve geliştirdikleri modelle bunun önemini vurgulamışlardır. Yöneticinin liderlik tarzına bağlı olarak şekillenecek olan bu karar modelinde, işgörenlerin kararlara katılımındaki artışa bağlı olarak liderin karar alma yetkisinde daralmalar olmaktadır. Bu duruma Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Liderin Karara Etki Dereceleri

Liderin Karara Etki Dereceleri						
				→ İnsana Yönelik Liderlik		
Yöneticinin Otoritesi			Grubun Serbestisi			
Kararı lider verir ve gruba bildirir.	Liderlik kararını gruba sunar.	Lider fikirlerini bildirir ve grubu soru sormaya davet eder.	Lider kararını gereğinde değiştirebilmek ve geçici olmak kaydı ile açıklar.	Lider problemi açıklar. Önerileri dinler ve daha sonra karar verir.	Lider sınırları çizer ve gruptan karar vermesini ister.	Lider grubun karar vermesine izin verir.
Göreve Yönelik Liderlik ←						
Liderlik tarzının karar alma eylemi ile ilişkisi						
Otokratik lider	Baba yönetici	Danışman yönetici	Politik lider	Katılıma lider	Demokratik lider	Özgür bırakıcı lider
Bu tablo çerçevesinde yöneticinin karara bakış açısı aşağıdaki gibidir.						
Karara kimseyi katma	Karara özendir.	İkna et.	Kararı gerekirse revize et.	Fikirleri dikkate al.	Herkesin fikri aynı değerdedir.	Onların kararı yeterlidir.
Bu tablo çerçevesinde yöneticinin söylemi aşağıdaki gibidir.						
Bu böyle olacak.	Böyle olması hepimizi için iyidir.	İyice düşünce bana hak vereceksiniz.	Herkes için iyi bir karar olsun istiyorum.	Fikirleriniz kararımızı daha da etkili kılacak.	Kararda herkesin bir hakkı var.	Vereceğiniz karar benim için yeterli.
Bu tablo çerçevesinde yöneticinin astları ile ilgili kanaati aşağıdaki gibidir.						
Kararı verecek tecrübesi bilgisi hiç yok.	Kararı henüz katkı yapacak durumda değil.	Kararı dikte edecek kadar acemi değil.	Bazı fikirleri olabilir.	Fikir vererek kararını daha da etkili kılabilirler.	Fikirleri son derece önemli.	Benim fikrime ihtiyaçları yok.

Kaynak: İmrek, 2003:113-114.

3.2.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Üst ve Alt Kademe Karar Alma Türleri Üzerindeki Etkileri

Üst ve alt kademe kararları ile stratejik ve operasyonel kararları birbirinden ayıran ince çizgi, ilklerin karar alıcıları işaret ederken, sonrakilerin kararın kendisi ile ilgili olmasıdır. Bu bağlamda üst yönetimin aldığı kararları, en genel anlamda, stratejik kararlar olarak adlandırırken alt kademe yöneticilerin aldığı kararları operasyonel kararlar olarak sınıflandırmak ve adlandırmak mümkündür. Örgütün geleceğe yönelik yol haritası niteliğindeki kararlar üst kademe yöneticiler tarafından alınmakta; sonuçları örgütün tüm geleceğini etkileyen bir özellik taşımaktadır. Alt kademe karar alıcılar, rutinleşmiş kararları alıp uygulamaya koymakta ve üst yönetimin aldığı stratejik kararların uygulanabilirliğine katkı sağlamaktadırlar. Diğer bir deyişle; üst kademece alınan kararlar daha soyutken, alt kademece alınan kararların somutluk derecesi daha yüksektir.

3.2.8. Bilgideki Hızlı Değişimin Belirlilik ve Belirsizlik Şartları Altında Alınan Karar Türleri Üzerindeki Etkileri

Belirlilik durumunda karar verme, eylem seçeneklerinin açıkça belirlendiği ve bu seçeneklerin yalnızca bir tek sonuç doğurmasının söz konusu olduğu durumlarda geçerlidir (Üreten, 2002: 97). Belirlilik ortamında karar almak için uygulanabilecek en iyi ölçüt, limit durumunda en büyük beklenen değer (maximizing expected value; MEV) ölçütüdür (Demir vd.1985: 191). Belirlilik ortamında karar vericinin yapacağı şey, her bir sonucun değerini tespit ederek en yüksek veya duruma göre en düşük değeri veren seçeneği tercih etmekten ibaret olacaktır (Can ve Güney, 2007: 534). Belirlilikten kasıt; riskin düşük, fırsatların yüksek oluşu ve yöneticinin vereceği kararın nasıl sonuç doğuracağını geçmiş deneyimlerle kesinlik kazanmış olmasıdır. Bu bağlamda belirlilik durumunda alınan kararın “*rasyonel karar alma*” sürecine uygunluğu, yatkınlığı ve yakınlığı söz konusudur.

Bilgideki hızlı değişim, örgütün iç ve dış çevresindeki belirsizlik düzeyini artırmıştır. Bu durum teknolojik değişim ve yoğun rekabetin tetiklediği tehditler karşısında örgütlerin bilgi temelli yeteneklerini yönetme becerisini gittikçe daha önemli hâle getirmektedir (Carrillo and Gaimon, 2004: 1504). Belirsizlik, başlangıçta doğru olan bir kararın hedeflerinin daha sonra söz konusu kararın yetersiz bir karar hâline gelmesine neden olabilmektedir (Drucker, 2001: 19). Mevcut kaynakların

belirsiz ve bilinmeyen bir gelecek için taahhüt edilmesi eylemine denk düştüğü için her karar risklidir. Ancak lider karar sürecini iyi gözlemler ve gerekli adımları atarsa, riskin en aza indirilmesi ve kararın başarıyla sonuçlanması daha olası hâle gelebilir.

Bilgideki değişim, örgütün iç ve dış çevresini hızla değiştirerek belirsizlik ve kaos eğilimini artırmaktadır. Belirsizlik arttıkça, yönetici ve işgörenlerin “daha iyi bilgilenmeye dayanma” eğilimlerinde de artış olmaktadır (Porter, 2007: 211). Bilgideki hızlı değişim bir yandan belirsizlik düzeyini artırırken, diğer taraftan örgüt çalışanlarının belirsizliğe karşı bilgilenme isteğini mecburiyete dönüştürmektedir. Bilginin bu durumda iki yönlü bir işlevi yerine getirdiği söylenebilir. Diğer bir deyişle, bilgideki değişim neden olduğu riske panzehiri de yine kendisi üretmektedir.

3.3. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA AŞAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel düzeyde yönetimce alınan kararları, değişik kriterleri baz alarak sınıflandırmak mümkündür. Böyle bir sınıflandırma; bir yandan değişik karar türlerinin özünde barındırdığı sorunları daha açık görmeye, bir yandan da her karar türünü farklı teknik ve yaklaşımlarla değerlendirmeye yardımcı olacaktır (Koçel, 2005:78).

Karar alma türlerinin her birinin kendi özelliğinden kaynaklanan üstünlük ve zayıflıkları vardır. Örneğin, T. Koçel’in benimsediği rasyonel karar verme modeli, eldeki bilgilerin ışığı altında seçeneklerin belirlenmesi ve bu seçeneklerden en uygun sonucu verebilecek alanın tercih edilmesi anlayışına dayanmaktadır. Ancak, “kısıtlı rasyonellik” bu modelin başarıyla uygulanmasına engel teşkil etmektedir. Yani, karar verecek kişinin tüm bilgilere sahip olması, dolayısıyla bunları tam olarak değerleyememesi kişiyi “kısıtlı bir alan”la çevrelemektedir. İnsanların beyin fonksiyonlarındaki sınırlılık dereceleri de çok sayıda seçenek üretmeye engel teşkil etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:359).

Ne tür bir karar alınacağı ilgili olduğu sorunun yapısıyla ilgili olduğu kadar, alınan kararın “*akıllı dengelenim kurma*” ya da elverişli olmasıyla ilişkilidir. Hesaba katılan alternatifler ve ulaşılabilecek hedeflerin çokluğuna bağlı olarak çok sayıda dengelenim kurma ihtiyacı da artacaktır (Hammond vd, 2001:30). Ulaşılabilmek istenen

hedefe denk düşen kararı alma, yani hedefle alınan kararın kesişme noktasındaki dengelenim bize kararın etkinliği konusunda da ipuçları verecektir.

Küreselleşme ve teknolojinin tetiklediği bilgideki değişim hızı, işletmelerin kazandıkları rekabet üstünlüğünü avantaj olmaktan çıkarmıştır. Asıl avantaj, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktır. Böyle bir avantaj sağlamak için rasyonel kararlar almak tek başına yeter şart değildir. Alınacak rasyonel karara kaynaklık edecek uygun bir yapı ve yönetimin yanı sıra, kültürel ortam uygunluğu ve uygulama becerisinin var olması gerekmektedir. Bu unsurlar arasındaki uyum stratejik analizlerin isabetliliğini artıracak, alınacak rasyonel karar da değişimin ruhuna uygun yaratıcı düşünceyi tetikleyecektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 51).

3.4. BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN KARAR ALMA SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Karar alma eylemi, birbirini izleyen belirli aşamaların sonucunda gerçekleşir. Hangi konu ile ilgili olursa olsun, amaç belirleme veya sorun tanımlama, karar verme eyleminin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Ancak kimilerine göre bu aşamanın öncesini oluşturan başka bir evre vardır. Bu evre, kişi veya liderin amaç belirlemeyi gerektirecek bir “durum” veya “sorun” olduğuna dair bir kanaate ulaşması ile ilgilidir. “Duyarlı olma” (awareness) olarak adlandırılan bu evrede, liderin kendisine gelen bilgi ve veri sonucunda karar almayı gerektiren bir durumun var olup olmadığını algılaması gerekmektedir (Koçel, 2005: 83). Karar alıcı, karar alma kanaatini taşııyorsa amaç belirleme eylemi de gerçekleşmeyecektir. Bu safhada liderin kararına kaynaklık edecek örgüt içi ve dışı bilgi akışının önemi de yadsınamaz. Günümüzde “bilgi”nin işletme faaliyetleri açısından anlam ve önemi göz önüne alındığında, bilgi akışı, paylaşımı ve kullanım amaçlı depolanmasının gerekliliği daha iyi anlaşılacaktır. Aşağıda bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma süreci üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

3.4.1. Bilgideki Hızlı Değişimin Problemi Algılama Süreci Üzerindeki Etkileri

Bu aşamada lider/ yöneticinin “kararı gerektirecek bir durum”un olduğunu kabul ya da reddetmesi gerekmektedir (Robbins, 1996: 144). Diğer bir anlatımla bu aşama, yöneticinin karar vermeyi gerektirecek soruna karşı duyarlı olmasıdır (Koçel, 2005: 83). Liderin karar almayı gerektirecek problemin varlığını tespit ve kabul

etmesi, beraberinde karar alma ile ilgili birtakım şartların tartışılmasını gerektirmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cooper, 2000: 221–222):

- Sorumluluk tayinleri açık ve net olarak yapılmalıdır. Böylece insanların hem kendilerinden hem de birlikte çalıştıkları insanlardan neler beklendiğini daha net bir şekilde anlamaları kolaylaşacaktır.
- Yöneticiler, operasyonlarını yaptıkları sorumluluk düzeylerindeki karar alma ve harekete geçme konusunda yapılan yetki devrinin uygun biçimde yapılması gerektiğinin anlam ve önemini kavramalıdır.
- Belirlenen hedefler, politikalar ve programlar, ilgili kararların alınmasından sorumlu kişilere düzgün biçimde iletilmelidir.
- Problemlerle ilgili çözümün akılcı kararlarla yerine getirilmesinde pürüzler çıkmaması için iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.
- Akılcı uygulamaların gerçekleştirilmesi amacı ile problemlerin mantıklı yollarla çözülmesi ve öğelere dayalı karar temellerinin belirlenmesini sağlayacak kaynakların sağlanması gerekmektedir.
- Karar alma ile yükümlü kişilere yönetimden destek geldiği takdirde, çeşitli eylemlerin belirlenmesi için harcanacak zaman daha tasarruflu kullanılmış olacaktır.
- Örgütsel disiplinin sağlanması ile işgörenlerin birbirlerinin sorumluluk düzeylerine saygı göstermeleri de mümkün olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, lider problemi doğru algılamalı ve sorunla ilgili karar sürecine işlerlik kazandırmadan önce kim ya da kimleri karara dâhil edeceğine ya da tek başına hareket edeceğine karar vermelidir. Bundan da önemlisi, sorun veya işaretlerini doğru algılayabilmek adına iletişim kanallarının açık ve işler durumda olmasına özen göstermelidir.

3.4.2. Bilgideki Hızlı Değişimin Amacın Belirlenmesi veya Sorunun Tanımlanması Süreci Üzerindeki Etkileri

Bu aşamada, karar almayı gerektiren sorunun algılanması ve örgütte mevcut durumda (yerleşmiş kalıplarda) bir değişiklik olması gerektiği genel kabul görmektedir (Onaran, 1971: 80). Amaç belirleme, tayin edici özelliğinden dolayı, karar alma sürecinin önemli bir aşamasıdır. Diğer safhaların yönünü, belirlenen amaç

tain edecektir (Koçel, 2005: 84). Bu aşamada etkin bir liderin sorması gereken sorulardan birisi şudur: “Bu, köklü bir düzensizlik belirtisi midir yoksa bir sapma durumu mu?” (Drucker, 2001: 13). Böyle bir soru, sorunun sınıflandırılmasında rol oynamakla kalmayacak, sorunun cevaplanmasını somutlaştıracak çerçeve koşulların da neler olduğunu tespit etmede yardımcı olacaktır.

3.4.3. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatiflerin Belirlenmesi Süreci Üzerindeki Etkileri

Amacı belirlemek veya sorunu tanımlamak tek başına “karar” için yeter şart değildir. Ortaya çıkan sorunun çözülmemesi hâlinde karşılaşılabilecek sonuçların etkileri de bir o kadar önemlidir. Lideri karar amacına yönelten nedenler, sorunun özellikleri, aciliyeti, nitelikleri gibi unsurların incelenmesi ve analiz edilmesi de bir o kadar gereklidir (Koçel, 2005: 92). Bu aşamada, eldeki bilgi ve verilerin gerçek durumu çerçevelemeye uygun olup olmadığı da dikkatle incelenmelidir. Bu aşamada belirlenen amaca ulaşmak için, yapılacak değişikliklerin örgüt için ne gibi sonuçlar doğuracağını hesaba katılması da ayrıca önemlidir (Onaran, 1971: 80).

Bu aşamada liderlerin alternatif amaçlar belirlemesi; belirlenen amaçlar ile bu amaçları gerçekleştirecek kaynaklar arasında denge ve uyum kurmaları da gerekmektedir (Koçel, 2005: 92). Amacın belirlenmesi, kararı eyleme dönüştürecek önceliklerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca belirlenen amaç, bu amacı gerçekleştirecek kişilerin kapasitelerine uygun olmalıdır. Aksi hâlde amaçlara ulaştırarak eylemleri aktifleştirmek mümkün olmayacaktır (Drucker, 2001: 22-23).

Sorunların sistematik olarak tanımlanıp daha rasyonel değerlendirilmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Balık Kılçığı Tekniği ve Pareto Analizi bu tekniklerin önemli örnekleridir. Ayrıca Beyin Fırtınası, Gordon Tekniği, Delphi Tekniği, Nominal Grup Tekniği işletmelerin karar almada başarıyla uyguladıkları tekniklerden bazılarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 362–364).

3.4.4. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatif Çözümlerin Belirlenmesi Süreci Üzerindeki Etkileri

Karar alma sürecinin bu evresinde, belirlenen amacı gerçekleştirecek veya çerçevelenmiş sorunu ortadan kaldıracak seçeneklerin veya alternatifin yaratıcılığı, yeniliğe açıklık eğilimi bu safhada su yüzüne çıkmaktadır. Bu aşamada standartlara meydan okumayı dayatacak alternatifler değerlendirilecektir. Değerlendirmede

kullanılacak olan ölçüt ve normlar da açıkça belirlenmelidir (Yozgat, 1998:170). Bu aşamada yöneticilerin temel amacı, örgüte en uygun yararları sağlayacak alternatifin seçilmesi olmalıdır (Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 20).

Liderin bu aşamada, seçilecek alternatifleri, örgütün var olan güçlü yanları ile nasıl destekleyeceğini veya seçilecek alternatiflerin örgütün güçsüz yönlerine yapacağı pozitif-negatif etkileri göz önüne alması gerekmektedir. Başka bir ifade ile atılacak adımlar çok iyi hesaplanmalıdır. Bu hesaplamalar çok kolay görünse de, yenilik baştan sona bir meydan okumadır (Pearson, 2003: 38) . Seçilecek alternatifin soruna çözüm olması kadar, yenilikçi sıçramayı yapacak özellikte olması da önemlidir. Yaratıcı düşüncenin şekillendirdiği yeni çözüm alternatifleri de bu safhada geliştirilmektedir (Koçel, 2005: 96–97).

3.4.5. Bilgideki Hızlı Değişimin Alternatiflerin Değerlendirilmesi Süreci Üzerindeki Etkileri

Karar alma sürecinin bu safhasında, geliştirilen çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi (irdelenmesi) yapılır. Değerlendirme, mevcut alternatiflerin çeşitli açılardan incelenmesi ile gerçekleştirilir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 2005: 99):

- Teknik olarak uygulanabilirliği,
- Maliyeti,
- Sosyal olarak arzu edilirlilik derecesi,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,
- Başarılı olabilme derecesi,
- Örgütün uzun ve kısa vade dengelerine etkisi,
- Örgütteki kişi ve çıkar gruplarının beklentilerine uygunluğu,
- Doğurabileceği muhtemel sonuçlar,
- İşletme kültür ve yönetim tarzına uygunluğu gibi.

Her alternatifin bu faktörler açısından ayrı ayrı değerlemeye tabi tutulması uygun olacaktır. Bu uygunluk, niceleyici ölçü kullanılarak yapılabileceği gibi, her birine bir önem katsayısı verilerek de yapılabilir. Daha sonra alternatiflerin belli bir gösterge çizelgesi üzerinden değerlendirilmesi yapılarak, alternatif için verilen değer bu önem katsayısı ile çarpılır. Sonuçta bulunacak ağırlıklı değere göre alternatifler sıralanır (Koçel, 2005: 99).

Yapılan araştırmalar, liderlerin alternatifler arasından seçim yaparken salt bilimsel verilere dayanmadıklarını göstermiştir. Bu araştırmalar, yöneticilerin karmaşık sorunları çözerken mantıksal yöntemler işe yaramadığında sezgilerine başvurduklarını göstermektedir (Hayashi, 2001:175). Bu aşamada ilk yapılacak şeylerden birisi değerlendirme dışı bırakılacak alternatiflerin tespit edilmesidir. Bunun için uygulanacak en basit kurallardan birisi şudur: “Eğer alternatif A bazı hedefler bakımından alternatif B’den daha iyiye ve öteki hedefler bakımından ise B’den daha kötü değilse, B değerlendirme dışı bırakılabilir” (Hammond, 2001: 34). Yenik düşen alternatifler elendikten sonra, geriye kalan alternatifler arasında başarı şansı yüksek olanlar ön plana çıkarılmalıdır. Seçilecek alternatifin eldeki kaynaklara uygunluğu da araştırılmalıdır (Koçel, 2005: 99).

3.4.6. Bilgideki Hızlı Değişimin Seçim Yapma ve Karar Alma Süreci Üzerindeki Etkileri

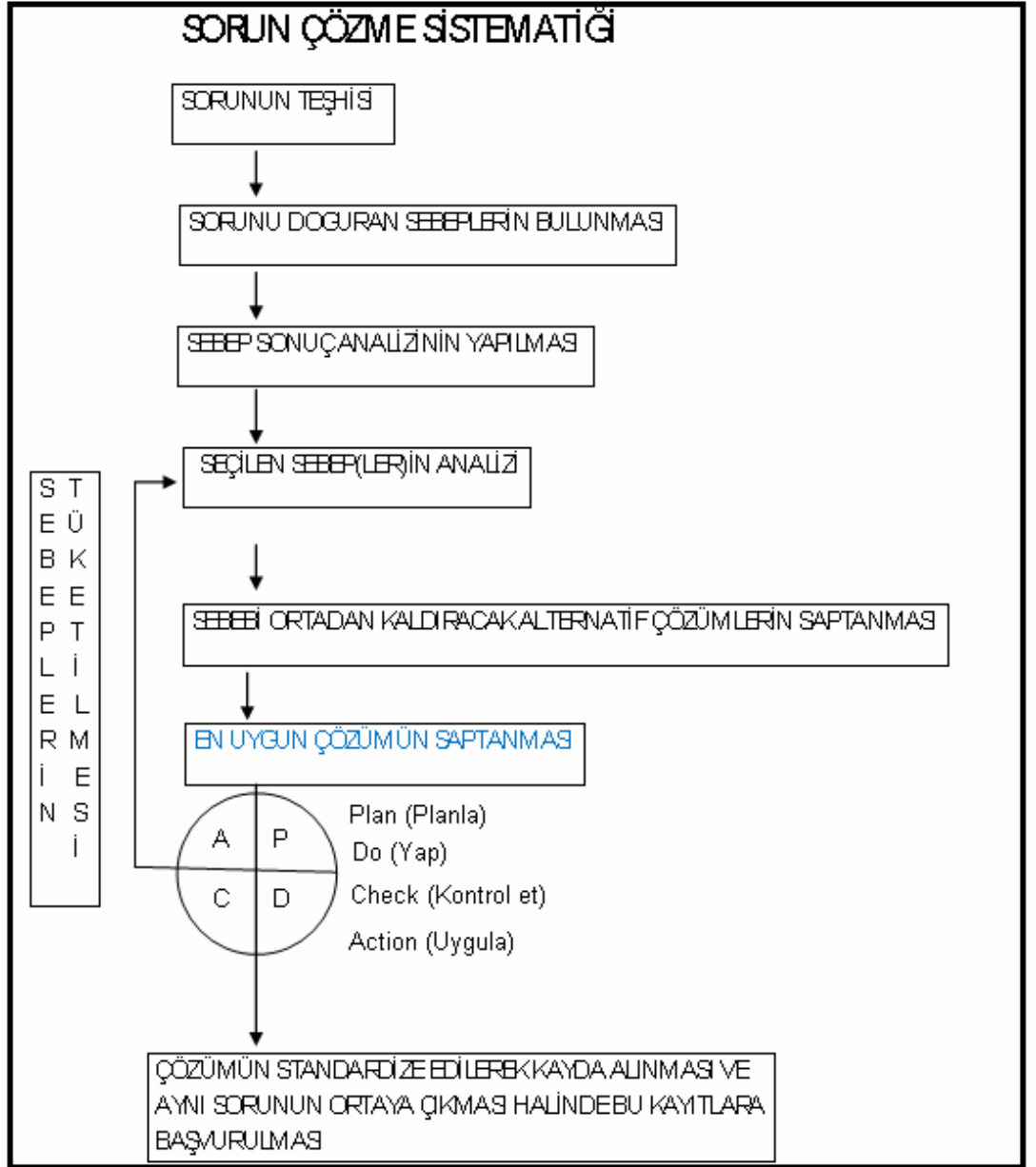
Karar alma eyleminin en önemli safhasından birisi seçim yapmaktır. Yapılan seçim “karar”ı temsil edecektir. Böylece alınan karar doğrultusunda kaynakların nasıl ve kimler tarafından kullanılacağı da belirlenmiş olacaktır. Değişim çağında liderin öğrenmek zorunda olduğu şeylerden birisi, karar almada hızlı davranmak zorunda olduğudur. Diğer önemli bir husus da, liderin bu kararları etrafında iyi insanlar olmadan alamayacağıdır (Collingwood, 2003: 18).

Lider, çağımızın temel özelliği hâline gelen değişimin doğal sonucu olan gelişmelere paralel bir hızda karar almak zorundadır. Teknolojik gelişmeler ve bilgideki yayılım hızı, rakibinizle rekabet etme sürecini “bilgisayar tuşuna dokunma” kadar kısaltmıştır (Güleç ve Yalçın, 2003:5). Ayrıca, karar alma sürenizin kısalmasına karşın, lider ve işgörelere ulaşan bilgi sayısında nerede ise patlama yaşanmıştır. İşte, lider karar alma eylemini gerçekleştirirken çok sayıda enformasyonla baş etmeyi de öğrenmek zorundadır (Collingwood, 2003: 15). Çünkü üst yöneticiler karar alırken sonsuz sayıda kesinti ve çok sınırlı eylem seçenekleriyle yüz yüze gelmektedirler (Peters, 2003:135).

Karar alma sürecinin başlangıcını liderin karar almaya gerek olup olmadığı ile ilgili tercihi oluşturmaktadır. Karar alma gerekliliğinin kabulünden başlayan süreç karar alma eylemi ile son bulmaktadır. Bu safhaya, kararı eyleme dönüştürme evresinin dâhil edilmesi, süreci daha anlamlı kılacaktır. Eyleme dönüşmeyen bir

karar, “*niyet*” olmadan öte bir anlam içermeyecektir. Alınan karar uygulamaya geçildiğinde eyleme dönüşecek ve bu eylemin sonucunda karara kaynaklık eden “*durum*” veya “*sorun*” la ilgili gelişmelerin yönü takip edilebilecektir.

Alınan kararın doğruluğu, etkinliği ve başarısı kararın uygulanmasından sonra ortaya çıkan sonuca göre şekil alacaktır. Bu yüzden sorun çözme sürecine, Şekil 2.3'te görüleceği gibi, Deming Çemberi ilave edilmiştir. Böylece Deming Çemberi sorun çözme sistematığının bir parçası haline getirilmiştir. Kararın doğruluğu, sonucu ile anlam kazanacaktır. Uygulamadan sonra arzu edilen sonuca ulaşılması halinde kararın doğruluğundan ve geçerliliğinden söz edilecektir. Aksi durumda kararın doğrulundan söz etmek mümkün olmayacaktır. Deming Çemberi bu bağlamda karar alıcıya sonuçları kontrol edebilme imkânı sağlamada yardımcı olacaktır.



Şekil 3.1: Sorun Çözme Süreci

Kaynak: İmrek, 2003: 262.

3.4.7. Bilgideki Hızlı Değişimin Kararı Eyleme Dönüştürme Süreci Üzerindeki Etkileri

Bireyler ve yöneticiler gün içerisinde önem derecesi ve sayısı farklı olmak üzere çeşitli kararlar alırlar. Karar alma eylemi, kararın alınması ile son bulmaz. Alınan kararın uygulamaya geçirilmesi ve sonucun beklenen değeri yaratıp yaratmadığının ölçülmesi gerekmektedir. Kararın sonucu, varsa, karardan sapmaların derecesini tespit etme açısından da önemlidir.

Kararın uygulanmasında, arzulanan sonuca ulaşmak, her yöneticinin istediği durumu yansıtır. Ancak, elde edilen sonucun verimliliği kadar etkinliğinin de önemli olduğu göz önüne alındığında, sonuca ulaşmanın tek başına yeter şart olmadığı anlaşılır. Bu süreç bir anlamda, alternatifler arasından yapılan seçimin (kararın) doğruluğunu tescil etmede yöneticiye rehberlik edecektir. Kararın değerlendirilmesi bağlamında, yönetici geri besleme imkânına sahip olacak; kararı etkin kılmada ortaya çıkan yetersizlik ve sorunları tespit etmek de kolaylaşacaktır. Böylece, karar sürecinin çıktı değeri; beklenen durumla, fiilî gerçekleşen durum arasındaki aralığın açıklığına bağlı olarak şekillenecektir.

Liderin en önemli işi karar almaktır. Alınan kararların örgütün geleceğini etkilemesi, liderin karar alma tarzını daha önemli hale getirmektedir. Bilgideki hızlı değişime bağlı olarak karar almanın doğrusal bir süreç izlemesi nerede ise imkânsız hale gelmiştir. Başka bir deyişle, değişim ortamının belirsizlik, risk ve öngörülemez bir durum yaratması, liderin alacağı kararların isabetliliğini etkileyecektir. Bilgideki değişimin karar sürecine önemli bir etkisi de zaman baskısıdır. Teknolojik gelişmeler, rekabetin yoğunluğu ve yenilikçi atılımların önem kazandığı günümüz ortamında liderin tam zamanlı kararlar alması daha da önemli olmaktadır. Değişim çağının lideri, bilgideki değişimin gereklerine uygun tarzda seçenekler üretmek sorunlara karşılık gelebilecek kararları almak ve uygulamak zorundadır. Örgütlerin varlığı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın ön koşulu liderin doğru, yerinde ve tam zamanında kararlar almasına bağlı olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİDEKİ HIZLI DEĞİŞİMİN LİDERİN KARAR ALMA SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, bankalarda yönetici/lider olarak görev yapanları kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, yöntemi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bilgideki hızlı değişim, teknolojinin de desteği ile rekabetten müşteri taleplerine, ekonomiden örgütsel yapıya, işgörenden iş süreçlerine kadar hem örgüt, hem de çevresinde köklü değişikliklere yol açmıştır. Bu bağlamda değişim, tepkisiz kalmayı imkânsız kılan bir yapılanmayı dayatmaktadır. Bilginin -doğası gereği- yenilikçilik ve yaratıcılığı beslemesi, kendinden başlamak üzere, kaynaklık ettiği her türlü değişime ivme kazandırmıştır. Örgütler, rekabetin talep ettiği değişime hızlı tepki verebilme adına; yapılarını daha yalın ve esnek hale getirmeye, kararlara katılımı teşvik etmeye, bilgi paylaşımını yaygınlaştırmaya, yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri geliştirmeye ve müşteri beklentilerine daha hızlı cevap vermeye mecbur hale gelmişlerdir.

Bilgideki hızlı değişim, örgütleri, hem değişime uyum sağlamaya hem de değişimle baş edebilecek bir yapıya sahip olmaya zorlamaktadır. Prahalad'ın (Gibson, 1997: 7) “Değişmezseniz ölürsünüz!” uyarısı, bireyden örgüte tüm varlıkları kapsamaktadır. Örgütlerin değişimin taleplerine karşılık üretmeleri, liderlerin bilgi temelli değer üretecek yapıya işlerlik kazandırmalarını gerektirmektedir. Bu yapının kurulması, işletilmesi ve süreklilik kazanmasından lider birinci derecede sorumludur (Arat, 2007: 82). Lider, bilgideki hızlı değişimin neden olduğu belirsizlik, karmaşa ve geleceğin öngörülemez hale geldiği günümüz iş ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilme becerisine sahip olmalıdır. Bunu yapabilmek; örgüt içi bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması, karar alma sürecine işgörenlerin dâhil edilmesi, esnek ve yalın yapıyı örgütsel yapılanmaya ağırlık

verilmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verilmesi gibi yapı, süreç ve insan odaklı bir yapılanmayı gerektirmektedir (Baltaş, 2002: 144).

Bilgi-teknoloji işbirliğinin sağladığı imkânlardan geniş ölçüde yararlanan günümüz örgütleri, durağanlığın yıkıcı etkisinden daha kolay korunabilmekte, rekabetin kendilerinden talep ettiği değişime daha çabuk adapte olabilmektedirler. Ancak değişimin hızı ve yönü; karmaşıklık, bilinmezlik ve öngörülemezlik düzeyinde yarattığı etki, liderin karar alma tarz ve becerisinde de değişimi gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile lider, bilgedeki değişim hızına endeksli iş-süreç ve yapı ile ilgili kararlar alırken, örgüt çalışanlarının davranış-kavrayış ve iş yapma alışkanlıklarını da değişim odaklı sürece dâhil edebilmelidir. Liderin konuyla ilgili karar alma davranışı, sorunlar ve sorunlara yaklaşım tarzından geniş ölçüde etkilenecektir. Bu gelişme, liderlerin karar alma tarzlarının sınırlarını da belirsizleştirmektedir. Bir başka ifade ile örgütsel yapılanmadan rekabete kadar geniş bir yelpazede yaşanan hızlı değişim, liderlerin karar alma süreç ve tarzlarının değişimini de etkilemektedir. Karar alma sürecine daha fazla kişi veya grubun dâhil edilmesi, rekabetin gerekleri ve bilgiye erişimin kolaylaşması gibi nedenlerden dolayı liderler daha katılımcı ve serbesiyetçi karar alma tarzını uygulamaya koymada geçmişe oranla daha istekli davranmaktadırlar. Bu gelişme, değişime örgütçe tepki vermede daha duyarlı bir yapılanmaya gidildiğinin de işaretlerini taşımaktadır. Ancak yönetim anlayışında yaşanan bu değişime liderlerin tepkisiz kaldıkları ve otoriter karar almadan yana tavır geliştirdikleri de gözlenmektedir. Liderlerin bu tavrının yetki kaybı korkusundan beslendiğini söylemek mümkündür (Şimşek, 2002: 242).

İş yapma süreçleri, müşteri taleplerine hızlı cevap verme, yenilikçi düşünceleri rekabette farklılık yaratma adına kullanan kurumların başında bankalar gelmektedir. Bankalar, bilgi ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel bir değişim geçirerek, yapı-süreç-müşteri ve insan odaklı bir yapılanmayı başarı ile hayata geçirmişlerdir. Bunda, liderlerin gelişmelere paralel kararlar almadaki becerileri birinci derecede etkili olmaktadır. Katılımcı ve yenilikçi fikirlere açık olmada banka yöneticileri, günün gereklerinin ötesine geçmeye istekli davranmaktadırlar. Bankalar, bilgi yoğun teknoloji kullanımını ve sürdürülebilir rekabet anlayışı yaratmayı etkili bir şekilde yapılarına dâhil etmişlerdir. Teknolojik

gelişmeler, bankaların müşterileri ile ilgili veri toplamalarını oldukça kolaylaştırmış ve müşteri odaklı yönetim anlayışına işlerlik kazandırmada önemli katkılar sağlamıştır. Bunda, bilgiyi elde etme ve paylaşmayı yaygınlaştıran örgütsel kültürün etkisi de göz ardı edilmemelidir. Örgütsel kültürü, bu bağlamda, rekabetin önemli bir dayanağı olarak değerlendirmek mümkündür. Bilgi paylaşıldıkça çoğalmakta ve değer üretme gücü artmaktadır. Bu da örgütsel kültürün bilgi paylaşımı için önemine yapılan vurguyu güçlendirmektedir. Ancak bilgiye sahip olmak başarı ve rekabet avantajı yaratmada tek başına yeter şart değildir. Bilgi, değer yaratma gücü oranında beklentilere cevap üretebilecektir. Beklentilere vereceği tepki ise sürekli iyileştirme ve yenilikçiliğe yapacağı katkıya bağlı olarak şekillenecektir. Bilgideki değişimden söz edebilmek, herhangi bir konuda sahip olunan bilgide “yeni” ve “yenilik” olarak adlandırılabilir bir değişimin varlığına bağlıdır. İlave her yenilik, farklılığın da temelini oluşturmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin her sektörde değişime kısa sürede uyumu mümkün kılması, “aynılığı” örgütlerin nerede ise kaderi haline getirmiştir. Sürdürülebilir rekabet için “aynı” olmak yetmemekte, farklılık için “fark” yaratmak gerekmektedir. Bütün bu gelişmeleri dikkate alarak, bankacılık sektöründe bilgideki değişim hızının sebep olduğu yenilikçi temelli gelişmelerin liderin karar alma sürecini nasıl etkilediği konusu ele alınmıştır.

Çeşitli sektörlerde bilgi ve bilgideki hızlı değişim, bilgi paylaşımı, rekabet, liderlik tarzı ve karar alma arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Wu ve çalışma arkadaşları (1999) Amerikalı, Japon ve Tayvanlı bayan yöneticilerin liderlik stilleri, karar alma modelleri, algı rollerinin benzerlikleri ve farklılıklarının liderlik performansı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmalarında Amerikalı kadın liderlerin cinsiyetleri ve sosyal rolleri açısından kaygı düzeylerinin Japon ve Tayvanlı kadın yöneticilerden daha düşük olduğunu saptamışlardır. Ayrıca, kişisel ve hızlı karar alma ve risk üstlenmede kendilerini daha bağımsız olarak tanımladıklarına dikkat çekmişlerdir.

Kuşçu (2007) Bulanık Mantık Yaklaşımı'nın karar verme sürecinde kullanım ve önemini incelemiştir. Bu yaklaşımın öğretim elemanlarının performans değerlemesinde kullanımı ve arasındaki ilişkiye yer vermiştir.

Gnyamali vd. (1997) yaptıkları araştırmada bilginin nasıl yaratıldığı ve kullanıldığına dikkat çekerek karar bağlamında örgütsel öğrenme süreçleri, örgütsel bilgi ve karar sonuçları arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Alwis ve Higgins (2001) de yaptıkları çalışmada karar alma süreçleri için düzenli bilgiye ihtiyaç olduğuna vurgu yaparak yeni ürün ve hizmetler için gerekli bilgiye sahip olmanın gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca daha iyi kararlar alabilmek ve rekabetle baş edebilmek için bilgiye gereksinim olduğunu vurgulamışlardır. Örgütlerde yöneticilerin en önemli görevlerinin karar almak olduğuna dikkat çekerek kararların hızlı ve zamanında alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca, örgütlerde yüksek bilgi ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Başar (1998), örgütlerde stratejik planlama yaparken ve ani olarak alınması gereken bir karar söz konusu olduğunda bilgisayar teknolojilerinden yararlanmanın ve bunlar arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmıştır.

Creswell (2000), geleceğin belirsizlikler ve karmaşık iş problemleri ile dolu olduğunu belirterek bunlarla baş edebilmek için yüksek bilgi ve deneyime ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Belirsizlik ortamında en iyi karar verme sürecinin olmadığına dikkat çekerek karar analizlerinin kullanıcılara yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca karar danışmanlığının karar alma sürecinde güçlü bir çözümleyici olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Raju ve çalışma arkadaşları (1995), tüketici karar alma davranışında öznel, nesnel ve kullanıcı deneyimi ile ilgili bilginin önemi ve bu üç bilgi türünün tüketici karar alma davranışı arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlardır. Araştırma sonucunda her üç bilgi türü arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Driskel ve Salas (1991) da stres ile grup kararları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmalarında stres altında karar alma eyleminin merkezileştiğini ve bu durumda grup üyelerinin lidere daha fazla sorumluluk yükleme eğilimine girdiklerine işaret etmişlerdir. Stresli ortamlarda grup üyelerinin liderin önerilerini kabul etmeden yana tavır geliştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Courtney (2001), örgütlerde karar alma ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye vurgu yaparak, karar almada Karar Destek Sistemleri'nin önemine dikkat çekmiştir. Çalışmasında etkin örgütsel kararlar ile bilgi yönetimi arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamıştır. Karar Destek Sistemleri'nin yeni karar alma modelindeki önemine dikkat çekerek yöneticilerin yüz yüze

geldikleri problemlerin çözümünde Karar Destek Sistemleri'nden yararlanmalarının gerekliliği ve önemine vurgu yapmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Değişimin değişmezliği, günümüz bilgi temelli değişimin etki alanı ve boyutu dikkate alındığında daha önemli hale gelmiştir. Değişimin hızı, etkisi ve gücü her zaman aynı olmamakla beraber, bireyden topluma, örgütten kültüre, sanattan iş süreçlerine kadar hemen her alanda kendisini hissettirmektedir. Değişim; birey, örgüt, toplum, yapı ve kurumlar üzerinde yarattığı bu etkiyi bilgideki değişime borçludur. Bilgideki her değişim ise yenilikçilikten beslenmektedir. Diğer bir deyişle, bilgi özünde yeniliği, yenilik de bilgiyi barındırmaktadır. Bu işbirliği, teknolojiden de destek alarak iş dünyasında önemli değişiklikler yaratmıştır. Bilgideki hızlı değişimin iş dünyasına yansması, tam anlamıyla devrim niteliğindedir.

Bilgi temelli değişim ve dönüşümler, örgüt yöneticilerini, rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlayabilmek için farklı strateji ve politikalar izlemeye zorlamaktadır. Değişime kayıtsız kalmanın imkânsız hale gelmesi, lideri yapı-çalışan ve iş yapma süreçlerinde köklü değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlama dünün hiyerarşik yapılarını daha yalın hale getirmiş, hantal yapılı bürokratik yapıların yerini esnek yapılı örgütler almıştır. Bilgiye kolay erişim, işgören lehine olmak üzere, örgüt içi güç dengesinde de önemli değişimlere sebep olmuştur. Kararlara katılım, işgörenlerin yaratıcı düşüncelerini iş süreçlerine aktarmalarına imkân sağlamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda bilgideki hızlı değişimin neden olduğu gelişmelerin liderin alacağı kararlara etkisini ortaya koymaktır. Bu temel amaca ulaşabilmek için ise aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir.

- Bilgi ve yenilik ile liderin demokratik karar alma tarzı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak.
- Bilgi ve yenilik ile liderin otoriter karar alma tarzı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak.

- Bilgi ve yenilik ile liderin serbesiyetçi karar alma tarzı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak.
- Bilgi ve yeniliğin liderin otoriter karar alma tarzına etkisi olup olmadığını ortaya koymak.
- Bilgi ve yeniliğin liderin demokratik karar alma tarzına etkisi olup olmadığını ortaya koymak.
- Bilgi ve yeniliğin liderin serbesiyetçi karar alma tarzına etkisi olup olmadığını ortaya koymak.
- Liderin demokratik karar alma tarzının yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.
- Liderin otoriter karar alma tarzının yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.
- Liderin serbesiyetçi karar alma tarzının yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.
- Liderin karar alma tarzına göre yeniliği takip etme düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.

Bu amaçlara bağlı olarak; bilgi paylaşımı, kararlara katılım, teknolojik gelişmelerden faydalanma, örgüt içi yenilikçi ve yaratıcı düşüncelere açık olma gibi uygulamalara ağırlık vermenin gerekliliği ve önemini ortaya koyarak bilgideki hızlı değişimin yaratabileceği tehditleri fırsata dönüştürmenin yollarını belirlemektir. Rekabetin yıkıcı etkisinden korunma ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın yolunu bulamayan örgütlerin yok olması kaçınılmaz olduğundan, her kurumun bu yönde önlem alması bir zorunluluktur.

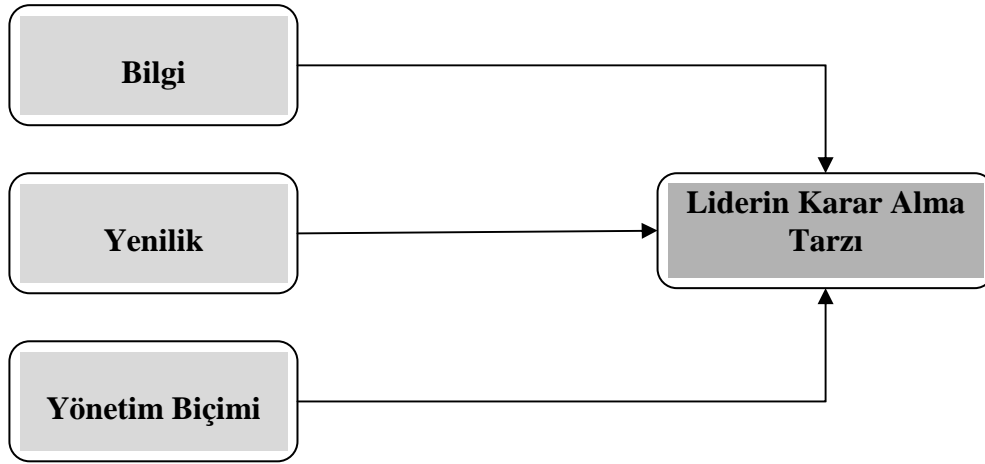
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın modeli Şekil 4.1.'de yer almaktadır. Araştırma modelinde, bilgi değişkenleri (bilgiyi elde etme, bilginin değerlendirilmesi, depolanması ve bilgiyi kullanma); yenilikle ilgili değişkenler (yeni projeleri destekleme, sonuçlarını ortaya koyma, yenilik için zaman ayırma, yenilik süreç ve uygulamalarını destekleme ve

yeniliği takip etme); bankanın yönetim biçimi (yol gösterici- yönlendirici, katılımcı, otoriter, müşteri ve çalışan odaklı yönetim), bankada yenilikçiliğin takip edilip edilmediği ve liderlik tarzına göre karar almaya ilişkin değişkenler yer almaktadır.

4.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; bilgideki değişim bağlamında bilgi, yenilik ve yönetim biçimi ile liderin karar alma tarzı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Model, Şekil 4.1.'de yer almaktadır.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.3.2. Araştırma Modelinde Bulunan lek Elemanları ve lmleri

Araştırmanın değişkenleri Bölüm A ve Bölüm B olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bölüm A'da banka yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri, eğitim durumları, bankada izlenen yönetim anlayışı, bankalarda yeniliklerin takip edilip edilmediğine ilişkin ölçek elemanları yer almaktadır. Bölüm B'de ise 8 ölçek elemanından oluşan bilgi, 12 ölçek elemanından oluşan yenilik ve 30 ölçek elemanından oluşan liderin karar alma tarzı ile ilgili değişkenler bulunmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler literatür taraması sonucu elde edilmiştir. Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerdeki elemanların hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo: 4.1. Ölçeklerin Hazırlanmasında Kullanılan Değişkenler, Değişken Sayıları ve Yararlanılan Kaynaklar

Değişkenler	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Bilgi	7	McDonald (2002)
Yenilik	12	McDonald (2002)
Karar Alma	30	Clark, D. R. (1998) Leadership Style Survey, http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html

Araştırmada yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, bankadaki yönetim anlayışı ve bankanın yenilikleri takip etmesi ile ilgili bilgilere ulaşmak için çoktan seçmeli sorular sorulmuştur. Bilgi, yenilik ve karar almaya ilişkin sorular için 5'li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

4.3.2.1. Banka Yöneticilerinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Banka yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin belirtecekleri görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu nedenle yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile bankaların yönetim biçimlerine ilişkin sorular açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular oluşturularak ölçülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri, bankanın yönetim biçimi aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- Cinsiyet,
- Eğitim durumu,
- Yaş,
- Bankacılık sektöründe çalışma süresi,
- Aynı bankada çalışma süresi.

4.3.2.2. Bankanın Yönetim Anlayışı

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan bankaların yönetim biçimleri ile ilgili değişkenler (yol gösterici-yönlendirici yönetim, katılımcı yönetim, otoriter yönetim, müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve diğer) yer almaktadır. Bankaların yönetim biçimlerini belirlemek için kapalı uçlu sorular kullanılmıştır.

4.3.2.3. Bankanın Yenilikleri Takip Etme Boyutu

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan bankalarda yenilikleri takip etmeleri ile ilgili değişkenler (evet, kısmen) yer almaktadır. Bankaların yenilikleri takip edip etmediklerini belirlemek için kapalı uçlu sorular sorulmuştur.

4.3.2.4. Bilgi

Bu bölümde, bankaların müşterileri ve rakipleri ile ilgili bilgiye sahip olup olmadıklarını ve bankacılık sektöründe yaşanan temel dönüşümleri ve bu sektördeki fırsat ve tehditleri algılama düzeylerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorular sorulmuştur.

4.3.2.5. Yenilik

Bu bölümde, bilgideki değişimi ölçmeye yönelik olarak on iki değişkenden oluşan yenilikle ilgili değişkenler yer almaktadır. Bu bağlamda; bankalarda yeni projeler ve yenilikleri takip etmek için yeterli kaynağa sahip olup olmama, yeniliğe zaman ayırıp ayırmama, yeniliğe engel teşkil eden durumların var olup olmadığı ve mevcut teknolojinin sorunları çözmeye yetersiz kalıp kalmadığına yönelik kapalı uçlu sorular sorulmuştur.

4.3.2.6. Karar Alma

Bu bölümde liderin karar alırken izlediği süreci ölçmeye yönelik kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Bu bağlamda; karar alırken demokratik, otoriter veya serbesiyetçi tarzlardan hangi/hangilerine göre davrandıkları ile ilgili algı düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesine bağlı olarak $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1-H₁: Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Bilgi ve yenilik ile liderin demokratik karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Bilgi ve yenilik ile liderin otoriter karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Bilgi ve yenilik ile liderin serbesiyetçi karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

2-H₂: Bilgi ve Yenilik, liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2a}: Bilgi ve yenilik, liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2b}: Bilgi ve yenilik, liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2c}: Bilgi ve yenilik, liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir.

3-H₃: Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

H_{3a}: Liderin demokratik karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

H_{3b}: Liderin otoriter karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

H_{3c}: Liderin serbesiyetçi karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

4-H₄: Liderin karar alma tarzına göre yeniliği takip etme düşüncesi farklılık göstermektedir.

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin test edilmesinde; Pearson Korelasyon Analizi, Regrasyon Analizi, Multiple Comparisons ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma süreci üzerine etkileri konulu bu araştırmanın ana kütesini; bankacılık sektöründe faaliyet gösteren toplam 184 banka lider/yöneticileri oluşturmuştur. Teknoloji, yenilikçilik ve sektörel bazda oluşan değişime önem verme bakımından aralarında fark olmaması ve daha yaygın olması dolayısı ile araştırmada kamu bankaları tercih edilmiştir.

Araştırmanın birinci kısıtı, araştırma kapsamındaki bankaların devlet bankası olup, özel banka yöneticilerinin araştırmaya dâhil edilmemesidir. Ayrıca araştırmanın yoğun olarak bazı illeri kapsaması da diğer bir kısıt olarak kabul edilebilir. Diğer bir kısıt da merkez ve karma hizmet veren şubelerin araştırmaya dâhil edilmesidir. Bu kısıtlara rağmen, araştırma sonuçlarının bilgideki değişimin banka liderlerinin karar alma süreci üzerindeki etkileri hususunda önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

4.6. ÖRNEKLEME SÜRECİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada örneklem tespitinde basit tesadüfî yöntem uygulanmış olup; Adana, Aksaray, Şanlıurfa, Kayseri, Osmaniye, Hatay ve Ankara illerindeki toplam 184 banka yöneticisine uygulanmıştır.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Banka yöneticileri ile yapılan ön görüşmelerde bilgideki değişim ve bu değişimin bankalar üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Bu görüşmelere bağlı olarak elde edilen değişkenler, “Araştırma Değişkenleri ve Modeli” kısmında verilmiştir.

Anket formu uygulamasında gerek soruların anlaşılabilirliği, gerekse cevap verme sürelerini yaklaşık olarak tespit edebilmek amacıyla, anket sonuçlarını kullanacak kişilerle hedef kitle ile benzer özelliklere sahip cevaplayıcılara (Baş, 2001: 87) sorulmasının önemi göz önüne alınarak, anket formunu uygulamadan önce hem akademisyenlerden hem de banka yönetici ve çalışanlarından oluşan 25 kişiye ön anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama, ankete son şeklinin verilmesi işleminde de kullanılmıştır.

Anket uygulaması, ilgili banka şubelerinde Kasım 2007 ve Ocak 2008 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formları, değişik illerdeki banka yöneticilerine uygulanmış ve anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulması için geri dönüşümünde zaman açısından esnek davranmaya özen gösterilmiştir.

4.7. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda analize tabi tutulmuştur. Araştırmada, lider/yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin ifadeler başta olmak üzere; bankanın yönetim anlayışı ve yenilikleri takip edip etmedikleri ile ilgili değerlendirme sorularına yer verilmiştir. Sektörle ilgili bilgilerin değerlendirildiği soruları, bilgideki değişimi ölçme amacıyla sorulan yenilik(çi) sorular takip etmiştir. Liderin, karar alma süreci ile ilgili yaklaşım ve görüşleri de “karar alma” sorularının yer aldığı “Bölüm B” de görülmektedir. Bu bölüm, karar almada liderlik tarzının etkileri konusunda da ipuçları verecek değerdedir. Araştırmada bilgiye yönelik değişkenler, bilgideki değişimin ortaya konulmasına yönelik yenilikle ilgili sorular ve liderlik tarzına göre

liderlerin nasıl karar aldıklarına yönelik olmak üzere üç grup değişken bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 56 adet değişken kullanılmıştır.

Anket formları aracılığı ile elde edilen veriler araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analize tabi tutulmuştur. Birçok değişkenli istatistiksel analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik açısından değerlendirmenin uygun olacağından (Albayrak, 2003: 202) hareketle, elde edilen verilerin iç tutarlılığının değerlendirilmesinde güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) uygulanmıştır. Alfa katsayısının 0,70 olarak kabul edilen alt limiti, keşfedici araştırmalarda 0,60'ın üzerinde kabul edilebilmektedir. Değişken sayısındaki artışa bağlı olarak bu değişkenler arasındaki ilişim katsayısında da artış olacağından, ölçeğin güvenilirliği de artacaktır (Hair vd, 1998: 118). Güvenilirlik analizinde, elde edilen verilerin güvenilirliğini artırmak için hiçbir değişken analiz kapsamından çıkarılmamıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 16.0 paket programından yararlanılmıştır.

4.8. ARAŞTIRMAYA KATILAN LİDERLERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırma kapsamında yer alan liderlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.2: Lider/Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Bayan	49	26,6	26,6
Bay	135	73,4	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.2'de araştırma kapsamında yer alan lider/yöneticilerin cinsiyetleri itibariyle dağılımı yer almaktadır. Tablo 4.2'den anlaşılacağı üzere, araştırma kapsamında yer alan liderlerin %26,6'sının bayan, %73,4'ünün ise bay olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3: Lider/Yöneticilerin Eğitim Durumları İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Lise	15	8,2	8,2
Yüksekokul	26	14,1	22,3
Fakülte	116	63,0	85,3
Yüksek Lisans	27	14,7	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.3'te görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan liderlerin %8,2'sinin lise mezunu; %14,1'inin yüksekokul; %63,0'ünün fakülte ve %14,7'sinin de yüksek lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Fakülte ve yüksek lisans eğitimi almış lider/yöneticiler grup olarak düşünüldüğünde, %77,7'lik bir oranla liderlerin eğitim düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.4: Liderlerin Yaş Durumları İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
18-25	4	2,2	2,2
26-30	31	16,8	19,0
31-35	41	22,3	41,3
36-40	35	19,0	60,3
41-45	36	19,6	79,9
46 ve Yukarısı	37	20,1	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.4'te görüleceği üzere, araştırma kapsamındaki örneğin %2,2'si 18-25 yaş grubuna, %16,8'i 26-30 yaş grubuna, %22,3'ü 31-35 yaş grubuna, %19,0'ı 36-40 yaş grubuna, %19,6'sı 41-45 yaş grubuna ve %20,1'i ise 46 ve yukarısı yaş grubuna dahil oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca Tablo 4.4'ten anlaşılacağı üzere araştırma kapsamında yer alan liderlerin genç ve orta yaş grubuna dâhil oldukları görülmektedir.

Tablo 4.5: Liderlerin Sektörde Çalışma Durumları İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yıldan az	1	,5	,5
1-3 yıl	10	5,4	6,0
4-7 yıl	29	15,7	21,7
8-10 yıl	26	14,1	35,8
10 yıldan fazla	118	64,1	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.5'te, araştırma kapsamındaki liderlerin %0,5'inin 1 yıldan az, %5,4'ünün 1-3 yıl, %15,2'sinin 4-7 yıl, %14,1'inin 8-10 yıl, %64,1'inin 10 yıldan fazla süreyle bu sektörde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6: Liderlerin Bankalarda Çalışma Durumları İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yıldan az	9	4,9	4,9
1-3 yıl	31	16,8	21,7
4-7 yıl	42	22,8	44,6
8-10 yıl	21	11,4	56,0
10 yıldan fazla	81	44,0	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.6'dan anlaşılacağı üzere, araştırma örneğinin %4,9'unun 1 yıldan az, %16,8'inin 1-3 yıl, %22,8 'inin 4-7 yıl, %11,4'ünün 8-10 yıl ve %44,0'ının ise 10 yıldan fazla süreyle aynı bankada çalıştıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca, liderlerin %44,0 gibi bir oranla aynı bankada 10 yıldan daha uzun süredir çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.7: Liderlerin Yönetim Anlayışı Durumları İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	42	22,8	22,8
Katılımcı yönetim	20	10,9	33,7
Otoriter yönetim	12	6,5	40,2
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	107	58,2	98,4
Diğer	3	1,6	100
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamında yer alan lider/yöneticilerin %22,8’i yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %10,9’u katılımcı yönetim, %6,5’i otoriter yönetim, %58,2’si müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve %1,6’sı diğer (Tam serbesti tanıyan, TKY gibi) yönetim biçimi olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4.8: Bankanın Yenilikleri Takip Ettiğine İnanma Durumlarının Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Evet	154	83,7	83,7
Kısmen	30	16,3	100,0
Toplam	184	100,0	

Tablo 4.8’den anlaşılacağı gibi, lider/yöneticilerin %83,7’si “Bankanızın yenilikleri takip ettiğine inanıyor musunuz?” sorusuna “evet” cevabını verirken; %16,3’ü aynı soruya “kısmen” cevabını vermişlerdir. Tablo 4.8’den de anlaşılacağı üzere, banka liderlerinin büyük çoğunluğu yeniliklerin takip edildiğine inanmakta; “kısmen” diyenlerin oranının, “evet” diyenlerin oldukça altında bir oranla temsil edildikleri anlaşılmaktadır. Ankette aynı soru için ayrılan “hayır” cevabına lider/yöneticilerden cevap alınmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

4.9. BİLGİYE YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Bilgiyi ölçmeye yönelik sorulara ilişkin olarak araştırma sonucunda elde edilen frekanslar, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.9’da verilmiştir. Ayrıca bilgiyi ölçmeye yönelik ölçek elemanları bu bölümde kodlanmıştır.

Tablo 4.9: Bilgiye Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bilgi Değişkenleri*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
D8.1	5	5	9	96	69	4,1902	,86316
D8.2	3	8	19	96	58	4,0761	,85869
D8.3	5	17	43	75	44	3,7391	1,01216
D8.4	12	15	20	50	87	4,0054	1,22585
D8.5	13	19	17	52	83	3,9402	1,26392
D8.6	6	11	24	86	57	3,9620	,98827
D8.7	12	18	35	60	59	3,7391	1,19534

4.10. YENİLİĞİ ÖLÇMEYE YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Yenilik toplam on iki ölçek elemanı aracılığı ile ölçülmüştür. Yeniliğe ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10: Yeniliğe Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yenilik Değişkenleri*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
D9.1	4	12	23	79	66	4,0380	,97155
D9.2	6	12	27	78	61	3,9565	1,01801
D9.3	24	21	18	45	76	3,6957	1,43523
D9.4	8	16	28	71	61	3,8750	1,10172
D9.5	13	14	13	85	59	3,8859	1,15139
D9.6	16	25	32	39	72	3,6848	1,34229
D9.7	5	23	28	49	79	3,9457	1,15341
D9.8	10	36	20	53	65	3,6902	1,28323
D9.9	7	19	27	65	66	3,8913	1,12066
D9.10	16	47	27	49	45	3,3261	1,32326
D9.11	11	37	42	63	31	3,3587	1,15547
D9.12	3	16	13	82	70	4,0870	,97119

4.11. LİDERLERİN KARAR ALMA TARZLARINA YÖNELİK FREKANS, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Liderlerin karar alma tarzları toplam otuz ölçek elemanı aracılığı ile ölçülmüştür. Karar almaya ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Liderlerin Karar Alma Tarzlarına Yönelik Frekanslar, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderin Karar Alma Tarzına Yönelik Değişkenler*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
D10.1	3	17	14	92	58	4,0054	0,95527
D10.2	4	10	7	83	80	4,2228	0,91694
D10.3	27	36	24	537	44	3,2772	1,40036
D10.4	17	25	26	2	44	3,5489	1,24917
D10.5	106	36	13	14	15	1,8913	1,29696
D10.6	7	8	7	67	95	4,2772	0,99963
D10.7	15	35	24	60	50	3,5163	1,29301
D10.8	3	18	14	77	72	4,0707	1,00295
D10.9	5	9	14	87	69	4,1196	0,93904
D10.10	32	51	23	58	20	2,9076	1,31288
D10.11	12	33	17	87	35	3,5435	1,17732
D10.12	8	14	17	104	41	3,8478	0,99655
D10.13	23	40	27	65	29	3,2011	1,29218
D10.14	7	15	25	92	45	3,8315	1,01297
D10.15	32	43	41	53	15	2,8696	1,23887
D10.16	5	17	27	96	39	3,7989	0,96824
D10.17	8	14	23	103	36	3,788	0,98827
D10.18	2	9	8	102	63	4,1685	0,80902
D10.19	6	14	17	77	70	4,038	1,03684
D10.20	7	9	17	103	48	3,9565	0,94566
D10.21	7	13	10	80	74	4,0924	1,03868
D10.22	16	42	27	69	30	3,2989	1,23377
D10.23	4	8	15	78	79	4,1957	0,92019
D10.24	9	13	13	86	63	3,9837	1,06855
D10.25	49	52	30	34	19	2,5761	1,33252
D10.26	8	14	17	73	72	4,0163	1,08882
D10.27	10	30	42	72	30	3,4457	1,10996
D10.28	3	11	14	74	82	4,2011	0,93376
D10.29	3	27	27	96	31	3,6793	0,97533
D10.30	5	25	31	86	37	3,6793	1,02983

4.12. ARAŞTIRMADA YER ALAN ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik kavramı, araştırma bulguları ile ilgili bir kavram olup, toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (örnekleme hatasından) arındığını belirtir. Bir başka ifade ile bir araştırmanın tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilmeyeceğinin göstergesidir (Gegez, 2005: 163). Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiği. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemede farklı yöntemler vardır. Bu yöntemler şunlardır (Kurtuluş, 2004: 303):

- Test-Yeniden Test Yöntemi (Test-Retest)
- Eşdeğer Ölçekler Yöntemi (Alternative Form)
- İç Tutarlılık-İç Karşılaştırma Yöntemi (Internal Consistency-Internal Comparison)

Test-yeniden test tekniği ile ölçeğin güvenilirliğini ölçmek mümkündür. Test-yeniden test yöntemi, aynı örnek grubu üzerinde farklı zamanlarda yapılan ölçümün birbiriyle tutarlı olup olmadığını ölçmektedir. İki ölçüm arasındaki benzerliğin derecesi de korelasyon katsayısı ile belirlenmektedir. Korelasyon katsayısının yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Lehmann vd, 1998: 254).

Eşdeğer ölçekler yöntemi, genellikle ölçek geliştirme sürecinde kullanılan bir yöntemdir. Birbirinin aynı olduğu düşünülen iki ölçek hazırlanır. Bu ölçekler aynı cevaplayıcı grubuna iki farklı zamanda uygulanır. Uygulamanın sonucuna göre, ya düşük korelasyon katsayısı ölçeğin güvenilir olmadığını ortaya koyar ya da eşit olduğu düşünülen iki ölçeğin aslında birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılır (Tekin, 2006:104).

Yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü ise içsel tutarlılıktır. İçsel tutarlılık (http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analiz.asp), her bir değişkenin (item) ya da göstergenin aynı yapıyı ölçmesi anlamına gelmektedir. Tek bir değişken ile bir konunun ölçümü mükemmel olarak gerçekleştirilemediğinden birden fazla değişken kullanılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümü ile ilgili olarak farklı yöntemler

kullanılmaktadır. Bu yöntemler değişken (parça)-bütün korelasyonu (item to total) ve değişkenler arası (inter-item) korelasyondur. Değişken-bütün korelasyonu 0,50'yi, değişkenler arası korelasyon ise 0,30'u aşmalıdır. İçsel tutarlılığın ölçümünde kullanılan bir başka yöntem ise, ölçeğin tümünün tutarlılığını gösteren Alfa (Cronbach Alpha) katsayısı yöntemidir (Büyüköztürk, 2002: 67). Alfa katsayısı için kabul gören alt sınır 0,70'dir. Fakat bazı keşfedici araştırmalar için bu sınır 0,60'a kadar düşebilmektedir (Hair vd, 1998: 118).

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla, yaygın kullanılan yöntemlerden biri olması nedeniyle, Alfa Katsayısı yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin olarak uygulanan güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 4.12, 4.13, 4.14, 4.15 ve 4.16'da ayrıntıları ile yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikli olarak ölçeğe ilişkin her bir değişkenin ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikî bilgilerine yer verildikten sonra, ölçeğe ait tanımlayıcı istatistikî bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte her bir değişkene yönelik olarak, değişken silindiğinde ölçeğin ortalaması ve varyansı, düzeltilmiş değişken-ölçek korelasyonu, değişken silindiğinde ölçeğin ulaşacağı alfa katsayısı gibi bilgilere ayrıntıları ile yer verilmiştir.

Araştırmada öncelikli olarak 7 ölçek elemanından oluşan ve bilgiyi ölçmeye yönelik ölçeğe güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bilgideki değişimi ölçmeye yönelik yenilikle ilgili ölçek elemanlarının, sonra da karar almaya yönelik ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

4.12.1. Bilgiye Yönelik 7 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Bilgiyi ölçmeye yönelik toplam 7 ölçek elemanından oluşan ölçekte yer alan ölçek elemanlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve örnek sayısı gibi tanımlayıcı istatistikî bilgilere Tablo 4.12'te yer verilmiştir.

Tablo 4.12: Liderlerin Bilgi Algılamasına Yönelik 7 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Frekans Değerleri

Ölçek İstatistik Değerleri	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Ölçek Elemanı Sayısı
	27,6522	20,239	4,49878	7

7 ölçek elemanından oluşan ölçeğin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,705 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Ölçekten silinmesi halinde Alfa katsayısını yükseltebilecek, başka bir deyişle ölçeğin iç tutarlılık oranını artırabilecek değişken olmadığından mevcut değişkenler korunmuştur.

4.12.2. Bilgideki Değişimi Ölçmeye Yönelik (Yeniliğe Ait) 12 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Bilgideki değişimi ölçmeye yönelik toplam 12 ölçek elemanından oluşan ölçekte yer alan ölçek elemanlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve örnek sayısı gibi tanımlayıcı istatistikî bilgilere Tablo 4.13'te yer verilmiştir.

Tablo 4.13: Bilgiye Yönelik Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin İstatistikî Değerler

Ölçek İstatistik Değerleri	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Ölçek Elemanı Sayısı
	45,4348	60,083	7,75133	12

12 ölçek elemanından oluşan ölçeğin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,789 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Ölçekten silinmesi halinde Alfa katsayısını yükseltebilecek başka bir deyişle ölçeğin iç tutarlılık oranını artırabilecek ölçek elemanı olmadığından mevcut değişkenler korunmuştur.

4.12.3. Liderin Karar Alma Sürecini Ölçmeye Yönelik 30 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Liderin karar alma sürecini (tarzını) ölçmeye yönelik toplam 30 ölçek elemanından oluşan ölçekte yer alan ölçek elemanlarına ilişkin ortalama, standart

sapma ve örnek sayısı gibi tanımlayıcı istatistiki bilgilere Tablo 4.14'te yer verilmiştir.

Tablo 4.14: Lider/Yöneticilerin Karar Alma Sürecini Ölçmeye Yönelik 30 Ölçek Elemanından Oluşan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Frekans Değerleri

Ölçek İstatistik Değerleri	Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Ölçek Elemanı Sayısı
	110,0489	152,517	12,34977	30

30 ölçek elemanından oluşan ölçeğin içsel bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının 0,790 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Ölçekten silinmesi halinde Alfa katsayısını yükseltebilecek başka bir deyişle ölçeğin iç tutarlılık oranını artırabilecek ölçek elemanı olmadığından mevcut değişkenler korunmuştur.

4.13. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, bilgideki değişimin liderin karar alma süreci (tarzı) üzerindeki etkileri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla dört temel hipotez test edilecektir.

4.13.1. Bilgi ve Yenilik ile Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki

Araştırmanın hipotezi;

H₁: Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır.

Araştırmada bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bu analiz (Nakip, 2004:244) katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değeri temsil etmektedir (Spiegel ve Stephens, 1999: 312).

Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişkinin varlığını ileri süren hipotezin test sonuçları Tablo 4.15'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4.15: Bilgi ve Yenilik İle Liderin Karar Alma Tarzı Arasındaki İlişki

Liderin Karar Alma Tarzı	Ortalama	Standart Sapma	Korelasyon	Bilgi (Ort.3,9503 ;Std.Sp.64268)	Yenilik (Ort.3,7862; Std.Sp.,64594)
Demokratik Karar Alma	3,9842	,54645	r	,429**	,418**
			p	,000<0,05	,000<0,05
Otoriter Karar Alma	3,2603	,59991	r	-,083	-,025
			p	,265>0,05	,733>0,05
Tam Serbesiyetçi Karar Alma	3,7603	,53979	r	,265**	,193**
			p	,000<0,05	,009<0,05

** Korelasyon ilişkisi 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.15'te bilgi ve yenilik ile örgüt liderinin karar alma tarzı arasındaki ilişki görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde demokratik karar alma tarzı ile bilgi boyutu arasında r: ,429 ve yenilik boyutu arasında r: ,418 düzeyinde bir ilişki mevcutken; bilgi ve yenilik boyutu ile otoriter karar alma tarzı arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bilgi boyutuyla tam serbesiyetçi karar alma tarzı arasında r: ,265 ve tam serbesiyetçi karar alma tarzı ile yenilik boyutu arasında ise r: ,193 düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 4.15'ten de anlaşılacağı üzere otoriter karar almadan yana olanların bilgi ve yenilikle aralarında istatistiksel bir ilişkinin olmaması beklenen bir sonuca işaret etmektedir. Demokratik ve serbesiyetçi karar alma tarzından yana olanlarla, bilgi ve yenilik aralarında pozitif bir ilişkinin varlığı, liderlerin karar alırken bilgideki değişime bağlı gelişmelerden etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda “Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır” şeklinde belirlenen H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

4.13.2. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Otoriter Karar Alma Tarzına Etkisi

Araştırmanın temel ve alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2a}: Bilgi ve yenilik liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir.

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/ değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yönelik olarak yapılmaktadır (Özdamar, 2002: 189; Serper, 1986: 287).

Bilgi ve yeniliğin otoriter karar alma tarzına etkilerini ortaya koymak amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo. 4.16 ve Tablo 4.17’de görülmektedir.

Tablo 4.16: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	1,024	2	,512	1,429	,242>0,05
	Fark	64,836	181	,358		
	Toplam	65,860	183			

$p < 0.05$; Model 1 Bağımlı değişken: Otoriter karar alma; Bağımsız değişkenler: Yenilik ve bilgi.

Tablo 4.16’da, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 4.17’de Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmemektedir. Bu sonuç Tablo 4.20’deki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 4.17’de Model 1 ile ilgili katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ayrıca, Tablo 4.17’de sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.17: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model 1					,125	,016	,005	1,898
(Sabit değer)	3,183		10,726	,000				
Bilgi	,144	,154	1,599	,111				
Yenilik	-,130	-,140	-1,449	,149				

$p < 0.05$; Model 1: 1Bağımlı değişken: Otoriter karar alma; Bağımsız değişkenler: Yenilik ve bilgi.

Tablo 4.17’de Model 1’de bağımlı değişkenlerin %1,6’sı bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu da bilgi ve yenilikle otoriter karar alma tarzı arasında çok düşük bir ilişkinin varlığı anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla, otoriter karar alma doğrudan bilgi ve yenilikten etkilenmemektedir. Bu sonuç β Katsayılarından da anlaşılmaktadır. Bu sonucun otoriter karar alma tarzını benimseyen liderlerin yetkiyi elinde bulundurma isteği, bilgi paylaşımından kaçınma eğilimi, emir- komuta ilişkisinden yana tutum geliştirmelerinden dolayı olduğu söylenebilir. Sonuçlarla ilgili değerler incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde bilgi ve yenilik

bazında negatif bir etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerini incelediğimizde model 1’de bilginin ve yeniliğin modele dâhil edilmesi anlamsız görünmektedir.

Tablo 4.16’dan da anlaşılacağı üzere, H_{2a} hipotezi; “ Bilgi ve yenilik liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir” şeklinde belirlenen H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.17’den de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile otoriter karar alma tarzını benimseyen liderler arasında bir ilişki bulunmamasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Yetkiyi elinde bulundurma, yeni fikirlere açık olmama, değişime direnç gösterme ve yetki devrinden yana olmama gibi eğilimlere sahip olma otoriter liderlerin özellikleri arasındadır. Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin bilgideki değişim bağlamında yeniliklere açık olmadıkları söylenebilir. Kararları tek merkezden vermenin gereğine inandıkları dikkate alınır, değişime yeterli ve yerinde tepki veremeyeceklerini söylemek olasıdır.

Buna karşılık demokratik ve serbesiyetçi karar almadan yana tavır geliştiren liderler katılımcı, yeni ve farklı fikirlere açık, yetki devrinden yana ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı içerisindedirler. Analiz sonuçları incelendiğinde bu liderlerin karar alırken bilgide meydana gelen değişimden etkilendikleri söylenebilir.

4.13.3. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Serbesiyetçi Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri

Araştırmanın temel ve alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2b}: Bilgi ve yenilik liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir.

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkileri bağlamında, bilgideki değişimin serbesiyetçi karar alma tarzına etkilerine yönelik olarak yapılan Anova analiz sonuçları aşağıda Tablo 4.18’de ve Katsayılar Tablosundaki bilgiler Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.18: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	5,122	2	2,561	9,617	,000 <0.05
	Fark	48,198	181	,266	48,198	181
	Toplam	53,320	183			

p<0.05; Model 1Bağımlı değişken: serbesiyetçi karar alma; Bağımsız değişkenler: Bilgi ve yenilik

Tablo 4.18’de, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tablo 4.18’den de anlaşılacağı üzere, Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmektedir. Bu sonuç Tablo 4.19’daki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 4.19’da ayrıca, Model 1 ile ilgili katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tablo 4.19’da sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde oto korelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.19: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson
Model 1					,310	,096	,086	2,080
(Sabit değer)	2,657		10,385	,000				
<i>Bilgi</i>	,190	,227	2,457	,015				
<i>Yenilik</i>	,093	,111	1,202	,231				

p<0.05; Model 1Bağımlı değişken: serbesiyetçi karar alma; Bağımsız değişkenler; bilgi ve yenilik

Tablo 4.19’da Model 1’de bağımlı değişkenlerin %9,6’sı bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla *serbesiyetçi karar alma* düşük oranda bilgi ve yenilikten etkilenmektedir. β Katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde bilgi ve yenilikçilik bazında olumlu etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerini incelediğimizde model 1’de bilgi ve yeniliğin modele dâhil edilmesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1’de bağımsız değişkenin katsayı değerinin artı olması bilgi ve yenilik ile tam serbesiyetçi karar alma arasında pozitif yönde bir ilişkiyi göstermektedir.

Ayrıca Tablo 4.19’da Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını

gösterir. Araştırmada bu değer 1,898 olduğundan modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre araştırmanın H₂ Hipotezinin alt hipotezi H_{2b} Hipotezi “H_{2b}: Bilgi ve yenilik liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 4.18’den de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlere etkide bulunmasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Bilindiği üzere serbesiyetçi karar alan liderler; kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlı hareket ederler. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Bu liderler izleyenleri kendi hallerine bırakmayı tercih ederler. Farklı birimlerin farklı amaçları takip etmesinden dolayı, örgütün karışıklığa sürüklenme riski vardır (Doğan, 2001: 30). Tablo 4.19’deki sonuçlara bakıldığında, araştırma bulgularına ilişkin sonuçların bu liderlik tarzı ile ilgili görüşleri desteklediği söylenebilir.

4.13.4. Bilgi ve Yeniliğin Liderin Demokratik Karar Alma Tarzı Üzerine Etkileri

Araştırmanın temel ve alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Bilgi ve yenilik liderin karar alma tarzını etkilemektedir.

H_{2c}: Bilgi ve yenilik liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir.

Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkileri bağlamında, bilgideki değişimin demokratik karar alma tarzına etkilerine yönelik olarak yapılan Anova Analiz sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Katsayılar tablosundaki sonuçlar ise, Tablo 4.21’deki gibidir.

Tablo 4.20: Anova Test Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	13,707	2	6,854	30,303	,000 <0.05
	Fark	40,937	181	,226		
	Toplam	54,644	183			

p<0.05; Model 1Bağımsız değişkenler: bilgi ve yenilik; bağımlı değişken: Demokratik karar alma

Tablo 4.20’de, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Tablo 4.20’de, Model 1 (Sig.=,05) düzeyinde bir bütün olarak anlamlı görülmektedir. Bu sonuç Tablo 4.24’deki katsayı değerlerinden de anlaşılmaktadır. Tablo 4.21’de, Model 1 ile ilgili

katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Ayrıca Tablo 4.21’de sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. Düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.21: Katsayılar Tablosu

Model	B	β Katsayısı	T-Değeri	Sig.	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin- Watson
Model 1					,501 ³	,251	,243	1,799
(Sabit değer)	2,169		9,198	,000				
<i>Bilgi</i>	,258	,303	3,610	,000				
<i>Yenilik</i>	,210	,249	2,961	,003				

$p < 0.05$; Model 1 Bağımsız değişkenler: bilgi ve yenilik; bağımlı değişken: Demokratik karar alma

Tablo 4.21’de Model 1’de bağımlı değişkenin %25’i bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla *demokratik karar alma* doğrudan bilgi ve yenilikten etkilenmektedir. β Katsayıları incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde bilgi ve yenilikçilik bazında olumlu etki yaptığı anlaşılmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değeri incelendiğinde model 1’de bilgi ve yeniliğin modele dâhil edilmesinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 1’de bağımsız değişkenin katsayı değerinin artı olması bilgi ve yenilik ile demokratik karar alma arasında pozitif yönde bir ilişkiyi göstermektedir.

Ayrıca Tablo 4.21’de Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer 1,898 olduğundan modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre araştırmanın H_2 Hipotezinin ait hipotezi H_{2c} , “ H_{2c} : Bilgi ve yenilik liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir.” kabul edilmiştir.

Tablo 4.20’den de anlaşılacağı üzere, bilgi ve yenilik boyutu ile demokratik karar alma tarzını benimseyen liderler arasında bir etkinin bulunmasının beklenen bir sonuca işaret ettiği söylenebilir. Demokratik liderler; katılımcı, izleyenlerle bilgi paylaşımından yana ve yeni fikirlere açık olma gibi özellikler taşırlar. Bu bağlamda,

bilgi ve yeniliğin liderin demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzına etkilerini Tablo 4.22’den takip etmek mümkündür.

Tablo 4.22: Bilgi ve Yeniliğin Liderin Karar Alma Tarzına Etkilerinin Sonuçları

Değişkenler		Otoriter Karar Alma	Serbesiyetçi Karar Alma	Demokratik Karar Alma
Bilgi	T değeri	1,599	2,457	3,610
	Sig.	,111	,015	,000
Yenilik	T değeri	-1,449	1,202	2,961
	Sig.	,149	,231	,003
H2Hipotezi Kabul/Red		H2a Red	H2b Kısmen	H2c Kabul

4.14. LİDERİN KARAR ALMA TARZININ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE FARKLILIKLARI

Yönetim biçimlerine göre liderin karar alma tarzının farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere Varyans Analizi, en az iki ayrı kütle için herhangi bir özelliği itibarıyla aralarında fark olup olmadığını tespitine yönelik olarak yapılan istatistikî bir analizdir (Nakip, 2005: 257-258). Bu analiz, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki bireysel ve toplu etkilerini incelemeye çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Gegez, 2005: 288). Yönetim biçimlerine göre liderin karar alma tarzı arasındaki farklılıkları ölçmeye yönelik olarak yapılan analizde, aşağıdaki hipotezin test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi;

H₃: Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 4.23’te yönetim biçimleri farklı olan liderlerin karar alma tarzlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgileri görülebilmektedir. Liderlerin yönetim biçimleri itibarıyla frekans değerleri, aritmetik ortalamaları, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 4.23’te ayrıntıları ile sunulmuştur.

Tablo 4.23: Liderin Yönetim Biçimine Göre Karar Alma Tarzı Arasındaki Farklılık

Liderin Karar Alma Tarzı	Yönetim Anlayışı	N	Ortalama	Std. Sp.
Demokratik	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,94	,62706
	Katılımcı	20	3,90	,48933
	Otoriter	12	3,50	,52397
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	4,08	,50001
	Diğer	3	3,70	,34641
	TOPLAM	184	3,98	,54645
Otoriter	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,53	,61019
	Katılımcı	20	3,07	,59214
	Otoriter	12	3,06	,59766
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	3,21	,57666
	Diğer	3	3,23	,37859
	TOPLAM	184	3,26	,59991
Serbesiyetçi	Yol gösterici-yönlendirici	42	3,84	,58807
	Katılımcı	20	3,69	,46893
	Otoriter	12	3,24	,65151
	Müşteri ve çalışan odaklı	107	3,80	,49952
	Diğer	3	3,90	,17321
	TOPLAM	184	3,76	,53979

4.15. LİDERİN KARAR ALMA TARZININ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Farklı karar alma biçimine sahip olan liderlerin yönetim tarzına bakış açıları itibariyle farklı olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla uygulanan Varyans Analizi sonucunda, gruplar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için çoklu karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir. Bilindiği üzere, F testi herhangi iki grup arasında bir fark çıkarsa onu kabul eder ve gruplar arası bir farkın varlığı bunu yeterli görür. Ancak bu sonuç, farkın hangi iki grup arasında olduğunu göstermez. Onun için Fisher tarafından önerilen en küçük anlamlı fark analizi testi kullanılarak gruplar arası farkların geçerliliği test edilebilir (Nakip, 2005: 265). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için uygulanan Scheffe Testi sonuçları Tablo 4.24'te görülmektedir.

Tablo 4.24: Liderin Karar Alma Tarzının Yönetim Biçimlerine Göre Karşılaştırılması

	F	Sig.	Post Hoc Tests (Scheffe)	Hipotez Sonucu
Demokratik karar alma	3,738	,006	Otoriter<diğer<katılımcı<yönlendirici<müşteri ve çalışan odaklı	H3a: Kabul
Otoriter karar alma	3,257	,013	Otoriter<katılımcı<müşteri ve çalışan odaklı<diğer<yönlendirici	H3b: Kabul
Serbesiyetçi karar alma	3,419	,010	Otoriter<katılımcı<müşteri ve çalışan odaklı<yönlendirici<diğer	H3c: Kabul

P<0,05

Tablo 4.24'te demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlerin yönetim (katılımcı, otoriter, yol gösterici-yönlendirici, müşteri odaklı yönetim) anlayışına ilişkin görüşlerinin liderlik tarzlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yönelik post hoc testi analiz sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçları, çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Detaylı olarak yönetim anlayışı konusunda liderlik gruplarının hangileri arasında fark olduğuna ilişkin bilgileri verdikten sonra, fark olan gruplarda bu farkın ne yönde olduğuna ilişkin bilgi sahibi olabilmek için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanma yoluna gidilmiştir.

Buna göre, liderin karar alma tarzına ilişkin olarak demokratik, otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzları baz alındığında katılımcı, otoriter, müşteri ve çalışan odaklı, yol gösterici-yönlendirici ve diğer olmak üzere sınıflandırılan yönetim anlayışıyla ilgili olarak gruplar arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici- yönlendirici, katılımcı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında ise $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmamıştır. Demokratik karar alma tarzını benimseyen liderler baz alındığında, müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışına sahip olanlar arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmıştır. Serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderler baz alındığında ise yol gösterici- yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışına sahip olanlar arasında anlamlı farka

rastlanmıştır. Otoriter yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici ve müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında anlamlı farka rastlanmıştır. $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde, müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla otoriter yönetim anlayışını benimseyenler arasında farka rastlanmıştır. Buradan liderlerin karar alma tarzlarının ve yönetim anlayışlarının farklı olmasına rağmen bilgideki hızlı değişim ve buna bağlı olarak gelişen rekabet, müşteri-çalışan ilişkileri ve teknolojide yaşanan değişimin gereklerine liderlerin, farklı tarz ve yönetim anlayışını benimsemelerine rağmen, birbirine yakın tepkiler geliştirdikleri sonucunu çıkarabiliriz.

Konuya ilişkin sonuçları $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde değerlendirildiğinde ise; liderlerin karar alma tarzlarını baz alındığında, yol gösterici-yönlendirici, katılımcı, otoriter ve müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla aralarında oluşan farkı şöyle sıralanabilir: Otoriter karar alma tarzını benimseyen liderler baz alındığında, yol gösterici- yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlarla katılımcı ve müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlar arasında farka rastlanmıştır. Katılımcı yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlar arasında da $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde farka rastlanmıştır. Aynı fark, müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanlarla yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanlar arasında ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere araştırmanın H3 Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir hipotezi kabul edilmiştir.

4.16. LİDERİN KARAR ALMA TARZINA GÖRE YENİLİĞİ TAKİP ETME ARASINDAKİ FARKLILIK

Liderin karar alma tarzına göre yeniliği takip etme arasında farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla t-Testi uygulanmıştır. Bilindiği üzere t-testi, (<http://www.2.aku.edu.tr/~gocak/2007dersnot/egitimbilimler/mehmetuluisik.pdf>) iki örneklem grubu arasında ortalamalar bakımından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. T- testi bir gruptaki ortalamasının diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T-test analizinde gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenirken tek kuyruklu- yönlü (one-tailed) veya çift kuyruklu (two-tailed) olması söz konusudur. Tek kuyruk

testinde, birinci gruba ikinci grubun ortalamalarının belli bir yönde farklı olmasının beklenmektedir. Çift kuyruk testinde ise farkın pozitif veya negatif yönde olması önemli değildir. T- testi yapıldığında örneklerin bağımsız ve tesadüfi olması; örneğin alındığı ana kütlelerin normal veya normale yakın bir değere sahip olması önemlidir (Kartal, 1998: 52)

Araştırmanın 4.hipotezini test etmek için yapılan t-Testi sonuçlarına Tablo 4.25'te yer verilmiştir.

Araştırmanın hipotezi;

H₄: Liderin karar alma tarzına göre yeniliği takip etme düşüncesi farklılık göstermektedir.

Tablo 4.25: Grup İstatistikleri ve T-Testi Sonuçları

Liderin karar alma tarzı	Ankete katılanların bankanın yenilikleri takip ettiğine inanma durumları	N	Mean	Std. Deviation	T	P
Demokratik	Evet	154	4,05	,508	3,712	,000
	Kısmen	30	3,66	,624		
Otoriter	Evet	154	3,29	,576	1,303	,194
	Kısmen	30	3,13	,709		
Serbesiyetçi	Evet	154	3,80	,484	2,400	,017
	Kısmen	30	3,55	,738		
	Kısmen	30	3,13	,426		

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.25'te t değerleri dikkate alındığında 0,05 anlamlılık düzeyinde liderlere yönelik bankaların yenilikleri takip ettiklerine ilişkin inançlarının demokratik, serbesiyetçi karar alma tarzı bazında farklılık gösterdiği görülmektedir. "Bankanızın yenilikleri takip ettiğine inanıyor musunuz?" sorusuna katılımcıların 154'ü "evet" cevabını verirken, "kısmen" diyenlerin sayısı 30'dur. Ankette "hayır" olarak düzenlenen seçeneği katılımcıların hiçbiri işaretlememişinden değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Söz konusu farklılık ortalama değerlerden de anlaşılmaktadır. Ortalama değerler dikkate alındığında demokratik karar alma tarzına sahip olan liderlerin yenilikleri takip etme konusundaki ortalama değerlerinin otoriter karar alıcılara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin sonucuna ilişkin değerlendirmeye Tablo 4.26'da toplu olarak verilmiştir.

Tablo 4.26: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
<p>1-H₁: Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasında ilişki vardır.</p> <p>H_{1a}: Bilgi ve yenilik ile liderin demokratik karar alma tarzı arasında ilişki vardır. (pozitif)</p> <p>H_{1b}: Bilgi ve yenilik ile liderin otoriter karar alma tarzı arasında ilişki vardır.(negatif)</p> <p>H_{1c}: Bilgi ve yenilik ile liderin serbesiyetçi karar alma tarzı arasında ilişki vardır. (pozitif)</p>	Kısmen kabul edildi.
<p>2-H₂: Bilgi ve Yenilik, liderin karar alma tarzını etkilemektedir.</p> <p>H_{2a}: Bilgi ve yenilik, liderin otoriter karar alma tarzını etkilemektedir. (negatif)</p> <p>H_{2b}: Bilgi ve yenilik, liderin serbesiyetçi karar alma tarzını etkilemektedir. (pozitif)</p> <p>H_{2c}: Bilgi ve yenilik, liderin demokratik karar alma tarzını etkilemektedir. (pozitif)</p>	Kısmen kabul edildi.
<p>3-H₃: Liderin karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.</p> <p>H_{3a}: Liderin demokratik karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.</p> <p>H_{3b}: Liderin otoriter karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir.</p> <p>H_{3c}: Liderin serbesiyetçi karar alma tarzı yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir</p>	Kabul edildi.
<p>4-H₄: Liderin karar alma tarzına göre yeniliği takip etme düşüncesi farklılık göstermektedir.</p>	Kabul edildi.

SONUÇ

Bilgideki değişimin ve bu değişime etki eden nedenlerin irdelenmesi, değişimin birey, toplum ve örgütler üzerindeki etkisini ortaya koyma bağlamında önem arz etmektedir. Bilgideki hızlı değişim, bireyin yaşam algısından çalışma tarzına, toplumsal yaşamdan kültürel değerlere, örgütlerin yapı ve düzeninden ilişki ve iletişime kadar her alanda geniş çaplı bir değişimin kök salmasına neden olmuştur.

Bilgideki değişim, çalışma hayatında, örgütsel yapı ve iş yapma süreçlerinde yeniden yapılanma ihtiyacını artırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabete dayalı yeniden yapılanma anlayışı, liderleri de bu yapıyla örtüşen kararlar almaya zorlamaktadır. Değişime odaklı kararlar almak, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin de önkoşulu durumuna gelmiştir. Hiyerarşik yapılı örgütlerin daha yalın bir yapıya kavuşturulması, bilgisayar ortamında sanal bağlantıların kurulabilmesi, işgörenin görev algılamasında ve konumunda farklılık yaratılması, iş yapma süreçlerinde yaşanan gelişmeler bu değişimlere örnek olarak verilebilir. Bu değişim; müşteri, lider, işgören, rekabet anlayışı ve örgütsel yapıda ortaya çıkardığı sonuçlarla alışılmışın ötesine geçen bir anlayışı temsil etmektedir.

Bilgideki değişim, örgüt içi ilişki ve iletişimde yeni bir dönemin başlamasında öncü rol oynamıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler ilişki hiyerarşisini kökten değişime uğratmış, iletişim ve ilişki ağ bağlantılı bir yapıya kavuşmuştur. Bu bağlamda bilgi paylaşımı örgüt kültürünün temeli haline gelmiştir. Paylaşıldıkça çoğalma özelliğine sahip olan bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanımı da paylaşım kültürünü yaygınlaştırmayı gerektirmiştir. Paylaşılan bilginin değer yaratması, örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında da oldukça önemli bir yere sahiptir. Yaratıcı, yenilikçi ve örgütü benzerlerinden farklılaştıracak fikirlerin örgütün yararına olacak şekilde organize olmasında bilgi paylaşımının gereği ve önemi tüm liderlerce anlaşılmış durumdadır. Bu gelişme, katılımcı yönetim düşüncesinin de gerekçesini oluşturmaktadır.

Bilgi temelli değişimin gereklerine karşılık gelecek tepkiler geliştirmede lider/yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Değişime direnç yerine, değişimde yaşanması olası riski fırsata dönüştürecek yapılanmayı kurmak ve bu yapıya işlerlik kazandırmak liderin öncelikli görevidir. Bu bağlamda liderler bilgideki değişimin

ortaya çıkardığı yeni taleplere uygun tepkileri geliştirecek yapılanmayı oluşturmak zorundadırlar. Bunu yapabilmek liderin karar almadaki algı, yetenek, beceri ve öngörüsü ile ilişkilidir. Bilgideki değişim, yarattığı değişimin neden olduğu sorunlara uygun panzehiri de kendisi üretmektedir. Lidere düşen, bilgideki değişime uygun kararları zamanında alarak doğru hayata geçirmektir.

Değişim çağının temel özelliği haline gelen belirsizlik, düzensizlik ve süreksizlik liderin alacağı kararların risk düzeyini de artırmıştır. Liderin risk düzeyindeki artışı azaltması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı, yenilikçi karar seçeneklerini artırmasını gerektirmektedir.

Bilgideki hızlı değişimin liderin karar alma süreci üzerine etkilerine yönelik olarak, bu çalışmada oluşturulan teorik çerçeve ile bu çalışmanın araştırma ve analiz kısmını oluşturan **“Bilgideki Hızlı Değişimin Liderin Karar Alma Süreci Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”** adlı dördüncü bölümden elde edilen bulgu ve yapılan değerlendirmeler çerçevesinde ulaşılan sonuçlar, tespit ve önerilere yer verilmiştir:

- 1- Araştırma sonuçlarına göre; lider/ yöneticilerin cinsiyet itibarıyla % 26,6’sı bayanlardan, %73.4’ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya kapsamındaki yöneticilerin %22,3’lük bir oranla, 31-35 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir. Bu grubu %20,1’lik bir oranla 46 ve yukarıya yaş grubundakiler izlemektedir. 41-45 yaş arasında olanlar %19,6’lık bir oranla; 36-40 yaş arasında olanlar ise %19’luk bir oranla temsil edilmektedir. Bunları %16,8’lik oranla 26-30 yaş grubundakiler izlemektedir. 18-25 yaş arasında olanlar ise %2.2’lik bir oranla temsil edilmektedir.
- 2- Araştırmaya dâhil olan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, fakülte mezunlarının %63’lük bir oranla en büyük grubu oluşturdukları anlaşılmaktadır. Yüksek lisans yapan yöneticilerin oranı ise %14,7’dir. Bunları %14,1’lik bir oranla yüksekokul mezunları takip etmektedir. Lider/yöneticiler arasındaki lise mezunlarının oranı ise %8.2’dir. 2 yıllık yüksekokul mezunu ve üstü eğitim almış yöneticiler grup olarak ele alındığında %91,8’lik bir oranla yöneticilerin genel eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile ilgili bu dağılımdan, eğitim düzeylerinin yüksek olmasının bilgiye ulaşma, takip etme,

başka alanlara uyarlayabilme vb. konularda daha hızlı oldukları; değişime daha kolay uyum sağladıkları şeklinde değerlendirilebilir.

- 3- Araştırma kapsamındaki lider/yöneticilerin yöneticilik tecrübelerine bakıldığında, %64,12'lik bir oranla 10 yıldan fazla çalışanların en büyük grubu oluşturduğu anlaşılmıştır. 4-7 yıl çalışanların oranı %15,7; 8-10 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip olanların oranı ise %14,1'dir. Araştırma kapsamında 1 yıldan az çalışanların oranı ise %5'tir. Katılımcıların yöneticilik deneyimleri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, 10 yıldan fazla ve 8-10 yıl arası çalışanların toplamda %78,22'lik bir oranla değişimle ilgili mesleki tecrübelerine sahip oldukları söylenebilir. Değişim hızındaki artış dikkate alındığında, araştırma kapsamındaki liderlerin yöneticilik deneyimlerinin yeterli bir süreyi kapsadığı görülebilir.
- 4- Liderlerin aynı bankada çalışma süreleri itibariyle durumlarına bakıldığında, en büyük grubu oluşturanların %44'lük oranla 10 yıldan uzun süre çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bunları %22,8'lik oranla 4-7 yıl arasında çalışanlar takip etmektedir. Aynı bankada 1-3 yıl çalışanların oranı %16,8 ve 8-10 yıl çalışanların oranı ise %11,4'tür. 1 yıldan az süreyle çalışanların oranı da %4,9'dur. Araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere, liderlerin aynı bankada çalışma süreleri itibariyle 10 yıldan uzun süre çalışanların oranının %44 olması, liderlerin çalışanların yetenekleri, bilgi edinme ve paylaşma konusundaki tutumları ve değişime karşı tepkilerini ölçmede banka ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları konusunda ipuçları verebilir.
- 5- Araştırmaya katılan lider/yöneticilerin yönetim anlayışı durumları itibariyle dağılımlarına bakıldığında, %58,2'lik oranla müşteri ve çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip olanların en büyük grubu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışına sahip olanların oranı %22,8'dir. Bunları %10,9'luk bir oranla katılımcı yönetim anlayışına sahip olanlar takip etmektedir. Ankette bankanın yönetim anlayışını ölçmeye yönelik olarak yer alan "Diğer" sorusu yol gösterici-yönlendirici, katılımcı, otoriter, müşteri ve çalışan odaklı olarak belirtilenler dışındaki yönetim anlayışını temsil etmektedir. Oranı ise %1,6'dır. Müşteri odaklı yönetim anlayışına ilişkin oranın %58,2 olması, hizmet örgütleri olan bankalarda

müşteriye verilen önemin göstergesi olarak yorumlanabilir. Bilgi, teknoloji, küresel boyutlu rekabet, katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel öğrenme gibi unsurların müşteri odaklı yönetim anlayışının yükselişe geçmesinde etkili olduğunu söylemek olasıdır.

- 6- Araştırmaya katılan liderlerin bankalarında yeniliklerin takip edilmesi ile ilgili anlayışları itibariyle dağılımlarına bakıldığında, %83,7'lik bir oranla 154 liderin “evet” dediği, “kısmen” cevabını veren 30 liderin ise oranının %16,3 olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlardan, liderlerin değişimin hem sebebi hem de sonucu olan yeniliğe gereken önemi verdikleri sonucu çıkarılabilir.
- 7- Bilgi ve yenilik ile liderin karar alma tarzı arasındaki ilişkiye bakıldığında, genel anlamda olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bilgi ve yenilik boyutu ile liderlerin demokratik karar alma tarzı arasındaki ilişki, demokratik karar alma tarzını benimseyen liderlerin karar alırken bilgi ve yeniliklerden etkilendikleri biçiminde yorumlanabilir. Araştırmanın yapıldığı bankacılık sektörünün bilgi ve yenilikleri takip etme konusundaki hassasiyetleri dikkate alındığında, araştırma bulgularının araştırmanın amacına uygun olduğundan söz etmek mümkündür. Bilgi ve yenilik ile otoriter karar alma tarzını benimseyen liderler arasındaki ilişkiye bakıldığında, negatif bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Buna göre, otoriter karardan yana bir tavır geliştiren liderlerin karar alırken bilgi ve yenilikleri dikkate almadıkları söylenebilir. Bu bağlamda, bilgi ve yenilik boyutu ile otoriter karar alma tarzı arasında ortaya çıkan negatif yönlü ilişkinin, bu liderlik tarzının temel özellikleri ile uyumlu olduğu da ifade edilebilir. Serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderler temel alındığında ise, bu liderlik tarzı ile bilgi ve yenilik boyutu arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Pozitif yönlü bu ilişki, serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlerin karar alırken bilgi ve yenilikten etkilendiklerini ve bu konudaki gelişmelere açık olduklarını göstermektedir.
- 8- Bilgi ve yeniliğin liderin karar alma tarzına etkilerini ölçmeye yönelik regresyon analiz sonuçlarına göre, otoriter karar alma tarzının doğrudan bilgi ve yenilikten etkilenmediği anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre,

bağımlı değişkenin %1,6'sının bağımsız değişkenler tarafından açıklanması da bilgi ve yeniliğin otoriter karar alma tarzı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bu da, otoriter karar alma tarzını benimseyen liderlerin yeniliklere ve bilgideki değişime duyarlı olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu liderlerin başkalarından gelen yeni fikir ve bilgilere de kapalı oldukları sonucu çıkarılabilir. Otoriter liderlik tarzına göre karar alanların, bilgi paylaşımı ve yönetime katılımı da desteklemedikleri bilinmektedir. Araştırma bulgularının da bunu desteklediği görülmektedir.

- 9-** Bilgi ve yeniliğin serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderler üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre bağımlı değişkenin %9,6'sının bağımsız değişkenler tarafından açıklanması, bilgi ve yeniliğin serbesiyetçi karar alma tarzı üzerinde düşük oranda da olsa etkili olduğunu göstermektedir. Serbesiyetçi karar alma tarzını benimseyen liderlerin sorumluluğu işgörene aktarmaya istekli olması, yenilik ve bilgi paylaşım ortamının gelişmesine imkan sağlaması müşteri ihtiyacını karşılama bağlamında değişimin desteklenmesi gerektiği anlayışına uygun düşmektedir. Ancak, araştırma bulgularına göre bu etkilemenin düşük oranda olması, liderlerin bilgi ve yenilikten etkilenme derecelerinin de düşük olduğunun işareti sayılabilir. Başka bir ifade ile liderlerin karar alırken bilgi ve yenilikten büyük oranda etkilenmedikleri sonucu çıkarılabilir. Bu durum, karar alırken tam bağımsız ve kendi başlarına karar veremedikleri şeklinde yorumlanabilir.
- 10-** Bilgi ve yeniliğin liderin demokratik karar alma tarzı üzerindeki etkileri ile ilgili araştırma sonuçları, bağımlı değişkenin %25'inin bağımsız değişkenler tarafından etkilendiği anlaşılmaktadır. Bilgi ve yeniliğin demokratik karar alma tarzını benimseyen liderler üzerinde etkili olduğunu destekleyen bu bulgular, katılımcı ve demokratik liderlik tarzı ile de uyum içindedir. Bu, aynı zamanda yenilikçi fikirlere açık olduğunun ve bilgi paylaşım düşüncesine de gereken önemin verildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Araştırma sonucu da bu düşünceyi desteklemektedir.
- 11-** Liderin karar alma tarzının yönetim biçimlerine göre farklılıklarını ölçmeye yönelik olarak yapılan analiz sonucunun bulgularına göre; demokratik,

otoriter ve serbesiyetçi karar alma tarzı ile yönetim biçimleri (yol gösterici-yönlendirici, katılımcı, otoriter, yönlendirici, müşteri odaklı ve diğer) arasındaki farklılık baz alındığında, her üç liderlik tarzı bakımından, otoriter yönetim biçimi arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bu da, ister demokratik, ister otoriter isterse serbesiyetçi karar alma tarzını benimsemiş olsun, araştırmaya katılan liderlerin otoriter yönetim tarzını benimsemediklerini gösterir. Bilgideki hızlı değişim, yenilikçi, katılımcı, müşteri odaklı ve liderlerin yol gösterici yönetim biçimine uygun yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Değişimle baş etmenin gereği de otoriter yönetim biçiminde uzaklaşmasını gerektirmektedir. Özellikle hizmet sektörlerinde katılımcı, yol gösterici-yönlendirici, müşteri odaklı yönetim biçimlerinin uygulanması daha da önemli hale gelmiştir.

- 12-** Liderlerin karar alma tarzlarına göre yeniliği takip etmeleri arasında farklılık olup olmadığı ile ilgili olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında; demokratik, otoriter ve serbesiyetçi liderlik tarzını benimseyen liderler baz alındığında 154 katılımcının “evet” seçeneğini işaretledikleri, 30 katılımcının da aynı soruyu “kısmen” olarak cevapladıkları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, bankalarında yeniliklerin uygulandığı yönünde bir anlayışa sahiptirler. Demokratik karar alıcıların otoriter ve serbesiyetçi liderlere göre ortalamalarının yüksek olması, bu liderlerin yenilik konusuna verdikleri önemi göstermektedir. Bu sonuç, araştırma bulguları ile de uyum içindedir. Teknolojik gelişmeler, yenilik ve bilgi paylaşımı konularındaki gelişme ve değişimlere oldukça duyarlı olan bu sektörde liderlerin yenilik konusuna verdikleri önem araştırma sonuçlarından da anlaşılmaktadır. “Kısmen” seçeneğini işaretleyenlerin sayıları “evet” diyenlere göre düşük olmasına rağmen, bu liderlerin konuya bakış açıları yeniliklerin takibi konusunda sektörel açıdan önemli olabilir.

Araştırmanın sonucu ile ilgili olarak, bankacılık sektöründe bilgideki hızlı değişime bağlı olarak liderin değişim odaklı kararlar alabilmesi için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- 1-** Değişim, geçmişe oranla çok daha kısa bir zaman aralığı içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu da liderleri karar alırken yoğun bir baskıyla karşı karşıya

bırakmakta ve liderler eksik, sınırlı verilerle acil kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Değişim ve zaman baskısına rağmen liderler, değişimin gereklerine uygun karar seçenekleri üretmeli ve üretilmesini teşvik etmelidirler.

- 2- Bilgideki hızlı değişim, liderlerin karar alırken farklı ve çok sayıda seçenekler üretmesini engellemekte, liderlere karar seçenekleri üzerinde uzun düşünme imkânı bırakmamaktadır. Bu sakıncanın ortadan kaldırılması, liderin sorunların çözümüne karar gruplarını dâhil etmesini gerektirmektedir.
- 3- Teknolojideki gelişmeler örgütlerin iletişim yoluyla müşteri ve paydaş çevresi ile etkileşimde bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Bilgideki değişim ve teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen ve yararlanan bankacılık ve iletişim sektöründeki örgütlerde yönetişime dayalı (yönetim- etkileşim ve iletişim bileşimine dayalı yönetim anlayışı) bir yapılanma değişim çağının önemli bir gerekliliğidir. Liderler örgütsel yapılanmaları ile ilgili karar alırken yönetişim anlayışına dayalı bir sistem kurmalıdırlar.
- 4- Liderler, değişim hızının arttığı dönemlerde ani kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Ani karar verme ise “standart karar verme mekanizmalarını” işlemez hale getirmektedir. Başka bir ifade ile değişimin gereklerini standart karar verme mekanizması ile karşılamak zorlaşmaktadır. Bu bağlamda liderler, değişim dönemlerinin gereklerine karşılık gelecek karar süreçleri geliştirmelidirler. Liderin alacağı kararlar bir taraftan değişimin gereklerine cevap verebilmeyi, bir taraftan da rakiplerinden kendi örgütlerini farklı kılabilecek yenilik ihtiyaçlarını karşılamayı mümkün kılmalıdır.
- 5- Bilgideki değişimin neden olduğu sorunlara karşılık gelen çözümü yine “bilgi” üretmektedir. Bu çerçevede liderler, örgütlerinde bilgiyi elde etme, depolama, sınıflandırma ve gerektiğinde çok hızlı ulaşmayı mümkün kılan bilgi yönetim sistemini kurmalıdırlar.
- 6- Değişimin neden olduğu karmaşa, belirsizlik düzeyindeki artış ve kaos ortamı liderlerin “değişim yönetimi” konusunda beceri edinmelerini gerektirmektedir. Liderler, değişim yönetimi konusunda hem kendilerini hem de işgörenlerin becerileri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaya yönelik karar ve tedbirler almalıdırlar.

- 7- Bilgideki değişim, değişimi normal seyri dışında bir hıza kavuőturmaktadır. Değişimle baş edebilmek ise örgüt iőğörenlerinin değişime verecekleri tepkiye bağlıdır. Değişime direncin kırılabilmesi, değişimle baş etmeyi öğrenmekten geçmektedir. Bu bağlamda liderler, değişimle baş etmeyi mümkün kılacak bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmelidirler.
- 8- Kararın etkinliği, sonuçlarına bağlıdır. Lider kararların etkinliğini ve verimliliğini ölçmeye yönelik geri besleme sistemine işlerlik kazandırmalıdır. Böylece kararlardan sapmaları tespit etmek de kolaylaşacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ADAIR, John (2003), **Etkili Karar Vermek**, (Çev. Fatah Güneş), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

AKAT, İlter; Gönül **BUDAK** ve Gülay **BUDAK**, (2002), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir.

ARIKBOĞA, Şebnem (2003), **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.

AYDIN, Selim (1996), **Bilgi Çağında İnsan**, T.Ö.V. Yayınları, İzmir.

BAETS, Walter (2005), **Knowledge Management and Management Learning Extending the Horizons of Knowledge-Based Management**, Springer Science+Business Media. Inc.

BAĞIRKAN, Şemsettin (1983), **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul.

BALÇIK, Bahaettin (2005), **İşletme Yönetimi**, Atlas Kitabevi, 5. Baskı, Konya.

BALTAŞ, Acar (2002), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul.

BARNET, Richard J. ve Ronald E. **MÜLER** (1976), **Evrensel Soygun Çokuluslu Şirketlerin Gücü**, (Çev. Osman Deniztekin), E- Yayınları, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.

BENTLEY, Trevor (1999), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.

BUDAK, Gönül (1998), **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Yayınları, Ankara.

CAN, Halil; Doğan Yaşar **AYHAN** ve Doğan **TUNCER** (2001), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, Halil ve Semra **GÜNEY** (2007) **Genel İşletme**, Arıkan Basım, Yayım, Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul.

CELEP, Cevat ve Buket **ÇETİN** (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.

COOPER, Joseph D. (1999), **Zamanı Kullanma Sanatı**, (Çev. Alp E. Arslan), Emre Yayınları, İstanbul.

----- (2000), **Etkili Karar Verme Sanatı**, (Çev. Alp E. Arslan), Emre Yayınları, İstanbul.

DAVENPORT Thomas H. ve Laurence **PRUSAK** (2001), **İş Dünyasındaki Bilgi Yönetimi**, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.

DEMİR, Hulusi M., Bülent **BİRCAN** ve Hülya **TÜTEK** (1985), **Yönetimsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, İzmir.

DEMİREL, Yavuz (2006), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul

DOĞAN, Selen (2001), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.

_____ (2003), **Personel Güçlendirme Empowerment**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

_____ (2005), **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul.

DRUCKER, Peter, F. (2007), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Taştışmaları**, (Çev. İrfan Bahçivangil, (Gülenay Garban), Epsilon Yayınları, İstanbul.

_____ (1998), **Sonuç İçin Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılâp Kitabevi Yayın San. ve Tic. A.Ş., İstanbul.

- DRUCKER**, Peter, F. (1995), **Değişim Çağının Yönetimi**, (Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, Yayın No:4, İstanbul.
- DURNA**, Ufuk (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- ERDOĞAN**, İlhan (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN**, Erol (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Bası, İstanbul.
- ERSEN**, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- EROĞLU**, Feyzullah (2000), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- FINDIKÇI**, İlhami (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 3. Baskı, İstanbul.
- FOLİNO**, David F. (1999), **Etkili Karar Verme**, (Çev. E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayıncılık İstanbul.
- GARDNER**, Howard (2004), **Zihniyetleri Değiştirmek**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, MESS Yayın No: 438, İstanbul.
- GATES**, Bill (2000), **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, A.Ş., İstanbul.
- GEGEZ**, A. Ercan (2005), **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- GÖKÇE**, Orhan (1998), **İletişim Bilimine Giriş İnsanlar Arası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara.
- GÖZE**, Ayferi (1998), **Siyasal Düşünceler ve Yönetimler**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 6. Bası, İstanbul.

- GÜLEÇ**, Selami A. ve Azmi **YALÇIN** (2003), **Elektronik İstila**, Nobel Yayınları, İstanbul.
- GÜRSAKAL**, Necmi (2005), **Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara.
- HAİR**, Jr. Joseph, E.R. **ANDERSON**, L.R. **TAHTAM** ve **BLACK C.W.** (1998), **Multivariate Data Analysis**, Fifth Edition, Prentice- Hall International Inc.
- HAMEL**, Gary (2000), **Devrimin Başına Geçin**, (Çev.Nurettin Elhüseyni), MESS Yayınları, İstanbul.
- HODGETTS**, Richard M. (1999), **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Bası, Yayın No: 926, İstanbul.
- HONEYCUTT**, Jerry (2000), **Knowledge Management Strategies**, Microsoft Press, Washington.
- İMREK**, M. Kemal (2003), **Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 1365, İstanbul.
- JAMES**, Judi ve Mike **EDDEN** (2001), **Uzun Saplı Gelincik**, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli), MESS Yayınları, İstanbul.
- KARİP**, Emin(2003), **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- KARTAL**, Mahmut (1998),**Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve Nonparametrik Teknikler**, Şafak Yayınevi, Erzurum.
- KAYA BENSĞHIR**, Türksel (1996), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, TODAİE Yayın No:274, Ankara.
- KAYE**, Beverly ve Sharon Jordan **EVANS** (2000), **Sevin ya da Kaybedin İyi Elemanların Kalmasını Sağlamak**, (Çev. Betül Çelik), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL**, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 10. Bası, Yayın No: 45, İstanbul.

- KONGAR**, Emre (1979), **Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Bilgi Yayını, Ankara.
- KONRAD**, Stefan ve Claudia **HENDL** (2003), **Duygularla Güçlenmek**, (Çev. Meral Taştan), Hayat Yayıncılık, İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Ltd. Şti., Hayat Yayınları:113, İstanbul.
- KOTLER**, Philip (2001), **Dijital Çağda Pazarlama**, Cspital Dergisi Eki, Şubat.
- KUŞÇU**, Dinçer (2007), **Karar Verme Süreçlerinde Bulanık Mantık Yaklaşımı**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- LAZAR**, Judith (2001), **İletişim Bilimi**, (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara.
- McDONALD**, Robert Edward (2002), **“Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation”**, Doctor of Philosophy at the Universtity of Connecticut.
- McCLINTOCK**, Dorothy A. (2005), **The Relationship of Attachment Styl, Generalized Trust, and the Decision-Making Styles of Managers**, Doctor of Management.
- MACIARIELLO**, Joseph A. (2005), **Gün Gün Drucker**, (Çev. Murat Çekinbakış), MESS Yayınları, MESS Yayın No: 469, İstanbul,
- MACKENZIE**, R. Alec (1987), **Zaman Tuzağı**, (Çev. Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- MORGAN**, Gareth (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, (Çev.Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- MOUZELIS**, Nicos P. (2003), **Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi**, (Çev. H. Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- MULLINS**, Laurie J. (1993), **Management and Organizational Behaviour**, Pitman Publishing, Third Edition, UK, London.
- MÜTERCİMLER**, Erol (2006), **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata Geleceği Yönetmek**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

- NAKİP**, Mahir (2004), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- NAKİP**, Mahir (2005), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- NONAKA**, I. and H. **TAKEUCHI** (1995), **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, NY: Oxford University Press,
- OHNO**, Taichi (1998), **Toyota Ruhu**, (Çev. Canan Feyyat), Scala Yayıncılık ve Tanıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul.
- ONARAN**, Oğuz (1971), **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, N0.321, Ankara.
- ÖĞÜT**, Adem (2003), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- ÖZDAMAR**, Kazım (2002), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZGEN**, Hüseyin; Azim **ÖZTÜRK** ve Azmi **YALÇIN** (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZMEN**, Şule (2003), **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu e-Ticaret**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- PALMER**, Donald (1988), **Looking at Philosophy the Unbearable Heaviness of Philosophy Made Lighter**, Mayfield Publishing Company Mountain View, California.
- PETER**, Thomas J. ve Robert H. Jr. **WATERMAN** (1987), **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul.
- PORTER**, Michael E. (2007), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev. Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, 4. Basım, İstanbul.
- RAWLİNSON**, J. Geoffrey (1995), **Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası**, (Çev. Osman Deviren), Rota Yayınları, İstanbul.

- ROBBINS**, Stephen P. (1996), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall International, Inc.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat ve Tuncer **TOKOL** (2005), **İşletme**, Furkan Ofset, 6. Baskı, Bursa.
- SARIHAN**, Halime İnceler, (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul.
- SCOOT**, Martin (1997), **Zaman Yönetimi**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., (Çev. Aslı Çingil Çelik), İstanbul.
- SCOTT**, W. Richard, (1992), **Organizations Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- SEARLE**, John R. (2005), **Bilinç ve Dil**, (Çev. Muhittin Macit, Cüneyt Özpilavcı), Litera Yayıncılık, İstanbul.
- SERPER**, Özer (1986), **Uygulamalı İstatistik**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- SOLOMON**, Robert C. ve Fernando **FLORES** (2001), **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, Yayın No: 369, İstanbul.
- SPIEGEL**, Murray R. ve Larry J. **STEPHENS** (1999), **İstatistik**, (Çev. Ed. Alptekin Esin ve Salih Çelebioğlu), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- STEWART**, Thomas A. (1997), **Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), BZD Yayıncılık, İstanbul.
- STROH**, Linda K., Gregory B. **NORTHCRAFT** ve Margaret A. **NEALE** (2001), **Organizational Behavior A Management Challenge**, Lawrence Erlbaum Associates.
- ŞAMILOĞLU**, Famil (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ŞENOL**, Leyla ve Vasfi Nadir **TEKİN** (2007), **İşletme Kavramlar İlkeler İşlevler**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.

ŞİMŞEK, Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya.

TEKİN, Mahmut (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Günay Matbaası, Ankara.

TEKİN, Vasfi Nadir (2006), **SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TIWANA, Amrit (1999), **The Knowledge Management Toolkit**, Prentice hall PTR.

TUTAR, Hasan (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

_____ (2006), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TUTAR, Hasan; M. Kemal **YILMAZ** ve Cumhuri **ERDÖNMEZ** (2003), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yayın Dağıtım, Nobel Yayın No: 470, Ankara.

TÜRK, Murat (2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, yayın No: 235, İstanbul.

ÜLGEN, Hayri (1990), **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İşletme Fakültesi Yayını, No: 225, 2. Baskı, İstanbul.

ÜLGEN, Hayri ve S.Kadri **MİRZE** (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, No:113, 2. Baskı, İstanbul.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye **ERDOĞAN** (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

YENİÇERİ, Özcan (1999), **Yozlaşma ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar**, Özlem Yayınları, 4.Baskı, Niğde.

_____ (2002), **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Yayın No: 337, Nobel Yayın Dağıtım,

YOZGAT, Uğur (1998), **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

YÜREGİR, Oya H. (2001), **Bilişimde Sistem Analizi ve Tasarımı**, Nobel Kitabevi, Adana.

ZEL, Uğur (2006), **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

WOODSMALL, Marilyne ve Wyatt **WOODSMALL** (2003), **Davranış Kalıplarının Gücü**, (Çev.Mehmet Çatak), Kariyer Yayınları, İstanbul.

MAKALELER

AKOLAŞ, Arzu (2008), “Küreselleşme ve Teknolojik Değişimin Örgüt Yapıları Üzerine Etkileri”, **Standard Dergisi**, Haziran, Y/47, N/553: 29-39.

ALBAYRAK, Ali Sait (2003), “Türkiye’de İllerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistikler Yöntemleri İncelemesi”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

ALLETRTON, Haidee E. (2003), “KM Today-Laurence Prusak discusses knowledge management- Interview”, **TtD**, July:1.

ALWİS, Shrianjani Marie de ve Susan Ellen **HİGGİNS** (2001), “Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore”, **Information Research**, Vol.7, No.1: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper114.html> (Erişim Tarihi: 09.11.2007).

AMABİLE, Teresa M., Constance N. **HADLEY** ve Steven J. **KRAMER** (2003), “Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık”, **Yenilikçilik**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul ss.13-36.

ANTİC, Ljilja ve Vesna **SEKULİC** (2005), “Organizing as The Phase of Management Process and Management Accounting”, **Economics and Organization**, Vol.2, No. 3: 237-245.

ARGYRIS, Chris (1966), “Interpersonal Barriers to Decision Making”, **Harvard Business Review**, Vol. 44, No. 2: 84-97.

----- (1991), “Teaching Smart People How to Learn”, **Harvard Business Review**, Vol.4, No.2: 4-14.

- ASLAN**, Şebnem (2008), “Örgütsel İletişim ve Örgütsel İletişimde Enformasyon ve İletişim Sistemleri”, **Yöneticinin El Kitabı**, (Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya: 33-133.
- AUGUSTINE**, Norman R. (2000), “Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, **Kriz Yönetimi**, (Çev.Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul: 11-39.
- AYBARS**, Handan (2007), “Yaratıcılık Sanatının Onbir Kuralı”, **İnfomag Dergisi**, Yıl.7, Sayı 2007/6: 89.
- BARKER**, Alan (2001), “Yenilikçilik ve Bilgi Yönetimi”, **Yenilikçiliğin Simyası**, (Çev.Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul: 199-222.
- BARKER**, Alan (2001), “Yenilikçilik Kültürü Yaratmak”, **Yenilikçiliğin Simyası**, (Çev. Ahmet Kradam), MESS Yayınları, İstanbul: 63-88.
- BARTOL**, Kathryn M. ve Abhishek **SRIVASTAVA** (2002), “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems”, **Journal of Leadership and Organization Studies**, Vol.9, No.1: 64-76.
- BASIM**, Nejat; Harun **ŞEŞEN** (2008), “Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar**, (Editörler: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya: 379-420.
- BAZERMAN**, Max H.ve Dolly **CHUGH** (2007), “At Gözlüksüz Kararlar”, **Doğru Karar Alma**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- BEER**, Michael ve Nitin **NOHRIA** (2002), “Değişimin Şifresini Çözmek”, **Durumu Tersine Çevirmek**, (Çev.Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul: 11-31.
- BENNİS**, Warren (1997), “Liderlerin Lideri Olmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev.Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul: 133-144.
- BERGMAN**, Jukka; Ari **JANTUNEN** ve Juha-Matti **SAKSA** (2004), “Managing knowledge creation and sharing-scenarios and dynamic capabilities in interindustrial knowledge Networks”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.8, No.6: 63-76.

- BURTON**, Richard M., Jorgan **LAURIDSEN** ve Borge **OBEL** (1999), “Tension and Resistance to Change in organizational Climate: Managerial Implications for a fast paced world” <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20Lauridsen%20tension%202000.pdf> (10.09.2008).
- CAPİTAL DERGİSİ**, (2007), “Önce İş Modeli Değiştirilmeli”, Yıl.15, Sayı:2007/6.
- CARRİLLO**, Janice E. ve Cherly **GAİMON** (2004), “Managing Knowledge-Based Resource Capabilities Under Uncertainty”, **Management Science**: 1504-1505.
- CHASE**, Rory L.(1997), “The Knowledge-Based Organization: An International Survey”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 1, Num. 1, September: 38-49.
- CHERMİN**, Mirelle Merx ve Wim J. **NİJHOF** (2004), “Factors influencing knowledge creating and innovation in an organisation”, **Journal of European Industrial Training**, Vol 29, No. 2: 135-147.
- CHOI**, Yong S.; Chandra **COMMURİ** ve Ben B. **KIM** (2005), “Comparative Study of Knowledge Management Success, **Journal of the Academy of Business and Economics**: 1-7.
- CLARK**, D.R. (1998) Leadership Style Survey, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> (30.10.2008).
- CLARKE**, Thomas and Christine **ROLLO** (2001), “Corporate initiatives in knowledge management”, **Education+Training**, Vol. 43, No.4: 206- 214.
- COLLINGWOOD**, Harris (2003), “Kişisel Geçmişler Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar”, **Çığır Açıcı Liderlik**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul: 12-32.
- COLLINGWOOD**, Harris ve Julia **KIRBY** (2003), “All in a Day’s Work”, **Harvard Business Review**, <http://www.books/Harvard%20Business%20Review/Harvard%20Business%20Review/2001/dec%202001/All%20in%20a%20days%20work.pdf> (Erişim Tarihi: 06.04.2006).
- COURTNEY**, James F. (2001), “Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS” **Decision Support Systems**, 31:17-38.

COURTNEY, Hugh G.; Jane **KIRKLAND** and S. Patrick **VIGUERIE** (1997), “Strategy under Uncertainty” **Harvard Business Review**, [http:// www.civ.utoronto.ca/sect/coneng/tamer/Courses/1299/Ref/strategy%20under%20uncertainty.pdf](http://www.civ.utoronto.ca/sect/coneng/tamer/Courses/1299/Ref/strategy%20under%20uncertainty.pdf) (18.07.2007).

CRESWELL, Don (2000), “Decision Advisor- A Knowledge-Based Decision System”, **Information Knowledge Systems Management**, Vol.2: 83-94.

CUMMINGS, Jonathan N. (2004), “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization”, **Management Science**, Vol. 50, No. 3: 352-364.

ÇAPRI, Burhan ve Zafer **GÖKÇAKAN** (2008), “Akılcı Duygusal Davranış Terapisi (ADDT)’ne Dayalı Grupla Psikolojik Danışmanın Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algısına Etkisi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:1:135-154.

DEAN, James W Jr. Ve Mark P. **SHARFMAN** (1993), “The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making”, **Decision Sciences**, Vol. 24, Nu. 6: 1069-1083.

DESOUZA, Kevin C. ve Yukika **AWAZU** (2004), “Need to Know”- Organizational Knowledge and Management Perspective”, **Information Knowledge System Management**, 4: 1-14.

DINWOODIE, David L. (2005), “Solving the Dilemma A Leader’s Guide to Managing Diversity” **LIA**, Vol. 25, Number 2: 3-6.

DRISKELL, James E., Eduardo **SALAS** (1991), “Group Decision Making Under Stress”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 3: 473-478.

DRUCKER, Peter F. (1967), “The Effective Decision”, **Harvard Business Review**, January- february, pp. 92-98.

----- (2005), Managing Oneself”, **Harvard Business Review**, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0501K (11.08.2007).

----- (1999), “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, **Bilgi Yönetimi**, (Çev.Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul: 11-28.

- EISENHARDT**, Kathleen M. ve D. Charles **GALUNIK** (2001), “Birlikte Evrim: Sinerjiyi Harekete Geçirecek Bir Yol”, **Örgütsel Öğrenme**, (Çev. Nurettin Elhüseyini), MESS Yayınları, İstanbul: 117-143.
- ETZIONI**, Amitai (1989) “Humble Decision Making”, **Harvard Business Review**, Vol. 67, No. 4: 122-126.
- FAREY**, Peter (1993), “Mapping The Leader/Manager”, **Management Education and Development**, Vol.24, No.2: 109-121.
- GADEKEN**, Owen C. (2005), “PM Leadership: Seven Keys to Success”, **Defense AT&L**, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0QMG/is_1_34/ai_n9505844 (Erişim Tarihi: 15.12.2008).
- GARVİN**, David A. (1999), “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”, **Bilgi Yönetimi**, (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, ss.51-81.
- GENTNER**, Dedre ve **WOLFF**, Phillip (2000), “Metaphor and Knowledge Change” <http://www.psych.northwestern.edu/psych/people/faculty/gentner/papers/GentnerWolff00.pdf> (Erişim Tarihi: 07.09.2008).
- GIBSON**, Rowan (1997), “İşin Yeniden Düşünmek”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev. Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 1-12.
- GNYAWALI**, Devi K., Alice C. **STEWART**, John H. **GRANT** (1997), “Creation and Utilization of Organizational Knowledge: An Empirical Study of the Roles of Organizational LEARNING ON Strategic Decision Making”, **Academy of Management Proceedings**: 16-20.
- GOH**, A.L.S. (2005), “Harnessing Knowledge for Innovation: an Integrated Management Framework”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, Num.4: 6–18.
- GOLANDAZ**, Hafiza (2006), “Leadership for Creativity: The Case of Mughal Emperor Akbar”, **Global Leadership**, (Ed. Adel Safty), Istanbul Commerce University Publications No: 19, Istanbul, 359-377.
- GOLDSMİTH**, Marchall (1999), “Daha İyi Ekip Çalışmasına Koçluk Etmek”, **Liderden Lidere**, MESS Yayınları, İstanbul, ss. 375- 380.
- GOLEMAN**, Daniel (2004), “What Makes A Leader?”, **Harvard Business Review**, Vol.82, No.1: 82-91.

- GURTEEN**, David (1998), “Knowledge, Creativity and Innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 2, Num. 1: 5-13.
- GÜL**, Hasan ve Mehmet **İNCE** (2008), “Çağımızın Örgütsel Hastalığı: Örgütsel Tükenme, Nedenleri ve Sonuçları”, **Standard Dregisi**, Y/47, N/553, Haziran, 41-43.
- HAMEL**, Gary (1997), “Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 69-82.
- HAMEL**, Gary ve Jim **SCHOLES** (1999), “Yeni Zenginlik Peşinde Stratejik Buluşçuluk”, **Liderden Lidere**, (Çev. Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul, 87-101.
- HAMMOND**, John S.; Ralph L. **KEENEY** ve Howard **RAIFFA** (2001) “Eşit Değiş Tokuş”, **Karar Alma**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 29-50.
- HAMMOND**, John S.; Ralph L. **KEENEY** ve Howard **RAIFFA** (1998), “The Hidden Traps in Decision Making”, **Harvard Business Review**, Vol.76, No.5: 47-58.
- HARUNG**, Harald S. (1993), “More Effective Decisions through Synergy of Objective and Subjective Approaches”, **Management Decision**, Vol. 31, No. 7: 38-45.
- HAYASHI**, Alden M. (2001), “When to Trust Your Gut”, **Harvard Business Review**, <http://www2.cob.ilstu.edu/mpdumler/M421/knowning%20when%20to%20trust%20your%20gut.pdf> (Erişim Tarihi: 21.08.2007).
- HILL**, Linda A. (1999), “Parlak Elemanları Geliştirmek”, **Liderden Lidere**, (Editörler: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), (Çev. Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul, 309-322.
- HUBER**, George P. (1991), “Organizational Learning: The Contribution Processes and The Literature”, **Organization Science**, Vol.2, No. 1: 88-115.
- HÜBNER**, Susann (2002), “Building A Learning Organization”, <http://www-e.uni-magdeburg.de/sturafwu/studium/unicert/012.pdf> (Erişim Tarihi: 17.11.2008).

http://www.mindtools.com/pages/article/new_LDR_84.htm.

JARVIS, Jim (t.y.), “The 8 Traps of Decision Making, Vol. 1, No. 7.

<http://www.themorsegroup.net/newsletters/8Sept08-81JarvisDecisionTraps.pdf>

KANTABUTRA, Soksan ve Gayle C. **AVERY** (2006), “Follower Effects In The Visionary Leadership Process”, **Journal of Business&Economics Research**, Vol. 4, No. 5: 57-65.

KARAKAYA, Abdullah (2004), “Yönetmel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, **Teknoloji**, Cilt:7, Sayı:4: 605-614.

KARAYILMAZLAR, Ekrem (2006), “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Bilgi Ekonomisi** (Editör: Nihal Kargı) Ekin Kitabevi, Ankara.

KAYMAKCI, Oğuz (2006), “Bilgi Ekonomisi: Rekabet, Piyasa ve AR-GE”, **Bilgi Ekonomisi**, (Editör: Nihal Kargı) Ekin Kitabevi, Ankara.

KELLY, Kevin (1997), “İş Dünyasının Yeni Biyolojisi”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık San ve Tic. A.Ş., İstanbul, 221-234.

KHATRİ, Naresh ve H. Alvin **Ng** (2000), “The role of intuition in strategic decision making”, **Human Relations**, Vol.53, No.1: 57-86.

KOTTER, John P. (1999), “Değişimin Önünü Açmak”, **Liderden Lidere**, (Çev.Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul, 75-85.

KOTTER, John P. (2008), “It All Starts With a Sense of Urgency”, **Info**, Vol. 50 No.2: 1-11.

LIN, Hsiu-Fen (2007), “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study”, **International Journal of Manpower**, Vol. 28, No.3/4: 315- 332.

LIN, Chien- Peng (2007), “To Share or to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents”, **Journal of Business Ethics**, Vol.70, 411-428.

MAGNESS, Colonel Thomas H. (2007), “Just Do It”, **Leader Business**, Vol. 4, No. 5, May, 1-4.

- MAHESH**, Kavi and J. K. **SURESH** (2004), “What is the K in KM Technology”, **The Electronic Journal of Knowledge Management**, 2(2): 11-22.
- MANKINS**, Michael C. ve Richard **STEELE** (2007), “Plan Yapmaktan Vazgeçin; Karar Almaya Bakın”, **Doğru Karar Alma**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 69-90.
- MATTHEWS**, Peter (2001), “Su Sihirbazları Yaratmak-En İyi Yenilikçiler Bilge İnsanlar mıdır?”, **Yenilikçiliğin Simyası**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 223-258.
- MITCHELL**, Helen J. (2004), “Knowledge Sharing- The Value of Story Telling”, **International Journal of Organizational Behavior**, Vol.9, No.5: 632-641.
- NONAKA**, Ikujiro (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, **Bilgi Yönetimi**, (Çev.Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul, 29-46.
- NICHOLLS**, Linda Bardo (2007), “The Yin and Yang of Risk”, **Tone at the top**, Issue:34, <http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=+the+yin+and+yang+of+risk&btnG=Ara&meta=> (Erişim Tarihi: 05.06. 2008).
- OHMAE**, Kenichi (1999), “Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji”, **Liderden Lidere**, (Çev.Salim Atay), MESS Yayınları, İstanbul, 201-212.
- ÖZKAN**, Yelda (2008), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Standard Dergisi**, Y/47, N/553, Haziran, 49-53.
- PASCALE**, Richard; Mark **MILLEMANN** ve Linda **GIOJA** (2002), “Değişme Tarzımızı Değiştirmek”, **Durumu Tersine Çevirmek**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 65-96.
- PEARSON**, Andrall E. (2003), “Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları”, **Yenilikçilik**, (Çev.Ahmet Kardam) MESS Yayınları, 37-58.
- PETERS**, Thomas J. (2003), “Liderlik Üzücü Olgular ve Umut Verici Unsurlar”, **Çığır Açıcı Liderlik**, (Çev. Ahmet Kardam) MESS Yayınları, İstanbul, 135-156.
- PFEFFER**, Jeffrey (1999), “Yüksek Performansın Gerçek Anahtarları”, **Liderden Lidere**, (Çev.Salim ATAY), MESS Yayınları, İstanbul, 295-.307.

- PİTT**, Martyn ve Ken **CLARKE** (1999), “Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Stratejik Innovation”, **Tecology Analysis&Strategic Management**, Vol.11, No.3: 301-315.
- PLESSİS**, Marina du (2007), “The role of knowledge management in innovation”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.11, No. 4: 20-29.
- PORTER**, Michael (1997), “Yarının Avantajlarını Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sabah Yayınları, İstanbul, 45-54.
- PRAHALAD**, CK (1997), “Büyüme Stratejileri”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev. Gül Sinem), Sabah Kitapları, İstanbul, 57-66.
- PORTER**, Michael (1998), “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü”, **Küresel Rekabet**, (Derleyen: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, 53-55.
- RAİNEY**, Hal G. (2001), “A reflection on Herbert Simon: A satisficing search for significance”, **Administration&Society**, Vol.33, No. 5: 491-507.
- RAJU**, P.S., Subhash C. **LONİAL** ve W. Glynn **MANGOLD** (1995), “Differential Effects of Subjective Knowledge, Objective Knowledge, and Usage Experience on Decision Making: An Exploratory Investigation”, **Journal of Consumer Psychology**, Vol.4, No.2:153-180.
- REICH**, Robert (1998), “Küresel Ağlar”, **Küresel Rekabet**, (Derleyen: Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, 59-66.
- ROGERS**, Paul ve Marcia **BLINKO** (2006), “Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance”, **Harvard Business Review**. http://www.sirim.my/techinfo/P3/Management/Jan-Feb06/jan-feb06_article18.pdf (Erişim Tarihi: 10.09.2007).
- ROXBURGH**, Charles (2003), “Hidden Flaws in Strategy”, No. 2, <http://www.trendfollowing.com/whitepaper/decisions.pdf>
- SCHEIN**, Edgar H. (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, **Sloan Management Review**, Vol.38, No.1: 9-19.
- SCHWARBER**, Patricia D. (2005), “Leaders and the Decision- Making Process”, **Management Decision**, Vol. 47, No. 7/8: 1086-1092.

- SENGE**, Peter (1997), “İğnenin Gözünden”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev.Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 109-128.
- SIMON**, Herbert A. (1987), “Making Management Decisions: the Role of Intuition And Emotion”, **The Academy of management Executive**, Vol.1, No. 1: 57-64.
- STEFANESCU**, Camelia (2008), “The Problems of the Participative Decision Process in Bussiness Management”, http://mpr.a.ub.unimuen.chen.De/8157/1/MPRA_paper_8157.pdf (Erişim Tarihi: 08.11.2008)
- TAN**, Barış (2007), “İnovasyon, Araştırma ve Menlo Park’ın Sihirbazı” **Kapital Dergisi**, s.2007/6, 194.
- TANNENBAUM**, Robert ve Warren H. **SCHMIDT** (1958), “How to choose a leadership pattern”, **Harvard Business Review**, Vol. 36, Issue. 2: 95-101.
- THUROW**, Lester (1997), “Kapitalizmin Yapısını Değiştirmek”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Çev. Sinem Gül) Sabah Kitapçılık San. Ve Tic. A.Ş., İstanbul, 203-219.
- THUROW**, Lester (1998), “Kapitalizmin Geleceği”, **Küresel Rekabet**, (Çev. Mustafa Özel), İz Yayıncılık, İstanbul, 35-42.
- TUOMI**, Ilkka (2000), “Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Managemend an Organizational Memory”, **Journal of Management Information Systems/** Winter 1999-2000, Vol.16, No.3: 107-121.
- TÜMER**, Sumru (1995), “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı.
- TÜRK**, Sezai ve Enver **AYDOĞAN** (2008), “Kültürün Örgütsel Boyutu”, **Yöneticinin El Kitabı**, (Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 293-370.
- TÜRKEL**, Süleyman “Yönetim Kavramının Analitik Bir Değerlemesi ve Çağdaş Yönetim Şizofrenisi”, **K.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl:1981, C.1, 42-43.
- YENİÇERİ**, Özcan (2006), “İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 129-149.

YENİÇERİ, Özcan (2006) “Gelecek Amaçlı Yönetim”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 31-49.

YILDIZ, Asiye Kakırman (2006), “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Açısından Önemi” **Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar**, Beta-Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 173-203.

WHEATLEY, Margaret (1999), “Komuta ve Kontrol Dönemine Elveda”, **Liderden Lidere**, (Editörler: Frances HESSELBEIN ve Paul M.COHEN), Çev. Salim Atay, MESS Yayınları, 161-173.

WRAPP, Edward H. (1967), “Good Managers Don’t Make Policy Decisions”, **Harvard Business Review**, <http://www.chicagogsb.edu/faculty/selectedpapers/sp26.pdf> (Erişim tarihi: 29.08.2008).

WU, Wann-Yih, Chinho **LİN**, Li-Yeuh **LEE** ve Jeng-Sin **JİANG** (1999), “Personal Characters, Decision Making Patterns and Leadership Styles for Female Managers: A Comparatives Study of American, Taiwanese and Japanese Female Managers”, <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/1999/pdf/PAPERS/Volume1/pt4/171.pdf> (Erişim Tarihi: 30.10.2008).

İNTERNET

BOONSTRA, Jaap J. and K. M. Bennebroek **GRAVENHORST** (1998), “Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives”, **A Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology**(Ed.PeterHerriot),Vol.:7,No:2,June, <http://www.pluspulse.nl/pdf/EJWOP%20perspectives.pdf>

EDLAND, Anne and Ola **SVENSON** (1993), “Judgment and Decision Making Under Time Pressure: Studies and Findings”, **Time Pressure and Stres in Human Judgment and Decision Making**, (Edited by Ola Svenson and A. John Maule), pp. 27-38.

GODBOUT, Alain J. ve Martin **GODBOUT**, & Associates (1999), “Filtering Knowledge: Changing Information into Knowledge Assets”, **Journal of Systemic Knowledge Management**, January. The Leadership Alliance Inc. <http://www.tlinc.com/articl11.htm> (26.10.2005).

MAGNESS, Thomas H. (2007), *Leader Business*, Vol.4, Issue No. 5, pp. 1-4.

MARCHAND, Donald A. (1998), “Competing with Intellectual Capital” (Der.).
Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge in Organizations (Ed: G. Von KROGH, J. ROOS AND D. KLEINE). SAGE Publications. London.

RICKETTS, Cliff (2001), **Leadership: Personal Development and Career Success**, Cengage Learning http://books.google.com.tr/books?id=zpkBUY18JE8C&dq=leadergroup+decision+making&source=gbs_summary_s&cad=0

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİLİK-BİLGİ VE KARAR ALMA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Yönetici; bu anket formu bankacılık sektöründe yenilik, bilgi ve karar alma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan veriler tamamen akademik amaçla doktora tezinde kullanılacaktır. Elde edilen veriler, kurum ve cevaplayıcı ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. *Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.* Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Özcan YENİÇERİ
Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.
E-mail: ozcanyeniceri@gmail.com
Tlf. 05334252360

Zeliha SEÇKİN
Aksaray Üniversitesi OMYO
E-mail: zeliha0101@hotmail.com
Tlf. 05327369985

BÖLÜM A:

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz? (D1)

Bayan

Erkek

Eğitim Durumunuz? (D2)

İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Fakülte Yüksek lisans Doktora

Yaşınız? (D3)

18'den az 18-25 26-30 31-35 36-40 41-45
 46 ve yukarısı

Bu sektörde çalışma süreniz? (D4)

1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-10 yıl 10 yıldan fazla

Bu bankada çalışma süreniz? (D5)

() 1 yıldan az () 1–3 yıl () 4–7 yıl () 8–10 yıl () 10 yıldan fazla

Bankanızın yönetim anlayışını lütfen belirtiniz. (D 6)

- () Yol gösterici-yönlendirici yönetim
() Katılımcı yönetim
() Otoriter yönetim
() Müşteri ve çalışan odaklı yönetim
() Diğer.....

Bankanızın yenilikleri takip ettiğine inanıyor musunuz? (D 7)

- () Evet
() Kısmen
() Hayır

Lütfen sayfayı çeviriniz.

BÖLÜM B:

Bankanızın bilgi, yenilik ve karar alma sürecine bakış açısını 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

BİLGİ (D 8)	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin ihtiyaçları hakkında kapsamlı bilgiye sahibiz. (D8.1)					
Rakiplerimizin gücü ile ilgili yeterli bilgiye sahibiz. (D8.2)					
Rakiplerimizin zayıf yönleri hakkında yeterli bilgiye sahibiz. (D8.3)					
Müşterilerimizin ihtiyaçlarını yavaş algılıyoruz. (D8.4)					
Bankacılık sektörünün temel dönüşümlerini (Rekabet, teknoloji, ödemeler, yasal düzenlemeler vb.) yavaş algılıyoruz. (D8.5)					
Bankacılık sektörüyle ilgili sorunları ve tehdit unsurlarını rahatça tespit edebiliyoruz. (D8.6)					
Bankacılık sektöründeki iş fırsatlarını hemen değerlendirmekteyiz. (D8.7)					

YENİLİK (D9)	1	2	3	4	5
Bankamızda yeni projeler, önceliklerimizin aciliyeti esas alınarak belirtilmektedir. (D9.1)					
Bankamızda yeni projelerin sonuçlarını rahatlıkla ortaya koyabiliriz.(D9.2)					
Bankamızda yenilik yapabilmek için yeterince kaynağa sahip değiliz.(D9.3)					
Bankamız yenilik yapmak için yeterli zaman ayırmaktadır.(D9.4)					

Tepe yönetim performansı ve müşteri tatmini için yenilik yapılmaktadır.(D9.5)					
Şu an kullandığımız teknolojiyle uyumlu olmadığı için yeni teknoloji satın almadık. (D9.6)					
Geçmişte aldığımız bazı kararlar bugün yenilik yapmamızı engellemektedir.(D9.7)					
Mevcut teknolojik yapı sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır.(D9.8)					
Bankamız yeni süreç ve uygulamaları hemen uygulamak istemektedir.(D9.9)					
Bazen banka içi sorunlar nedeniyle yenilik engellenir. (D9.10)					
Bankacılık sektöründe genellikle ilk yenilik bankamız tarafından uygulanır.(D9.11)					
Bankamız yeniliği sürekli takip etmektedir.(D9.12)					

KARAR ALMA (D10)	1	2	3	4	5
Nihai karar verme yetkisini daima kendi departmanım veya ekibim içinde muhafaza ederim. (D10.1)					
Ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirlerken daima bir veya daha fazla çalışanı sürece dahil etmeye çalışırım. (D10.2)					
Nihai karar yetkisini kendime saklarım. (D10.3)					
Ne zaman önemli bir karar verilecek olsa daima çalışanlarımla ben oy kullanırız. (D10.4)					
Onlar için ayıracak vaktim olmadığından, çalışanlarımı yaptığı önerileri değerlendirmem. (D10.5)					
Gelecek planlar ve projeler üzerine çalışanlardan fikir ve düşünce sunmalarını isterim. (D10.6)					
Departmanda önemli bir kararın yürürlüğe girmesi için her bir bireyin ya da çoğunluğun onayı olması zorunludur. (D10.7)					
Çalışanlarıma ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını söylerim.(D10.8)					

Lütfen diğer sayfaya geçiniz

KARAR ALMA (DEVAMI)	1	2	3	4	5
İşler yanlış gittiği zaman ve bir projenin veya bir sürecin programa uygun bir şekilde devam etmesi için bir strateji geliştirmem gerektiğinde çalışanlarımın tavsiyesini almak için bir toplantı düzenlerim. (D10.9)					
Bilgiyi yaymak için e-mail, sesli posta veya andıç kullanırım, çok nadiren toplantı yaparım. (D10.10)					
Birisi bir hata yaptığında o kişiye o hatayı bir daha kesinlikle yapmamasını söyler ve bunu not ederim. (D10.11)					
Çalışanlarıma ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını belirlemelerine müsaade ederim (D10.12)					

Yeni işe alınan elamanların öncelikle tarafımdan onaylanmadıkça hiçbir karar almalarına müsaade etmem. (D10.13)					
Çalışanlardan işlerinin nereye doğru gittiği ile ilgili olarak vizyonlarının ne olduğunu sorar ve daha sonra vizyonlarını gerektiği yerde kullanırım.(D10.14)					
Çalışanlarımın işleri hakkındaki bilgisi benden daha fazladır ve bu sebeple işlerini yapmaları için alınan kararları uygulamalarına müsaade ederim. (D10.15)					
Bir şeyler yanlış gittiğinde çalışanlarıma bir prosedürde (işlemede) bir problem olduğunu söyler ve yeni bir prosedür ortaya koyarım. (D10.16)					
Çalışanlarımın önceliklerini benim rehberliğimde belirlemelerine imkan sağlarım. (D10.17)					
Yeni bir prosedürün veya sürecin uygulanması için gerekli görevlerle ilgili olarak yetki aktarımı yaparım. (D10.18)					
Çalışanlarımın doğru bir şekilde çalıştıklarından emin olmak için onları yakın gözetim altında tutarım. (D10.19)					
Rol beklentilerinde farklılıklar olduğundan bu farklılıkları çözüme kavuşturmak için onlarla birlikte çalışırım. (D10.20)					
Her bir birey işlerini tanımlamaktan sorumludur. (D10.21)					
Liderlik pozisyonumun aslarım üzerimde sağladığı gücü seviyorum. (D10.22)					
Liderlik gücümü aslarımın gelişimine yardımcı olmak için kullanmayı seviyorum. (D10.23)					
Liderlik gücümü aslarımla paylaşmayı seviyorum. (D10.24)					
Örgütsel hedefleri gerçekleştirmelerini sağlamak için çalışanların yöneltilmesi veya ceza ile tehdit edilmesi zorunludur. (D10.25)					
Çalışanlar hedefleri sahiplenirlerse kendi kendilerini yönlendireceklerdir. (D10.26)					
Çalışanların kendi örgütsel hedeflerini belirleme hakkı vardır.(D10.27)					
Çalışanların esas aradıkları şey güvendir. (D10.28)					
Çalışanlar örgütsel problemleri çözmek için yaratıcılıklarını ve becerilerini nasıl kullanacaklarını bilirler. (D10.29)					
Çalışanlarım kendilerine en az benim yapabileceğim kadar liderlik yapabilirler. (D10.30)					

ÖZGEÇMİŞ

1958 yılında Kadirli'de doğdu. İlköğrenimini Kadirli'de, orta öğrenimini Erzin'de, öğretmenlisesi öğrenimini ise Hatay'da tamamladı. Hatay Eğitim Enstitüsü'den 1979'da mezun oldu. Sınıf öğretmeni olarak çalıştı ve 1994 yılında kazandığı Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 1998 yılında mezun oldu. 1999 yılında Niğde Üniversitesi Ortaköy Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2000 yılında Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans programına başladı. 2003 yılında yüksek lisans programından mezun oldu. Aynı yıl Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora başladı.