

## **Örgütsel Kültürün Kurumsal Kaynak Planlaması Projelerine Etkisi**

**Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN<sup>1</sup>**

**ÖZ:** Günümüzde, küresel rekabet dünyasında firmaların müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını müşterilerini memnun edecek şekilde karşılamaları gerekmektedir. Bu gereksinimden dolayı firmaların, kalite, maliyet ve teslim zamanı faktörlerini iyileştirmeleri zorunludur. Dolayısıyla kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemlerini kullanmalıdırlar. Firmaların ERP sistemleri için iş süreçlerinde birçok değişiklik yapmaları gerekmektedir. Firmaların örgüt kültürünün bu değişikliklere etkisi olacaktır. Çünkü örgüt kültürü örgütsel değişiklikleri içeren projelerin başarısında önemli bir faktör olarak bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı farklı örgüt kültürlerinin ERP uygulaması başarısına etkisini incelemektir. Yazın araştırması sonucunda 6 örgüt kültür çeşidi belirlenmiştir. Bu kültürler; klan kültürü, esnek kültür, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, bürokrasi kültürü ve yenilikçi kültürdür. Bu araştırmada ERP uygulamasında başarılı olmuş firmalara bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün ERP başarısını etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kaynak Planlaması, ERP, Örgüt Kültürü

**Jel Kodu:** M1, M10, M14

### **The Impact of Organizational Culture on Enterprise Resource Planning Projects**

**ABSTRACT:** Nowadays, in the global competitive world, companies must be able to meet their customers' expectation and needs satisfactorily. Because of these requirements, companies need to improve quality, cost and delivery time. For this purpose companies should adopt enterprise resource planning (ERP) systems. Companies have to change many things in their work processes for ERP systems. Organizational culture of companies affects these changes directly because organizational culture is known to be an important factor for the success of projects involving any organizational change. The purpose of this study is to determine different effects of organizational culture types on enterprise resource planning implementation success. After literature search, we determined 6 organizational culture types. These organizational culture types are clan culture, flexible culture, hierarchical culture, market culture, bureaucratic culture and innovative culture. A survey was conducted on the companies that have been successful in ERP implementation by sending out a questionnaire. The results of the survey have shown that organizational culture affects ERP implementation success.

**Keywords:** Enterprise Resource Planning, ERP, Organizational Culture

**Jel Code:** M1, M10, M14

### **1. GİRİŞ**

Kurumsal kaynak planlaması uygulamaları, firmanın tüm bölümleri arasında entegrasyonu sağlayan, tek bir veritabanı kullanarak verilere çabuk ve kolay erişimi sağlayan bir planlama sistemidir. Firmaların ERP sistemini uygulamaya alma süreçleri ERP programının seçimi, firmaya uyarlanması (adaptasyonu) ve ihtiyaçlara uygun şekilde geliştirilmesi aşamalarını kapsayan kapsamlı bir projedir. Diğer birçok projeden farklı olarak bu proje firmadaki tüm bölümleri kapsar. ERP projesinin adaptasyonu sırasında firmaların iş süreçlerinde çeşitli değişiklikler ve düzenlemeler yapması gerekmektedir. Bu faaliyetler yapılırken firmanın örgüt kültürünün bu değişikliklere ve düzenlemelere etkisi olacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürünün ERP projelerine etkisi olacaktır. Bu çalışmanın amacı farklı örgüt kültürlerinin ERP uygulaması başarısına etkisini incelemektir.

1 Asst. Prof., Alanya Alaaddin Keykubat University, Engineering Faculty, Management Engineering, Alanya.  
E-mail: [gulin.bolatan@alanya.edu.tr](mailto:gulin.bolatan@alanya.edu.tr) , ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9668-3584>

Örgüt kültürü her firma için kendine özgüdür. Bazı firmalarda iş süreçleri bütünüyle kurallara bağlı iken, bazı firmalarda iş süreçleri kurallara bağlı olmadan esnek şekilde işlemektedir. Bazı firmalar için işbirliği en temel özellikken bazı firmalar daha bireyselci bir yaklaşıma sahiptir. Bu şekilde firmalarda yer alan farklı özelliklerin tümü örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır.

Bir şirketin ERP uygulamasında başarılı olması ERP kurulum süresi, maliyeti, ERP'den elde edilen performans ve fayda ile ilgilidir (Hong ve Kim, 2002). Firmaların ERP uygulaması sonucunda kalite, maliyet, teslim süresi, verimlilik, entegrasyon gibi unsurlarında iyileşme sağlaması için tüm örgütü kapsayan bir adaptasyon geçirmesi gereklidir. Bu süreç her firma için aynı kolaylıkta olamamaktadır. Bazı firmalar bu adaptasyonu tüm çalışanları ve tüm iş süreçleri ile kısa sürede ve kolay bir şekilde yapabiliyorken, bazı firmalar çok uzun sürelerde ve zorlanarak bu süreci tamamlamaktadırlar. ERP adaptasyon sürecinde firmadan firmaya görülen bu farklılıkların, firmaların örgüt kültürü ile açıklanıp açıklanamayacağı önemli bir unsurdur. Alan yazın incelendiğinde ERP başarısı ile örgüt kültürü arasında ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir (Shao vd., 2019; Hustad, vd., 2018; Strong, 2010; Kayas vd., 2008; Boersma ve Kingma, 2005; Moller vd., 2004; Krumbhloz ve Maiden, 2001). Örneğin Kayas vd.'nin (2008) çalışmasında İngiltere'de bulunan bir finans firmasında yaptıkları araştırma sonucunda ERP başarısına kurum kültürünün pozitif yönde etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Moller vd. (2004) tarafından ERP konusunda 2000 – 2004 yılları arasındaki alan yazın incelenmiş ve kültür konusunun da bu çalışmalarda yer aldığı görülmüştür.

Boersma ve Kingma'nın 2005 yılında hazırladıkları çalışmada, ERP uygulamaları için firma kültüründen çok firmadaki çalışanların bakış açısının daha önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca danışmanlık alınan firmanın da kültürel etkide rolü olduğu sonucu bulunmuştur. Boersma ve Kingma'nın (2005) çalışmalarında ERP başarısını etkileyen teknolojik çevreden de bahsedilmiş ve bu teknolojik çevrenin firma kültürünü belirlemediği vurgulanmıştır. Yöneticilerin ve araştırmacıların "teknolojik kültür" konusuna dikkat etmeleri gerektiği belirtilmiştir. ERP'ye geçişte kültürel bir bakış açısı vermek istenmiştir. Krumbhloz ve Maiden'e göre (2001), örgütler farklı kültürlere sahiptirler ve bu farklı kültürler kurumsal kaynak planlaması programlarının firmalara uygulanma süresini, uygulama maliyetini etkileyen bir faktördür.

Alan yazınında görüldüğü gibi ERP başarısını sadece kurulum süresi, maliyet gibi faktörlere bağlayan çalışmalar olduğu gibi ERP başarısını kurum kültürüne bağlayan çalışmalar da vardır. Alan yazınında yer alan bu iki farklı görüş sebebi ile bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların örgüt kültürü ile ERP başarısı arasındaki ilişkinin araştırılması istenmiştir. Türkiye'de yer alan firmalar için örgüt kültürünün ERP'ye etkisi konusunda yapılmış bir araştırmanın bulunmaması araştırmanın sebepleri arasında yer almaktadır.

## **2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **2.1 Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)**

ERP sistemleri işletmedeki birçok faaliyete yardımcı olan ve bu faaliyetleri entegre eden bilgi sistemleridir. ERP sistemleri, ortak bir veritabanı ile firma fonksiyonlarını entegre eden, kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde iş süreçlerini standartlaştıran modüler yazılım paketleridir (Tenhiala ve Helkiö, 2014). ERP sistemlerinin başarılı olması, ERP sistemi ve firmanın iş süreçleri arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi ile ilgilidir (Parthasarathy ve Sharma, 2014). Ram ve diğerlerine (2014a) göre örgütsel öğrenme ve yönetim faktörleri ERP başarısı için firmaya yardımcı olan faktörlerdir. Bu faktörlerin örgüt kültürüne bağlı olarak firmadan firmaya farklılık gösterdiği bilinmektedir.

ERP sisteminin kurulmasının yüksek maliyetli olması, kurulumunun ve geri dönüşümünün uzun zaman alması ve sürecin yanlış uygulamalarla yürütülmesi sonucu kısa ve uzun dönemde işletmelerde ciddi kayıplara sebep olması, doğru ERP yazılımının seçilmesini çok önemli kılmaktadır (Yıldız vd. 2014: 89).

ERP sisteminin firmaya uygulanmasında firma kültürü, kullanıcıların rolü, veriler, fonksiyonellik, firmanın değişim kabiliyeti önem taşımaktadır (Hustad, vd., 2018; Strong, 2010). Shao ve diğerlerine (2017) göre örgütsel kültür ERP'nin firma tarafından özümsemesini etkilemektedir. Örgüt kültürünün kurumsal kaynak planlaması gibi kurumsal sistemlerin firmada uygulanmasında etkisi bulunmaktadır.

Örneğin esnek yapıya sahip bir kültürün olması firmaya sistemin uygulanmasında önem taşımaktadır (Shao, 2019).

## **2.2 Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, normlar, inançlar, standartlar ve anlayışlar topluluğudur (Kaya, 2008; Daft, 2003). Hofstede'e göre kültür "bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünü"dür (Hofstede, 2000). Bozkurt (2000) da örgüt kültürünü "insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç" şeklinde açıklamaktadır. Danışman ve Özgen (2003) tarafından örgüt kültürü konusunda 1975 ile 2000 yılları arasındaki çalışmalar incelenmiş, elde edilen örgüt değer ve normlarını ortaya koyan 40 ifade elde edilmiştir. Bu ifadelerin yer aldığı anket Kanada ve Türk firmalarına uygulanmış ve bunun sonucunda elde edilen verilerin faktör analizini yapılarak 9 örgüt kültürü boyutu bulunmuştur. Bu boyutlar gelişme eğilimi, kuralcılık eğilimi, klan eğilimi, açıklık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi ve rasyonellik eğilimidir.

Örgütler farklı kültürlerle sahiptirler ve bu durum ERP'nin şirkete uygulanma süresini, maliyetini etkileyen bir faktördür (Krumbhloz ve Maiden, 2001). ERP uygulamasında bilgi paylaşımı çok önemli bir başarı faktörüdür. Şirketlerde bilgi paylaşımının yapılması ise o şirketin örgüt kültürü ile ilgilidir (Jones vd., 2006). ERP projelerinin diğer yazılım projelerinden farkı ERP projelerinin örgütlerde iş süreçlerinde değişiklik gerektirmesidir (Kerimoğlu vd., 2008; Bingi vd., 1999).

Birçok alan yazın araştırmasında kurumsal kaynak planlaması uygulamasının örgüte entegrasyonunun ERP uygulaması başarısı için önemli olduğu sonucu yer almaktadır. Örgüt kültürü firmaların performans ve başarılarını etkileyen bir faktördür. Örgüt kültürünün ERP başarısını belirleyen bir faktör olduğunu belirten çok sayıda alan yazın araştırması bulunmaktadır (Ram vd., 2014b; Fathian vd. 2008; Tan vd. 2007; Molla ve Licker 2005). ERP sistemlerinin firmaya ve firma süreçlerine uygun hale gelmesinde örgüt kültürü çok önemli bir faktördür. Bu sebeple örgüt kültürü ile ERP başarısı arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Kerimoğlu vd., 2008). Nwankpa ve Roumani'nin (2014) çalışmalarında örgüt kültürünün ERP başarısını etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürü türleri olarak alan yazın araştırması sonucu en çok kullanılan ve kabul gören 6 örgüt türü incelenmiştir. Bu örgüt türleri; klan kültürü, esnek kültür, hiyerarşi kültür, pazar kültürü, bürokrasi kültürü ve yenilikçi kültürdür (Shao vd., 2012; Cameron and Quinn, 2011; Kaya, 2008; Danışman, Özgen, 2003; Bruner vd., 2001; Moorman, 1995; Oliver and Anderson, 1994).

**Klan Kültürü:** Klan kültüründe içsel bir yönlendirme ve rahat bir çalışma ortamı mevcuttur. Çalışanlar bir ailenin bireyleri gibidir. Biçimsel olmayan bir yönetim anlayışı vardır. Çalışanlar güven, sadakat, bağlılık ve moral içinde hareket eder. İnsan kaynakları, çalışanların fikirlerini önemser ve değer verir. Katılımcılık, eşitlik, kişisel özgürlük, güven, işbirliği esastır. Bu tür kültüre sahip şirketler bireysel çalışmaktansa işbirliği içinde çalışmanın daha verimli olduğunu düşünmektedirler (Jones vd., 2006; Leonard vd., 1998, Reynolds, 1986).

**Esnek Kültür:** Biçimsel olmayan yönetim ile dışsal yöneltmeyi birleştiren bir kültür tipidir. Bu, çalışanların risk alabilecekleri dinamik ve yaratıcı bir alan oluşturur. Bireyselci ve kendiliğinden olan (spontane) durumu destekler (Kaya, 2008; Bruner vd., 2001).

**Hiyerarşi Kültür:** Hiyerarşik kültür içsel yönetim anlayışında ve birçok kademededen oluşan yapının bir ürünüdür. Biçimsel kurallar ve politikalar sıkıca uygulanır. Çalışanlar güvence ile ve işleri tamamlaması sonucu verilen ödüller ile motive edilir (Kaya, 2008; Bruner vd., 2001).

**Pazar Kültürü:** Pazar kültürü, biçimsel yönetim yapısına ve dışsal yönlendirmeye sahiptir. Üyeler, sonuca odaklandırılmış ve iş bitiriciliğe teşvik edilmiştir. Bireyselcilik, rekabet ve pazarda yer edinme, verimlilik esastır. İş odaklı şirketler için en düzgün şekilde, doğru olarak yapılmasına odaklanırlar (Jones vd., 2006; Detert vd., 2000). Pazar kültürüne sahip şirketler gibi bazı şirketler ise sonuca odaklanıp başarının olup olmaması ve elde edilen sonuçlar ile ilgilenirler (Jones vd., 2006; Kayworth vd., 2003; Stein vd., 1996 ). Son zamanlarda yapılan araştırmalar hem iş süreçlerini düzenleyerek iş odaklı olmak hem de başarılabacak amaçlara odaklı olmanın gerekliliğini ortaya koymuştur (Jones vd., 2006).

**Bürokrasi Kültürü:** Hiyerarşik bir yapıda, prosedürlere bağlı, güç odaklı, tedbirli, denetlenen, düzenli, yapısal örgütler bu kültüre sahiptirler. Bürokratik kültürün bulunduğu örgütler sistematiktirler. Bu kültüre sahip şirketler süreç odaklıdır. Bu tür şirketlerde kurallar ve prosedürler ağırlıklıdır (Kerimoğlu vd., 2008, Zhang vd., 2005).

**Yenilikçi Kültür:** Bazı şirketler değişim odaklıdır ve sürekli düzenlemeler ile yenilikler gerçekleştirerek eksikliklerini giderirler (Jones vd., 2006; Fox vd., 1998). Bu tür şirketlerde değişim herkes tarafından kabul edilir. Çünkü çalışanlar değişime pozitif bakmaktadırlar (Jones vd., 2006; Brown vd., 1997). Risk alan, cesaretli, sonuç odaklı, yaratıcı, teşvik gören, girişimci örgütlerdir. Stresli çalışma ortamı vardır (Oliver ve Anderson, 1994). Yenilik odaklı şirketler daha çok sonuç odaklıdır (Kerimoğlu vd., 2008, Zhang vd., 2005).

### 3. ERP PROJELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

Araştırmada örgüt kültürü ile kurumsal kaynak planlaması projelerinin başarısı arasındaki ilişki bir anket çalışması yapılarak incelenmektedir. Bu çalışmada ERP performansına etki eden faktörler araştırılmıştır. Bunun için bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada 75 firma yer almaktadır. Bu firmaların çoğunluğunu İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği Türkiye'deki ilk 500 sanayi kuruluşu içinde yer alan firmalar oluşturmaktadır. Doğru bulgular elde edebilmek için çalışmanın ana kütlesi, ERP programını en az 5 yıldır başarı ile kullanan firmalar olarak belirlenmiştir. Türkiye'de ERP programını başarı ile uygulamaya almış olan ve uzun zamandır kullanan firma sayısının çok fazla olmamasından dolayı örneklem sayısı daha fazla arttırılamamıştır. Anket yapılan pilot çalışması ile iki firma yöneticisi tarafından değerlendirildikten sonra firmalara cevaplamaları için gönderilmiştir.

Araştırmada firmaların ERP başarısını ölçmek için alan yazın araştırması sonucunda belirlenen 11 adet ERP başarı faktörü kullanılmaktadır. Bu faktörlerin belirlenmesi için Somers vd.'nin (2001), Talu'nun, (2004), Wu vd.'nin, (2006), Chien vd.'nin (2007) çalışmalarından yararlanılmıştır. ERP uygulamasında başarılı olmuş firmalar ile yapılan araştırmalar, firmaların ERP uygulaması sonrasında bu faktörlerde iyileşme yaşadıklarını göstermiştir (Sönmeztürk ve Gözlu, 2008). Firmaların ERP başarısı, ERP uygulaması sonrasında bu faktörlerde gördükleri iyileşme derecelerine göre belirlenmiştir. Çalışmanın anketinde bu faktörlerin firmada ERP uygulamasından gördüğü etkinin derecesi 5'li likert ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu faktörlerde daha çok iyileşme görmüş firmaların ERP başarısının daha çok olduğu düşünülmüştür. Çalışmanın anketi ekler bölümünde yer almaktadır.

Bu çalışmada yer alan ERP başarı faktörleri şunlardır:

- Firmada bölümler arasındaki entegrasyon.
- Firmada kullanılan teknolojilerin tek platformda birleştirilmesi ve standartlaşmanın sağlanması.
- Dokümantasyonun ve raporlamanın düzenli yapılması.
- İş takibi ve verilerin karar verme sürecinde kullanılabilirliği.
- Maliyetler.
- Hammadde temin süresi.
- Müşteri memnuniyet oranı.
- Üretimdeki gecikme süreleri.
- Siparişlerin zamanında teslim oranı.
- Planlama ve karar alma süreçlerinin süresi.
- Üretim / Hizmet verimliliği.

Araştırmaya katılan firmaların örgüt kültürünü belirlemek için bu çalışmada yer alan 6 örgüt kültürüne ait ölçütler alan yazın araştırması ile belirlenmiştir (Kaya, 2008; Kerimoğlu vd., 2008; Jones vd., 2006). Bu ölçütlerin 5'li likert ölçek ile değerlendirilmesi sağlanmıştır. Araştırmaya katılan firmaların bazılarında birden fazla örgüt kültürü bulunduğu görülmüştür. Bu tür firmaların kültürü için bu çalışmada "çoklu kültür" ifadesi kullanılmıştır.

### 3.1 Araştırma Sorusu ve Hipotezler

Çalışmadaki araştırma sorusu “örgüt kültürü ile kurumsal kaynak planlaması başarısı arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Örgüt kültürü ile ERP başarısı arasında bir ilişki olup olmadığı kurulan hipotezler ile test edilmiştir. Çalışmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Farklı örgüt kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H2: Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile klan kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H3: Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H4: Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H5: Klan kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H6: Klan kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H7: Hiyerarşi kültürüne sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H8: Birden çok kültüre sahip olan firmalar ile yalnızca bir kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

### 3.2 Araştırmaya Katılan Firmaların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1’de bu araştırmaya katılan firmaların özellikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan firmalara ait veriler incelendiğinde firmaların % 25,33’ünün birden fazla kültüre sahip olduğu görülmüştür. Kalan 56 firmanın ise tek bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların % 25,33’ü yenilikçi kültüre sahip, % 17,33’ü klan kültürüne sahip, %13,33’ü hiyerarşi kültürüne sahip, % 10,66’sı pazar kültürüne sahip, % 4’ü esnek kültüre sahip, % 4’ü bürokrasi kültürüne sahiptir. Araştırmaya katılan firmalar en çok yenilikçi kültüre sahiptir. Esnek kültüre ve bürokrasi kültürüne sahip firma sayısı örnekleme çok az olduğu için esnek kültür ve bürokrasi kültüre sahip firmalar bu çalışmada analiz dışında bırakılmıştır.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Firmaların Özellikleri

<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Sektör</b>	<b>Yüzde</b>
1975 ve öncesi	50,7	Elektrik-elektronik	10,7
1976 ve sonrası	39,3	Otomotiv	10,7
<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Yüzde</b>	Gıda	10,7
250 ve 250'den az	36	Bilişim	9,3
251 ve üstü	62,7	Kimya	9,3
<b>ERP Programı</b>	<b>Yüzde</b>	Tekstil	8
SAP	56	İnşaat	6,7
Diğer programlar	38,7	Metal sanayi	6,7
Firma tarafından gelişt.	5,3	İlaç	5,3
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>Yüzde</b>	Enerji	5,3
Çoklu Kültür	25,33	Hızlı tüketim	4
Yenilikçi Kültür	25,33	Diğer	13,4

Klan Kültürü	17,33	<b>ERP Kullanılan Süre</b>	<b>Yüzde</b>
Hiyerarşi Kültürü	13,33	10 yıl ve 10 yıldan çok	44,4
Pazar Kültürü	10,66	10 yıldan az	55,6
Esnek Kültür	4	<b>Sermaye Yapısı</b>	<b>Yüzde</b>
Bürokrasi Kültürü	4	% 100 Yerli	69,3
		% 100 Yabancı	17,3
		Yerli-Yabancı Ortaklık	10,7

Araştırmaya katılan firmalara ait veriler incelendiğinde firmaların % 25,33'ünün birden fazla kültüre sahip olduğu görülmüştür. Kalan 56 firmanın ise tek bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların % 25,33'ü yenilikçi kültüre sahip, % 17,33'ü klan kültürüne sahip, %13,33'ü hiyerarşi kültürüne sahip, % 10,66'sı pazar kültürüne sahip, % 4'ü esnek kültüre sahip, % 4'ü bürokrasi kültürüne sahiptir. Araştırmaya katılan firmalar en çok yenilikçi kültüre sahiptir. Esnek kültüre ve bürokrasi kültürüne sahip firma sayısı örnekleme çok az olduğu için esnek kültür ve bürokrasi kültüre sahip firmalar bu çalışmada analiz dışında bırakılmıştır.

Elektrik- elektronik, gıda ve otomotiv sektörleri örnekleme yer alan firmaların en çok faaliyette buldukları sektörlerdir. 3 sektör de % 10,7 yüzdesine sahiptir. ERP programını 10 yıl ve 10 yıldan çok kullanan firmalar % 44,4 oranına sahiptir.

Örnekleme en çok yerli firmalar yer almaktadır. % 100 yerli firma % 69,3 yüzdesine sahiptir. Çalışan sayısı 251 ve üstü olan firmalar % 62,7 yüzde ile örneklemin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Örneklemin % 50,7 yüzde ile çoğunluğu 1975 ve öncesi tarihli kurulmuş firmalardır. Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu (% 56) SAP programı kullanmaktadır.

### 3.3 Analiz Sonuçları

Örgüt kültürü ile ERP başarısı arasında ilişkinin analizi için bu çalışmada SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Hipotezlerin testi sonucu aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

H1: Farklı örgüt kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H1 hipotezinin testinde tek yönlü varyans analizi (tek yönlü ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. Varyans analizindeki grupların örneklem sayılarının birbirine yakın olması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple bu çalışmada örneklem sayıları birbirine yakın olan 4 örgüt kültürü arasında karşılaştırma yapılmıştır. Yenilikçi (% 25,33), klan (% 17,33), hiyerarşik (% 13,33), pazar (% 10,66) kültürleri ANOVA analizine dahil edilmiştir. Örnekleme esnek kültüre sahip firmaların yüzdesi % 4, bürokratik kültüre sahip firmaların yüzdesi de % 4'dür. Bu iki kültüre sahip firma sayısı örnekleme çok az olduğu için esnek kültür ve bürokratik kültüre sahip firmalar analiz dışında bırakılmıştır. Tablo 2'de varyansların homojenliği testi görülmektedir. Anlamlılık değeri (0,463) 0,05'den büyük olduğu için varyanslar homojendir. Böylece tek yönlü ANOVA analizinin temel varsayımı sağlanmıştır.

**Tablo 2:** H<sub>1</sub> İçin Varyansların Homojenliği Testi.

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
0,872	3	44	0,463

Tablo 3’de  $H_1$  için yapılmış tek yönlü ANOVA testi sonucu görülmektedir. Anlamlılık değeri (0,090), 0,10’dan büyük olduğu için % 90 anlamlılık düzeyinde  $H_1$  kabul edilmektedir. Farklı örgüt kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır sonucu bulunmaktadır.

**Tablo 3:**  $H_1$  İçin Varyans Analizi.

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık Değeri
Gruplar Arası	0,944	3	0,315	2,300	,090
Grup İçi	6,017	44	0,137		
Toplam	6,961	47			

$H_2$ : Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile klan kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

Bu hipotez bağımsız gruplar t testi ile analiz edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen veriler Tablo 4’de görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,089 olup bu değer 0,10’dan küçük olduğu için  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile klan kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır. Bu iki kültüre sahip firmaların ortalama ERP başarı değerleri karşılaştırıldığında klan kültüre sahip firmaların (4,27) yenilikçi kültüre sahip firmalara (4,02) göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 4:**  $H_2$  Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	0,079	0,781	-1,756	<b>0,089</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-1,699	0,103

$H_3$ : Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

$H_3$  hipotezinin analizinde bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen veriler Tablo 5’de görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,030 olduğu için  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotez 0,05 anlamlılık düzeyinde de kabul edilecektir.

Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır. Bu iki kültüre sahip firmaların ortalama ERP başarı değerleri karşılaştırıldığında hiyerarşi kültürüne sahip firmaların (4,32) yenilikçi kültüre sahip firmalara (4,02) göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 5:**  $H_3$  Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	2,411	0,132	-2,297	<b>0,030</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-2,625	0,014

H<sub>4</sub>: Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

**Tablo 6:** H<sub>4</sub> Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	0,294	0,593	0,051	<b>0,959</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			0,055	0,957

H<sub>4</sub> hipotezinin analizinde bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü gibi 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,959 olduğu için H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir. Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur.

H<sub>5</sub>: Klan kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

Bu hipotezin analizinde bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen veriler Tablo 7'de görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,772 olduğu için H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir. Klan kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur.

**Tablo 7:** H<sub>5</sub> Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	1,928	0,180	-0,293	<b>0,772</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			-0,316	0,756

H<sub>6</sub>: Klan kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H<sub>6</sub> hipotezinin analizi için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda elde edilen veriler Tablo 8'de görülmektedir. 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,772 bulunduğu için H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmiştir. Klan kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur sonucu elde edilir.

**Tablo 8:** H<sub>6</sub> Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
-----------	--	---	------------	---	------------



ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	0,345	0,565	1,292	<b>0,214</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			1,450	0,170

H<sub>7</sub>: Hiyerarşi kültürüne sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

H<sub>7</sub> hipotezinin analizinde bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Tablo 9’da bu test sonucunda elde edilen veriler görülmektedir. 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,047 bulunduğu için H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>7</sub> hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde de kabul edilecektir.

Hiyerarşi kültürüne sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır sonucu bulunur. Bu iki kültüre sahip firmaların ortalama ERP başarı değerleri karşılaştırıldığında hiyerarşi kültüre sahip firmaların (4,32) pazar kültüre sahip firmalara (4,01) göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 9:** H<sub>7</sub> Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	0,656	0,432	2,181	<b>0,047</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			2,012	0,078

H<sub>8</sub>: Birden çok kültüre sahip olan firmalar ile yalnızca bir kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır.

Tablo 9’da H<sub>8</sub> hipotezinin analizi için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucu görülmektedir. 0,10 anlamlılık düzeyinde anlamlılık değeri 0,639 bulunmuştur. Bu sebeple H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmiştir. Birden çok kültüre sahip olan firmalar ile yalnızca bir kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur. Bu sonuç birden çok kültüre sahip olmanın ERP başarısı açısından olumsuz bir etkisi olmadığını göstermektedir.

**Tablo 8:** H<sub>8</sub> Hipotezi İçin Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.

FAKTÖRLER		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
ERP Başarısı	Eşit varyans varsayımında	2,399	0,126	0,472	<b>0,639</b>
	Eşit olmayan varyans varsayımında			0,406	0,688

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal kaynak planlaması projelerinin başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir anket çalışması yapılarak ERP uygulamasında başarılı olmuş firmaların özellikleri, ERP başarıları, örgüt kültürleri, örgüt kültürü ile ERP başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgüt

kültürleri, örgüt kültürlerine ait ölçütler ve ERP başarı ölçütleri alan yazın araştırması ile belirlenmiştir.

Çalışmada araştırmaya katılan firmaların örgüt kültürleri ve ERP başarı seviyeleri araştırılmış, bu iki değişken arasındaki ilişki çeşitli hipotezler kurularak incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda farklı örgüt kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark vardır sonucu elde edilmiştir. Bu bulgu sonucunda ERP başarısının örgüt kültüründen etkilendiğini söylenebilir. Elde edilen bu sonuç alan yazımda yer alan çalışmaların sonuçları ile aynıdır. Bu bulgu elde edildikten sonra hangi örgüt kültürleri arasında ERP başarısı açısından fark olduğu incelenmiştir. Öncelikle yenilikçi kültüre sahip firmalar ile klan kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu iki kültüre sahip firmaların ortalama ERP başarı değerleri karşılaştırıldığında klan kültüre sahip firmaların yenilikçi kültüre sahip firmalara göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür. Klan kültürüne sahip firmalarda çalışanlar bir ailenin bireyleri gibidir. Çalışanlar güven, sadakat, bağlılık ve moral içinde hareket edebilmektedir. Katılımcılık, eşitlik, kişisel özgürlük, güven, işbirliği esastır. Ayrıca bu tür kültüre sahip şirketler bireysel çalışmayı değil, işbirliği içinde çalışmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla klan kültürüne sahip firmaların ERP başarısının daha yüksek olmasının sebebi ERP başarısını direkt etkileyen “çalışan” faktörüdür. Yapılan araştırmalar çalışanların ERP başarısına katkısının çok büyük olduğunu göstermektedir. Bu sebeple klan kültürü ERP başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca klan kültüründe işbirliği faktörünün olması da ERP başarısı için bir etkidir. Değişimin herkes tarafından kabul edildiği, risk alınan, cesaretli, sonuç odaklı, yaratıcı, teşvik gören, girişimci özelliklerine sahip firmalar yenilikçi kültüre sahiptir. Bu özelliklerin ERP başarısına etkisinin “çalışanlar” faktörünün ERP başarısına etkisinden daha az olduğu görülmektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç; yenilikçi kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark olduğudur. Analiz sonucunda hiyerarşi kültürüne sahip firmaların yenilikçi kültüre sahip firmalara göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür. Biçimsel kuralların ve politikaların olduğu, çalışanların güvence ve ödüller ile motive edildiği hiyerarşik kültürün ERP başarısına etkisinin, yenilikçi kültürden fazla olmasında “çalışanlar” faktörünün etkisinin olması mümkündür. Ayrıca kurallar ve politikaların olması da ERP uygulama sürecini kolaylaştırmış olabilir. Yenilikçi kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bireysellik, pazarda yer edinme, rekabetin temel olduğu pazar kültürü ile risk ve yaratıcılığın temel olduğu yenilikçi kültür arasında ERP başarısı açısından fark olmamasının iki kültürün ortak özelliklerinden kaynaklanması mümkündür. Çünkü her iki kültüre sahip firmalarda sonuç odaklılık özelliği görülmektedir. Klan kültüre sahip firmalar ile hiyerarşi kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur sonucu çalışmanın bir diğer sonucudur. ERP uygulamasında diğer kültürlerdeki firmalara göre daha başarılı olan klan kültüre ve hiyerarşi kültürüne sahip firmaların ortak noktası “çalışanlar” faktörüne önem vermeleridir. Her iki kültüre sahip firmaların aynı derecede ERP başarısına sahip olması bu sebepten kaynaklanıyor olabilir.

Klan kültüre sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur sonucu elde edilmiştir. “Çalışanlar” faktörüne çok önem verilen klan kültürüne sahip firmaların pazar kültürüne sahip firmalardan daha yüksek ERP başarısına sahip olması beklenmekteyken farklı bir sonuç elde edilmiştir. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise hiyerarşi kültürüne sahip firmalar ile pazar kültürüne sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark olduğu sonucudur. Araştırmamız sonucunda hiyerarşi kültüre sahip firmaların pazar kültüre sahip firmalara göre daha yüksek ERP başarısına sahip oldukları görülmüştür. Pazar kültürüne sahip firmalar sonuca odaklıdır, bireysellik, rekabet ve pazarda yer edinme, verimlilik esastır. Pazar kültüründe bireyselliğin olması ERP başarısını negatif yönde etkiliyor olabilir. Ayrıca pazar kültüründe işe odaklı olmak yerine sonuca odaklı olunması, biçimsel kuralların ve politikaların olduğu hiyerarşi kültürüne göre daha düşük seviyede ERP başarısı elde etmelerinin sebebi olabilir. Birden çok kültüre sahip olan firmalar ile yalnızca bir kültüre sahip firmalar arasında ERP başarısı açısından fark yoktur sonucu bulunmuştur. Bu sonuç bize çok kültürlü olan firmaların diğer firmalara göre ERP başarısında herhangi bir avantaj veya dezavantaja sahip olmadığını göstermiştir.

Araştırma sonucunda hiyerarşik kültür ve klan kültürüne sahip firmaların diğer kültürlerle sahip firmalara göre daha yüksek ERP başarısına sahip olduğu görülmüştür. Araştırmanın başında yenilikçi kültüre sahip firmaların diğer kültürlerle sahip firmalara göre daha yüksek ERP başarısına sahip olacağı beklenmiştir. Ancak araştırma sonuçları göstermiştir ki “çalışanlar” faktörünü temelinde bulunduran klan kültürü ve “çalışanlar” faktörüne gerekli önemi veren hiyerarşi kültürü, ERP başarısını yenilikçi kültürden daha çok pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla ERP başarısını arttırmak için yeniliğe açık olmak, risk alabilmek, sonuç odaklı olmak yeterli değildir. Aynı zamanda “çalışanlar” faktörüne gerekli önem verilmelidir. ERP projelerinde başarılı olmak isteyen firmalar bu bulguları dikkate alarak ERP başarılarını arttırabileceklerdir.

## Kaynakça

- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). *Critical issues affecting an ERP implementation*. Information Systems Management, 16, 7–14.
- Boersma, K., & Kingma, S. (2005). *Developing a cultural perspective on ERP*, Business Process Management Journal, 11(2), 123–136.
- Bozkurt, T. (2000). Toplam kalite yönetimi uygulamalarını hızlandıran kültürel varsayımlar ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Aycan, Z.(Ed.), ss. 119-138, Ankara, Türk Psikologlar Derneği, Yayın no: 21.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*. Administrative Science Quarterly, 42, 1 –34.
- Bruner G. C., James K. E. & Hensel, P.J. (2001). A Compilation of Multi-Item Measures, Volume 3.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture, Jossey-Bass Inc. Pub.
- Chien, S.W. & Tsaor, S. M. (2007). *Investigating the Success of ERP Systems: Case Studies in Three Taiwanese High-Tech Industries*. Computers in Industry, 58, 783-793.
- Daft, R. L. (2003). Management. Sixth Edition, Mason, Ohio: Thomson Learning/South-Western.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003). *Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*. Academy of Management Review, 25 (4) 850– 863.
- Fathian, M., Akhavan, P. & Hoorali, M. (2008). *E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran*. Technovation, 28, 578–590.
- Fox, S.J., Wolfgramm, K.B. Boal & J.G. Hunt (1998). *Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of firstorder change in prospector and defender bank*. Administrative Science Quarterly, 43, 87– 126.
- Hofstede, G. (2000). *Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis*, Strategic Change, 9, s.135-137.
- Hong, K. K. & Kim Y. G., (2002). *The Critical Success Factors for ERP Implementation: An Organizational Fit Perspective*. Information & Management, 40, 25-40.
- Hustada, E., Haddarab, M., & Kalvenes, B. (2016). *ERP and organizational misfits: An ERP customization journey*, Procedia Computer Science, Cilt: 100, 429-439.

- Jones, M.C., Cline M. & Ryan S. (2006). *Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework*, Decision Support Systems, 41, 411-434.
- Kaya, H. (2008). *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. Maliye Dergisi, Sayı 155, 121.
- Kayas, O.G., McLean, R., Hines, T. & Wright, G.H. (2008). *The panoptic gaze: Analysing the interaction between enterprise resource planning technology and organisational culture*. International Journal of Information Management, 28, 446–452.
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2003). *Organizational culture as a knowledge resource*. C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*, Springer-Verlag, New York, 235– 252.
- Kerimoglu, O. Basoglu, N. & Daim T. (2008). *Organizational adoption of information technologies: Case of enterprise resource planning systems*, Journal of High Technology Management Research, 19, 21–35.
- Krumbhloz, M. & Maiden, N. (2001). *The Implementation of Enterprise Resource Planning Packages in Different Organisational and National Cultures*, Information Systems, 26, 185-204.
- Leonard, D. & Sensiper S. (1998). *The role of tacit knowledge in group innovation*. California Management Review, 40 (3), 112– 132.
- Molla, A. & Licker, P., (2005). *Perceived e-readiness factors in e-commerce adoption: an empirical investigation in a developing country*. Int. J. Electron. Commer, 10, 83–110.
- Moller, C., Kraemmergaard, P., Rikhardsson, P., & Moller, P. (2004). A comprehensive ERP bibliography. IFI Working Paper Series 129, ISSN 1398-067X.
- Moorman, C. (1995). *Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes*. Journal of Marketing Research, 32,318-35.
- Nwankpa, J. & Roumani Y. (2014). *Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination*. Computers in Human Behavior, 33, 224– 234.
- Oliver, R. & Anderson E. (1994). *An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome Based Sales Control Systems*. Journal of Marketing, 58, 53-67
- Parthasarathy, S. & Sharma, S. (2014). *Determining ERP customization choices using nominal group technique and analytical hierarchy process*, Computers in Industry, 65, 1009-1017.
- Ram, J., Wu, M.L. & Tagg, R., (2014a). *Competitive advantage from ERP projects: Examining the role of key implementation drivers*. International Journal of Project Management, 32, 663–675.
- Ram, J., Corkindale, D. & Wu, M.L. (2014b). *ERP adoption and the value creation: Examining the contributions of antecedents*. Journal of Engineering Technology Management, 33, 113–133.
- Reynolds, P.D. (1986). *Organizational culture as related to industry, position, and performance: a preliminary report*. Journal of Management Studies, 23, 414-437.
- Shao, Z., Feng, Y. & Liu, L., (2012). *The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China*. Computers in Human Behaviour, 28, 2400-2413.
- Shao, Z., Feng, Y. & Liu, L., (2017). *Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning*. Information and Management, 54, 902-919.
- Shao, Z., (2019). *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational Culture on IS Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*. International Journal of Information Management, 44, 96-108.

- Somers, T. M. & Nelson, K., (2001). The Impact of Critical Success Factors Across The Stages Of Enterprise Resource Planning Implementation. In Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-34), Maui, Hawaii, January 3-6.
- Sönmeztürk, G. İ. & Gözölü S. (2008). Kurumsal Kaynak Planlamasında Başarı Faktörleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Stein, E. W. & Vandenbosch B. (1996). *Organizational learning during advanced systems development: opportunities and obstacles*. Journal of Management Information Systems, 13(2), 115–136.
- Strong, D. & Volkoff, O. (2010). *Understanding Organization-Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact*. MIS Quarterly, 34(4), 731-756.
- Talu, Ş., (2004). Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning), İstanbul Ticaret Odası - İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Yayın No:2004-27, İstanbul.
- Tan, J., Tyler, K. & Manica, A. (2007). *Business-to-business adoption of ecommerce in China*. Information Management, 44, 332–351.
- Tenhiala, A. & Helkiö, P. (2014). *Performance effects of using an ERP system for manufacturing planning and control under dynamic market requirements*, Journal of Operations Management, Cilt: 18.
- Wu, J.H. & Wang, Y.M., (2006). *Measuring ERP success: the ultimate user's view*, International Journal of Operations & Production Management, 26(8), 882-903.
- Zhang, Z., Lee, M. K. O., Huang, P., Zhang, L. & Huang, X. (2005). *A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study*, International Journal of Production Economics, 98, 56–80.

## EKLER

### ANKET FORMU

#### Bölüm-1 Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

- 1.Ad Soyad (İsteğe bağlı):
- 2.Çalıştığınız Departman:
- 3.Ünvanı/Statüsü:

#### Firma Hakkında Genel Bilgiler

- 4.Firma Adı:
- 5.Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör:
- 6.Kuruluş Tarihi:  
1975 ve öncesi  
1976-1985  
1986-1995  
1996-2005  
2006-2010
- 7.Toplam Çalışan Sayısı:  
50'den az  
51-100  
101-150  
151-200  
201-250  
251 ve üstü
- 8.Firmanın Sermaye Yapısı:  
..... % Yerli      ..... % Yabancı

Bölüm-2 Firmada Kullanılan ERP Programı Hakkında Bilgiler

9.Firmada kullanılan ERP Programı:

10.Proje Başında Tahmin Edilen Programın Firmaya Uyarlanma Süresi

(Sözleşme Tarihinden Programın Kullanılmaya Başlanmasına Kadar Geçen Süre) :

- 1 yıldan az
- 1-2 yıl arası
- 2-3 yıl arası
- 3 yıldan fazla

11. Programın Firmaya Uyarlanma Süresi (Gerçekleşen)

(Sözleşme Tarihinden Programın Kullanılmaya Başlanmasına Kadar Geçen Süre) :

- 1 yıldan az
- 1-2 yıl arası
- 2-3 yıl arası
- 3 yıldan fazla

12.ERP Programının Firmaya Maliyeti Nasıl Gerçekleşti?

Proje Başında Tahmin Edilen ile Aynı Maliyet Gerçekleşti

Proje Başında Tahmin Edilenden Daha Az Maliyetli Oldu

Proje Başında Tahmin Edilenden Daha Çok Maliyetli Oldu

13.Firmada Ne Kadar Süredir ERP Sistemi Kullanılmaktadır?

..... Yıl (.... Ay)

<b>Bölüm-3 ERP Programının Fayda, Performans ve Başarısı</b>					
<b>Aşağıdaki Faktörler Firmanızın ERP Kullanmasından Nasıl Etkilenmektedir?</b>		<b>Etkilenmez</b>			
Firmada bölümler arasındaki entegrasyon					
Firmada kullanılan teknolojiler tek platformda birleştirilmesi ve standartlaşmanın sağlanması					
Dokümantasyonun ve raporlamanın düzenli yapılması					
İş takibi ve verilerin karar verme sürecinde kullanılabilirliği					
Firmanın iş ve büyüme stratejileri ile ilgili planlarının gerçekleşmesi					
Maliyetler					
Hammadde temin süresi					
Müşteri memnuniyet oranı					
Üretimdeki gecikme süreleri					
Müşteri, tedarikçi ve diğer iş ortaklarının ortak bir platformda buluşması					
Siparişlerin zamanında teslim oranı					
Planlama ve karar alma süreçlerinin süresi					
Pazar payı					
Üretim/Hizmet verimliliği					
Hammadde ve ürün stoklarının miktarları					
Tedarik zinciri yönetimi					
Müşteri ilişkileri yönetimi					
Yıllık Satış Miktarı					
Finansal Başarı Düzeyi					
Karlılık Düzeyi					

Örgütsel Kültürün Kurumsal Kaynak Planlaması Projelerine Etkisi

ERP sistemi kurulumunun başarılı olmasında aşağıdaki unsurların etki derecesini değerlendiriniz	Hiç Etkilemedi	Orta Derece Etkiliydi	Farketmedi		Çok Etkiledi	
ERP sistemi kurulumundan önce hedeflerin açık bir şekilde belirlenmiş olması						
Gerekli eğitimlerin yerinde ve zamanında verilmesi						
Üst yönetimin gerekli desteği vermesi						
ERP sistemi seçimi sürecinde ihtiyaçların iyi tespit edilmiş olması						
Seçilen ERP sisteminin firma yapısına ve süreçlerine uygun olması						
Firmadaki projeden sorumlu ekibinin yeterliliği						
Tedarikçinin deneyimli ve kaliteli oluşu						
Hedeflenen proje bütçesinin aşılmaması						
Hedeflenen proje bitiş zamanının aşılmaması						
Proje ekibinde, tedarikçide motivasyon eksikliği olmaması						
Gerekli alt yapı yatırımlarının yapılması						
Organizasyonda değişime karşı direnç gösterilmemesi						
Firmadaki üretim özellikleri (seri üretim / proje tipi üretim / atölye tipi üretim vb. gibi)						
Yazılım ve tedarikçi seçiminde doğru kararı verme						
Gerekli prosedürlerin oluşturulması						
Kurulacak sistem ile ilgili kullanıcıların eğitimi						
Bölmelerin geleneksel hale gelmiş politika ve prosedürlerinin değiştirilmesi						
ERP sistemi kullanan firmalardan bilgi alınması						
Yazılımı mevcut sisteme uydurma						
Veri akışların hazırlanması ve sistem prosedürlerinin belirlenmesi						
Çalışanlarda motivasyonun sağlanması (ERP gerekliliğinin nedenleri ile anlatılması gibi)						
Proje elemanları ve çalışanlar arasında verimli bir iletişimin sağlanması						
Üst yönetimin ERP kurulum ve uygulama aşamalarında projeyi yakından takibi						
Firmanın IT departmanının yeterliliği						
İş süreçlerinin program için yeniden yapılandırılması						
Departmanlar arasında sağlanan doğru ve zamanında iletişim						
Departmanlar arasında sağlanan işbirliği						
Program için standart kullanım prosedürleri oluşturularak kişiselleştirmenin en aza indirilmesi						

<b>Bölüm-4 Organizasyon Kültürü</b>					
<b>Şirketinizin Özelliklerini Düşündüğünüzde Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>KatılmıyorumKesinlikle</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>KatılıyorumKesinlikle</b>
Çalışanların arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanır					
Çalışanlar birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
Çalışanlar aile ferdi gibi görülür					
Personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.					
Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.					
Katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır.					
Kişisel haklara, saygıya önem verilir.					
Bilginin serbest bir şekilde paylaşılabilmesi mümkündür.					
Yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülür					
Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.					
Çalışanların kişisel menfaatine son derece önem verilir.					
Şirketim yeni koşullar ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.					
Çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir					
Çalışanlar güven duygusu içindedirler.					
Çalışanlar sadakat, bağlılık içindedirler					
Şirketimde rahat bir çalışma ortamı mevcuttur.					
Şirketimde herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.					
Çalışanlara risk alabilecekleri bir çalışma ortamı sağlanır.					
Dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamı vardır.					
Çalışanlar bireysel çalışmaya teşvik edilir.					
Şirketimde bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.					
Şirketimde yönetim eleştiriye açıktır.					
Şirketimde çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.					
Şirketimde çalışanların yaptıkları küçük hatalara karşı tolerans gösterilir					
Şirketimde birçok kademedeki oluşan bir yönetim Yapısı bulunmaktadır.					
Şirketimde biçimsel (sadece kural koymak için koyulmuş) kurallar ve politikalar uygulanır.					
Çalışanlara güvence verilmektedir.					



Örgütsel Kültürün Kurumsal Kaynak Planlaması Projelerine Etkisi

Çalışanlar işleri tamamlaması sonucu verilen ödüller ile motive edilir.					
Şirketimde içsel yönetim anlayışı bulunmaktadır.					
Şirketimde çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.					
Şirketimde çalışanların yaptıkları işin kontrol edilmesi çok önemlidir.					
Şirketimde işlerin hatasız, düzgün yapılması çok önemlidir, yapılan hatalar hoşgörülmez.					
Şirketimde dışsal (çevre/teknoloji vs.) yönlendirme bulunmaktadır.					
Şirketimde işlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilir.					
Çalışanlar işi bitirmek için teşvik edilirler.					
Şirketimde bireyselci bir yaklaşım bulunmaktadır.					
Çalışanlar arasında rekabet bulunmaktadır.					
Şirketim için pazarda yer edinmek üretim, finans ve diğer hedefleri gerçekleştirmekten daha önemlidir.					
Şirketim verimliliğe çok önem verir.					
Çalışanlar prosedürlere bağlıdır.					
Çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kalır.					
Şirketimde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunur.					
Şirketimde çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır					
Şirketim güç odaklıdır.					
Şirketim her zaman her konuda (ekonomik, hukuki, operasyonel) tedbirlidir.					
Şirketimde denetlenen, düzenli bir yapı vardır.					
Şirketim organize olmuştur, sistematiktir (kurallara uyar, süreçler düzenlidir).					
Şirketimde kurallara uyulmaya son derece önem verilir.					
Şirketimde kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.					
Şirketim risk alabilmektedir.					
Şirketim yeniliklere açıktır.					
Son 3 yıl içinde şirketimde yeni bir sistem/yeni bir yönetim anlayışı (üretim, kalite, organizasyon yönetimi vs.) uygulanmıştır.					
Şirketimde stresli bir çalışma ortamı bulunmaktadır.					
Çalışanlar yeni fikirler için teşvik edilmektedir.					
Şirketim girişimcidir.					
Şirketimde çalışanların yaratıcı fikirler üretebilmesi için gerekli ortam sağlanmaktadır.					
Çalışanlar sonuç odaklıdır.					
Şirketim yeniliklere karşı cesaretlidir.					
Şirketimde çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.					
Şirketimde fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.					

Şirketim diğer şirketlerin yaptığı uygulamaları ve teknikleri yakından takip etmektedir.					
Şirketimde iş süreçlerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar, yenilikler desteklenmektedir.					
Şirketimde çalışanlara periyodik eğitim programları sunulmaktadır.					