T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİM SÜRECİNE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Dilek UZUN

Danışman
Prof. Dr. Ömür N. Özmen

2007

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../.....

Dilek UZUN

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı	**: Dilek UZUN**
Anabilim Dalı	**: Turizm İşletmeciliği**
Programı	**: Turizm İşletmeciliği**
Tez Konusu	**: Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün …….. tarih ve ……. Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini …. dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.	O***
Öğrenci sınava gelmemiştir.	O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbrightht vb.) aday olabilir.	O
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ				İMZA
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	……..
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…….....
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…. ……
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…….....
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…. ……

ÖZET

Doktora Tezi

Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Dilek UZUN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Günümüzün hızla değişen dünyasında işletmelerin ayakta kalmaları bu değişimlere uyum sağlamalarına bağlı olmaktadır. Örgüt kültürü bu uyumu sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü örgütün amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşumunda belirleyici konumdadır. Dolayısıyla örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında da kültürün önemli bir payı vardır. Bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı bu dönemde, bilgi temel üretim faktörü haline gelmiştir. Bu şartlar altında, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları, en önemli rekabet üstünlüğü aracı durumuna gelmiş olan bilgiyi etkili şekilde yönetebilmelerine bağlı olmaktadır. Bunun da örgütsel performansı arttıracağı görüşü hakimdir. Ancak, bilgi yönetimi temelinde insanın yer aldığı süreçleri kapsamaktadır ve dolayısıyla örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu durumda bilgi yönetimi hem örgüt kültüründen etkilenen, hem de örgütsel performansı etkileyen bir aracı değişken olmaktadır.

Bu tez çalışmasında, dört farklı kültür tipinde örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişki ve bilgi yönetiminin bu ilişkideki aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma Ege bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinden seçilen örneklem üzerinde yürütülmüştür. Araştırmaya kaynak olan veriler araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Çalışmada, bilgi yönetimi ile örgütsel performans ilişkisi, bilgi yönetimi ve örgütsel performansın farklı kültür tiplerindeki durumu, örgütsel performans üzerinde etkili olan bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetiminin aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak analizler yapılmıştır. Aracılık etkisinin ortaya konması için Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde yol analizinden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Bilgi Yönetimi, **2)**Örgüt Kültürü, **3)**Örgütsel Performans, **4)**Otel İşletmeleri **5)**Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Determining The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Process and Organizational Performance: An Application in Five Star Hotels

Dilek UZUN

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management

In today's everchanging world, organizations can only survive by adapting these changes. Organizational culture plays an important role in this adaptation. It is the main determinant of organization's objectives, strategies and policies. Thus, it is the key factor for organizations to gain competitive advantage. The world is in the transition period to knowledge society and knowledge has become the most important factor of production recently. In this circumstances, it is believed that managing knowledge as the key factor of competitive advantage raises organizational performance. But, as knowledge management refers to the human centered process, it is affected by organizational culture. In this case, knowledge management would be a mediator variable that affects organizational performance and at the same time is affected by the organizational culture.

In this thesis, the relationship between organizational culture and organizational performance and the mediating effect of knowledge management on this relationship is investigated for four different types of organizational culture. The study is conducted on the sample selected from the five star hotel establisments in Aegean region. Data for the research is provided by a questionaire which is structured according to the research questions. Analysis are made to compare four types of culture by the relationship between knowledge management and organizational performance Structural Equation Modelling and Path analysis is used for verifying mediating effect of knowledge management on different culture types.

Key Words: 1) Knowledge Management**, 2)**Organizational Culture, **3)**Organizational Performance**,4)**Hotel establishments, **5)**Structural Equation Modelling

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİM SÜRECİNE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

YEMİN METNİ ii
TUTANAK iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
KISALTMALAR x
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ xv

1. BÖLÜM
BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. BİLGİ HİYERARŞİSİ 1
1.1.1. Veri 2
1.1.2. Enformasyon 3
1.1.3. Bilgi 4
1.1.4. Akıl 7
1.2. BİLGİ TÜRLERİ 7
1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri 7
1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri 9
1.3. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI 10
1.3.1. Bilgi Yönetiminin Kökeni 11
1.3.1.1. Küçülme 11
1.3.1.2. Öğrenen Örgütler 12
1.3.1.3. Değişim Mühendisliği 12
1.3.1.4. Enformasyon Yönetimi 13
1.3.1.5. Entelektüel Sermaye 14

1.3.2. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 16
1.3.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Niteliği 19
1.3.4. Bilgi Yönetiminin Amacı 23
1.3.5. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler 26
1.3.6. Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar 31
1.4. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ 33
1.4.1. Bilgi Yönetimi Süreci 35
1.4.1.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi 36
1.4.1.1.1. Bilginin Elde Edilmesi 37
1.4.1.1.2. Yeni Bilginin Üretilmesi 38
1.4.1.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması 39
1.4.1.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması 40
1.4.1.4. Bilginin Kullanılması 42
1.4.2. Bilgi Yönetimi Modelleri 43
1.4.2.1. Bilgi Kategorisi Modelleri 44
1.4.2.1.1. Nonaka'nın Bilgi Dönüşümü Modeli 44
1.4.2.1.2. Hedlund'un Bilgi Yönetimi Modeli 48
1.4.2.1.3. Boisot'un Bilgi Kategorisi Modeli 49
1.4.2.2. Entelektüel Sermaye Modelleri 50
1.4.2.3. Sosyal Yapılandırıcı Modeller 51
1.4.3. Bilgi Yönetimi Stratejileri 52

2. BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI 56
2.1.1. Örgüt Kültürü Konusuna Farklı Yaklaşımlar 57
2.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı ve Kapsamı 60
2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları 63
2.1.3.1. Artifaktlar 66
2.1.3.2. Değerler ve Normlar 68
2.1.3.3. Temel Sayıltılar 69
2.1.4. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar 70

2.1.4.1. Örgüt İklimi 70
2.1.4.2. Örgüt Kimliği 73
2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri 74
2.1.5.1. Harrison ve Handy Modeli 74
2.1.5.2. Schneider Modeli 76
2.1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli 77
2.1.5.4. Vries ve Miller Modeli 78
2.1.5.5. Hofstede Modeli 80
2.1.5.6. Goffee ve Jones Modeli 82
2.1.5.7. Quinn ve Cameron Modeli 85
2.1.5.8. Denison Modeli 87
2.1.6. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirmesi 89
2.1.7. Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi 90
2.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI 93
2.2.1. Örgütsel Performans Kavramına Genel Bir Bakış 93
2.2.2. Örgütsel Performans Kavramına Farklı Yaklaşımlar 97
2.2.3. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri 101
2.2.4. Örgütsel Performans ve Örgüt Kültürü İlişkisi İle İlgili Çalışmalar 104

3. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİM SÜRECİNE VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 108
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ 110
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 112
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 112
3.4.1. Soru Formunun Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler 113
3.4.1.1. Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği 114
3.4.1.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Ölçeği 115
3.4.1.3. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 116
3.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik 117

3.4.2.1. Bilgi Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 119
3.5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 123
3.5.1. Araştırma Kapsamındaki Otellerin Profili ve Tanımlayıcı İstatistikler 123
3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri 128
3.5.2.1. Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Performans İlişkisi 130
3.5.2.2. Kültür Tipleri Arasında Örgütsel Performans Ortalamalarının Farkı 131
3.5.2.3. Kültür Tipleri Arasında Bilgi Yönetimi Ortalamasının Farkı 133
3.5.2.4. Farklı Örgüt Kültürü Tiplerinde Bilgi Yönetimi Boyutlarının Örgütsel Performansa Etkisi 137
3.5.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Tanımlanması 142
3.5.3.1. Önerilen Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 143
3.5.3.2. Yapısal Modelin Oluşturulması ve Hipotez Testleri 149
3.5.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 157
SONUÇ VE ÖNERİLER 160
KAYNAKLAR 168
EKLER 189

KISALTMALAR

α	: Alpha
β	: Beta
ANOVA	: Varyans Analizi
BPR	: Değişim Mühendisliği
BY	: Bilgi Yönetimi
BÜ	: Bilgi Üretme
BE	: Bilgi Edinme
BS	: Bilgiyi Saklama
BP	: Bilgiyi Paylaşma
BK	: Bilgiyi Kullanma
IC	: Entelektüel Sermaye
OCAI	: Örgüt Kültürü Değerlendirme Anketi
ÖP	: Örgütsel Performans
SECI	: Sosyalleşme, Dışsallaştırma, Birleştirme, İçselleştirme
v.d.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.Bilgi Yönetımı Tanımları 20

Tablo 1.2. Kritik Başarı Faktörleri 30

Tablo 1.3. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler 41

Tablo 2.1. Kültür Ve Örgüt Teorilerinin Kesisme Noktaları 57

Tablo 2.2. Örgüt Kültürü Modellerinin Karsılastırması 89

Tablo 2.3. Örgütsel Performans Degiskenleri 95

Tablo 2.4.Stratejık Gruplara Göre Örgütsel Etkililik Ölçütleri 99

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri 118

Tablo 3.2. Bılgı Yönetimi Ölçegi Faktör Analizi Tablosu 122

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Çalısanların Profili 123

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otellerın Profili 124

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Otellerın Genel Profili 125

Tablo 3.6. Otel Bazında Bilgi Süreçlerı Ve Örgütsel Performans Ortalamaları 126

Tablo 3.7. Arastırma Degişkenlere İliskin Tanımlayıcı İstatistikler 127

Tablo 3.8. Kültür Tipleri- Bılgı Süreçleri Ve Örgüt Performansı Ortalamaları 128

Tablo 3.9. Bilgi Yönetımı Ile Örgütsel Performans İliskisi 129

Tablo 3.10. Bılgı Yönetimi Süreçlerı Ve Örgütsel Performans İlişkisi 131

Tablo 3.11. Kültür Tipleri Arasında Örgütsel Performans Ortalaması Farkı 132

Tablo 3.12. Kültür Tiplerı Arasındaki Örgütsel Performans Ortalaması Post Hoc 133

Tablo 3.13. Kültür Tıplerı Arasında Bilgi Yönetimi Ortalamasının Farkı 134

Tablo 3.14. Kültür Tipleri Arasındakı Bilgi Yönetımı Ortalaması Farkı Post Hoc 134

Tablo 3.15. Kültür Tipleri Arasında Bilgi Yönetimi Boyutları Ortalamaları Farkı 135

Tablo 3.16. Kültür Tipleri- Bilgi Yönetim Boyutları Ortalamaları Farkı Post Hoc 136

Tablo 3.17. Klan Kültüründe Örgütsel Performansı Etkileyen BY Boyutları 138

Tablo 3.18. Adokrasi Kültüründe Örgütsel Performansı Etkileyen BY Boyutları 139

Tablo 3.19. Piyasa Kültüründe Örgütsel Performansı Etkileyen BY Boyutları 140

Tablo 3.20. Hıyerarsı Kültüründe Örgütsel Performansı Etkıleyen BY Boyutları 141

Tablo 3.21. Ölçme Modelıne İliskin Degerler 147

Tablo 3.22. BY Ölçüm Modelıne İliskin Uyum İyiligi İstatistikleri 149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Anlam Şeması 2

Şekil 1.2. Bilgi Nedir? 5

Şekil 1.3. Örgütsel Bilginin Çeşitleri 10

Şekil 1.4. Değer Şeması 16

Şekil 1.5. Bilgi Yönetiminin İki Yüzü 17

Şekil 1.6. Bilgi Yönetiminin Unsurları 22

Şekil 1.7. Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu 28

Şekil 1.8. Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu 34

Şekil 1.9. Bilgi Yönetimi Süreci 35

Şekil 1.10. Bilgi Yönetim Süreci 36

Şekil 1.11. Bilgi Dönüşüm Modeli 45

Şekil 1.12. Etkileşimle Üretilen Yeni Bilgi Çeşitleri 46

Şekil 1.13. Ba'nın Dört Özelliği 47

Şekil 1.14. Hedlund'un Bilgi Yönetimi Modeli 48

Şekil 1.15. Boisot'nun Bilgi Kategorisi Modeli 49

Şekil 1.16. Skandia'nın Entelektüel Sermaye Modeli 50

Şekil 1.17. Demarest'in Bilgi Yönetimi Modeli 52

Şekil 1.18. Dört Bilgi Yönetimi Stratejisi 53

Şekil 2.1. Örgüt Kültürünün İki Katmanı 64

Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları 65

Şekil 2.3. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım 71

Şekil 2.4. Örgüt Kültürü, Örgüt Kimliği Ve İmaj Arasındaki İlişki 74

Şekil 2.5. Deal Ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli 77

Şekil 2.6. Vries Ve Miller'ın Örgüt Kültürü Modeli 79

Şekil 2.7. Goffee Ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli 83

Şekil 2.8. Yarışan Değerler Modeli 85

Şekil 2.9. Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli 88

Şekil 2.10. Örgütsel Performans Ölçütleri 96

Şekil 2.11. Örgütsel Performans Değerlendirme Yaklaşımları 103

Şekil 3.1. Araştırmaya Katılan Otellerin Kültür Tipleri 126

Şekil 3.2. By Ölçme Modeline İlişkin Standardize Çözümleme Değerleri 145

Şekil 3.3. Kısmen Aracı Model 150

Şekil 3.4. Klan –Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model) 152

Şekil 3.5. Klan –Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi 152

Şekil 3.6. Adokrasi-Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model) 153

Şekil 3.7. Adokrasi-Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi 154

Şekil 3.8. Piyasa-Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model) 154

Şekil 3.9. Piyasa-Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi 155

Şekil 3.10. Hiyerarşi-Öp İlişkisinde By'nin Etkisi (Yapısal Model) 156

Şekil 3.11. Hiyerarşi-Öp İlişkisinde By'nin Aracılık Etkisi 156

GİRİŞ

Sınırların ortadan kalktığı, rekabetin her zamankinden daha yıpratıcı olduğu günümüzün küresel dünyasında örgütlerin çevrelerinden soyutlanarak yaşamlarını sürdürmeleri mümkün değildir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri hızla değişen iç ve dış çevresel şartlara uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu durum, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için çevresiyle arasında bir dengenin olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu dengeyi sağlamada örgüt kültürü önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgütlerin gerek içsel bütünleşme, gerekse dışsal uyum sorunlarını çözümlemelerinde kilit faktör durumundadır. Örgüt kültürü, örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirlemektedir. Bu algılayış biçimi de örgütün eylemlerine yön veren unsur olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Bunun nedeni, örgüt kültürünün örgüt içerisindeki bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını etkilemesidir. Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan semboller, değerler, yargılar, düşünceler, varsayımlar bütününü ifade etmektedir ve çalışanları hem birbirine, hem de örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Bir anlamda örgütün kişiliği olarak algılanabilir. Bir insanın kişiliği nasıl onun yaşam tarzını belirlerse, bir örgütün kültürü de onun hareket tarzını belirlemektedir. Örgüt kültürü, örgütün dış çevre şartları doğrultusunda, kendi ortak değerleri çerçevesinde hareket etmesini sağlamaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü olayları yaratma ve denetlemede etkin bir rol oynamakta, geleceği belirlemektedir. Kısacası örgüt yaşamını etkileyecek önemli kararların alınmasında bir rehber görevi görmektedir.

Diğer yandan örgüt kültürünün örgüt içindeki değişimlerin başarısında da belirleyici etkisi vardır. Örgütün değişime bakış açısı, değişimden beklenen faydalar, değişimin ne şekilde gerçekleştirileceği, değişimin gerekliliği gibi birçok faktör örgüt kültüründen etkilenecektir. Günümüzde, yaşanan hızlı değişimlere cevap verebilme yeteneği, örgütlerin kültürel özelliklerine bağlı olmaktadır. Öyle ki, örgüt kültürü değişimi destekleyici veya engelleyici rol oynayabilmektedir.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu çağımızda, çoğu zaman dış çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurmak ve çevreleriyle aralarındaki dengeyi yeniden kurabilmek için örgütlerin kendi bünyelerinde değişim gerçekleştirmeleri

gerekmektedir. Yenileşme ve gelişme sürecindeki örgütlerin kültürlerini de gelişmeye paralel olarak değiştirmeye ihtiyaçları vardır. Bunun da, az önceki kişilik benzetmesi göz önüne alındığında çok da kolay olmayacağı anlaşılacaktır.

Günümüzde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmakta ve geleneksel yaklaşımlar yerlerini bilgi merkezli yeni anlayışlara bırakmaktadır. Bilgi çağı olarak anılan bu dönemin en temel özelliği, bilginin üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Bilginin gün geçtikçe önemli hale gelmesi, bilgi yönetimi kavramının da doğmasına yol açmıştır.

Bilgi yönetimi, çalışanların sahip olduğu bilginin etkili ve sistematik bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Bilgi yönetimi süreci bilginin üretilmesini, örgüt içinde yayılmasını ve diğer örgütsel süreçlerle bütünleştirilerek örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını kapsamaktadır. Genellikle bilgi yönetimi teknolojik bir olay olarak düşünüldüğünden, insan faktörü göz ardı edilmektedir. Oysa, bilgi yönetimi insan odaklı bir yaklaşımdır, dolayısıyla örgüt kültüründen etkileneceği açıktır.

Yapılan araştırmalar, bilgi yönetim sürecinde örgütsel kültür unsurlarının önemli rol üstlendiğini göstermiştir. Çünkü, bilgi yönetimi teknolojik olduğu kadar kültürel bir olgudur ve ikisinden de güç almaktadır. İşletmede hakim olan kültürün, işletmenin değişimlere ayak uydurmasına ve öğrenme sürecine etkisi vardır. Bu nedenle bilgi yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce örgüt kültürünün doğru olarak tanımlanması ve belirlenen kültürel özelliklerin bilgi yönetimi uygulamalarını ne yönde etkileyebileceğinin ortaya konması gereklidir. Örgüt içerisinde böylesine bir değişimin gerçekleştirilmesinden önce örgüt kültürüne ait kodların doğru yorumlanması önem taşır. Çünkü, çoğu zaman ihmal edilen örgütsel kültür, bilgi yönetiminin başarısını belirleyici en önemli unsur olabilmektedir.

Her örgüt faaliyetlerinde ne derece başarılı olduğunu değerlendirmeye ihtiyaç duyar. Ancak bu şekilde, örgütün faaliyetlerine bir yön verebilmesi mümkün olabilecektir. Burada örgütsel performans kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel performans, örgütün faaliyetlerinin başarısının bir ölçüsüdür. Her örgüt, performansını kendi belirlediği ölçütler çerçevesinde değerlendirmektedir. Günümüzde bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmanın en güncel yolu olarak ileri sürülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, bilgi en önemli rekabet üstünlüğü

aracı durumundadır. Dolayısıyla, bilginin etkili bir biçimde yönetilmesinin de örgütsel performansı arttıracağı beklentisi hakimdir.

Birçok çalışmada örgüt kültürünün örgüt içindeki birçok değişken üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgüt kültürünün gerek bilgi yönetimini, gerekse örgütsel performansı etkileyeceği düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının temel amacını örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişklerin incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel performans ve bilgi yönetimi değişkenleri ele alınmıştır. Bu çerçevede örgüt kültürü ve bilgi yönetimi bağımsız , örgütsel performans bağımlı değişken durumundadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık etkileri dört farklı kültür tipine göre ayrı ayrı incelenmiştir. Yazın incelendiğinde, konuyu bu şekilde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca özellikle turizm işletmeleri üzerinde bu kapsamda bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması, çalışmanın teşvik edici unsurunu oluşturmaktadır.

Müşteri ilişkileri temeline dayanan ve soyut ürünlerin üretildiği bir sektör olan turizm bilgi yönetimi için önemli bir uygulama alanı durumundadır. Sektörün dinamik yapısı, dış çevre faktörlerine aşırı duyarlılığı ve sektördeki şiddetli rekabet şartları dolayısıyla, bu sektörde faaliyet gösteren turizm işletmeleri için bilgi üretme ve geliştirme yaşamsal bir önem kazanmaktadır. Turizm işletmeleri kapsamına turistin ihtiyaçlarını karşılama görevini yerine getiren çok sayıda işletme girmektedir. Çalışmanın uygulaması, turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinin önemli bir kısmını oluşturan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın, otel işletmelerinde örgüt kültürü bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkilerine ışık tutması beklenmektedir.

Çalişma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada, iş dünyasında yaşanan değişimler sonucu gittikçe önem kazanan ve güncel bir konu olması dolayısıyla bilgi yönetimi birinci bölümde ele alınmaktadır. İlk olarak bilgi yönetiminin niteliğinin ortaya konmasıyla, başka bir deyişle tam olarak neyi ifade ettiğinin irdelenmesiyle, örgüt kültüründen neden ve ne şekilde etkilendiğinin daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir. Bu nedenle birinci bölümde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları üzerinde durularak, bilgi yönetim süreci ve bilgi yönetimi modelleri ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

İkinci bölümde örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkileri incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle örgüt kültürü kavramına ve kapsamına değinilerek, örgüt kültürünün unsurları ve başlıca örgüt kültürü modelleri anlatılmaktadır. Daha sonra ise örgütsel performans kavramına yer verilmiştir. Bu kısımda örgütsel performansın kapsamı ve değerlendirilmesi hakkında genel bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak yürütülen bir uygulama çalışması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Her alanda büyük değişimlerin gerçekleştiği bir çağda yaşamaktayız. Tarihin hiçbir dönemi bu denli büyük ve hızlı değişimlere tanık olmamıştır. Yeni yüzyılın beraberinde girilen yeni binyıl yepyeni bir çağı başlatmıştır. Bu çağ bilgi çağı olarak anılmaktadır ve artık eski kavramların çoğu anlamını yitirmeye başlamıştır. Bilgi, ekonomik yaşamın bütün çehresini değiştirmiştir ve değiştirmeye de devam etmektedir. Nonaka'nın da (1991) belirttiği gibi, belirli olan tek şeyin belirsizlik olduğu günümüz dünyasında rekabet üstünlüğünü sürdürmenin tek kesin kaynağı bilgidir. Bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmiş olması, rekabet üstünlüğünün bilinen reçetelerinin geçerliliklerini kaybetmesine yol açmıştır. Bilgi katma değerin, rekabet üstünlüğünün başlıca aracı haline gelmiştir. Bu durum, işletmeleri bilginin ne şekilde elde edilip, nasıl kullanılacağı, başka bir deyişle bilginin nasıl yönetileceği sorunuyla karşı karşıya getirmiştir.

Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde bilginin anlamı ve yakın kavramlarla ilişkisi açıklanarak, bilgi yönetimi konusu ana hatlarıyla ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.1. Bilgi Hiyerarşisi

Günlük konuşmalarda sıkça kullanılan bir sözcük olmasına rağmen, bilginin tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü, genellikle diğer birçok kavramla iç içe geçmiş olarak kullanılmaktadır. Sözlük anlamıyla bilgi, öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi, birçok yazar tarafından yazında farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Drucker (1989) bilgiyi fark yaratan enformasyon olarak tanımlarken, Tuomi (1999) bilişsel süreçlerden geçirilmiş enformasyon olarak tanımlamaktadır. Bilgi, sosyal varlık olan insanlar arasındaki iletişim sırasında paylaşılan, aktarılan ve yeniden şekillendirilen tecrübe ve enformasyonlardır (Allee, 1997). Diğer bir tanıma göre ise bilgi, belirli bir durum, sorun, ilişki, teori veya kurala ait veri ve enformasyondan oluşan anlayışlardır (Bennet ve Bennet,2000).

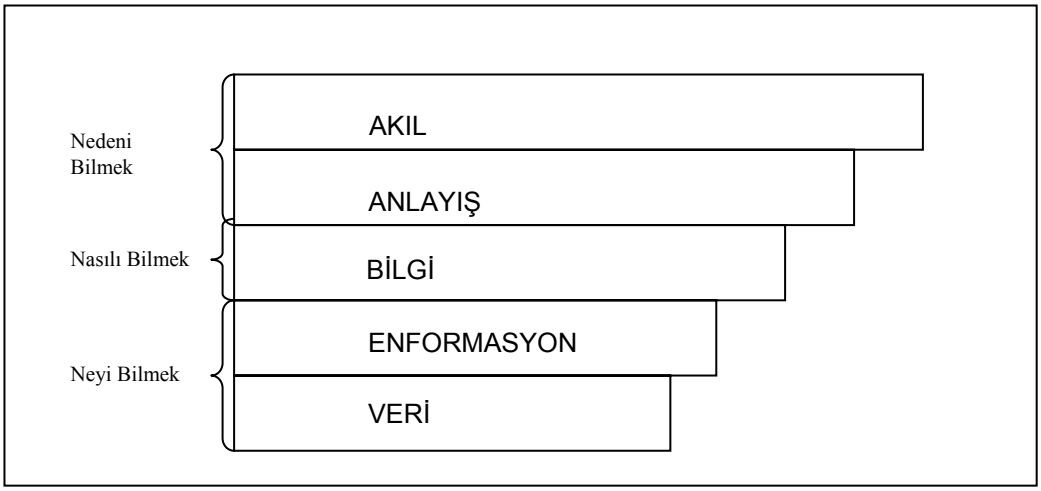
Bilgiyi enformasyon olarak ele alan bu tanımların yanında, bazı yazarlar bilgiyi öğrenme süreçleriyle ilgili olarak tanımlamaktadırlar. Davis ve Botkin (1994)

bilgiden, kişinin yeteneğine ve amacına bağlı olarak öğrenilen deneyimler olarak söz ederken, McInerney'e göre (2002) ise bilgi, kişinin çalışma, öğrenme veya deneyim yoluyla edindiği farkındalıktır. Kanter (1999) bilgiyi, değer yaratan kararlar verme ve harekete geçme gücü olarak görmektedir. Garavelli (2004) tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise bilgi, insan zihninde öğrenmeyle birlikte ortaya çıkan davranış, değer ve inanç değişiklikleridir.

Bilginin en ayrıntılı tanımlarından biri Von Krogh (2002) tarafından yapılmıştır. Ona göre bilgi, içinde yaşadığımız dünyayı ve olayları yorumlamak ve yönetmek için uyguladığımız bir dizi anlayış ve genellemeler ile bize güçlü bir kavrayış ve bakış açısı kazandıran her türlü zihni faaliyettir

Çoğu zaman veri, enformasyon, bilgi sözcükleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bilgi kavramını tanımlamak bağlamında, bu kavramların incelenmesi, birbirleriyle olan ilişkilerinin belirtilmesi ve bilgiden farklılıklarının ortaya konması gerekmektedir. Şekil 1.1. bilginin, söz konusu diğer kavramlar ile ilişkisini göstermektedir.

Şekil 1.1. Anlam Şeması



Kaynak:(Spiegler,2003;534)

1.1.1. Veri

Davenport ve Prusak (2001;22) veriyi, "yapılan işlemlerin belirli bir biçimde tutulmuş kayıtları" olarak tanımlamaktadır. Veri, insan ya da makine tarafından yazılmış sembolleri ve enformasyonu tanımlayan parçaları ifade etmektedir

(Odabaş,2005). Diğer bir tanıma göre ise veri, olaylar hakkındaki organize edilmemiş, işlenmemiş, tarafsız gerçeklerdir (Awad ve Ghaziri,2004).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için her türlü veri önem taşır. İşletmelerde veriler, genellikle bir teknoloji sisteminde depolanır. İşletme içerisindeki her departman, verileri bu sisteme girer. Çoğunlukla, fazla verinin daha fazla bilgi anlamına geldiği inanışı hakimdir. Oysa veri, bir konu veya bir işlem ile ilgili gerçeklerden ibarettir. Dolayısıyla verilerin tek başlarına anlamları yoktur ve karar vermek açısından güvenilir bir temel oluşturmazlar. Bu nedenle veriler, işletmeler için önemli olmakla birlikte, enformasyona dönüştürülmediği sürece pek değer taşımazlar (Tiwana,2003).

Tüm bunlara rağmen, yine de verinin bilgiye ulaşmada önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Çünkü bilgi merdiveninin en alt basamağında yer alan veri, daha sonraki basamağı oluşturan enformasyonun elde edilmesinde hammadde görevini görmektedir.

1.1.2. Enformasyon

Bazı kaynaklarda enformasyon kelimesi dilimize bilgi olarak çevrilmekte, bu durumda da bilgi (knowledge) kavramı üst bilgi olarak ifade edilmektedir. Her iki kelimenin de dilimizdeki karşılığının bilgi olması dolayısıyla, aralarındaki farkı vurgulayabilmek ve herhangi bir karışıklığa meydan vermemek amacıyla bu çalışmada kavramın enformasyon olarak adlandırılması yoluna gidilmiştir.

Latince “inform” kökünden gelen enformasyon kelimesi “şekil vermek” anlamını taşımaktadır. Bu açıdan, verinin anlamlı şekle getirilmiş halini ifade eder. Peter Drucker’ın tanımına göre enformasyon, “anlamı ve amacı olan veridir (1988;46). Enformasyon, bir amaca yönelik olarak organize edilmiş verileri kapsar. Bu nedenle enformasyonun anlamı vardır. Başka bir deyişle enformasyon elde edilebilen, filtrelenen, işlemden geçirilen verilerdir (Aktan ve Vural,2005).

Veri, bir takım yöntemlerle değer eklenerek enformasyona dönüştürülmektedir (Davenport ve Prusak, 2001;Tiwana, 2003). Bu yöntemler, kelimelerin İngilizce karşılıklarının baş harfleri alınarak 5C olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda belirtilen 5C , veriyi enformasyondan ayırt eder:

- Bağlamsallaştırma (contextualized): Verinin hangi amaç için toplandığı ortaya konur.
- Sınıflandırma (categorized): Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğu ortaya konur.
- Hesaplama (calculated): Veriler matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilir.
- Düzeltme (corrected): Veriler, hatalardan arındırılır.
- Özetleme (condensed): Veriler, kısa ve öz bir şekilde özetlenir.

Bu aşamalardan geçerek bağlam, ilişki, amaç ve anlam kazanan veri, enformasyona dönüşür. Verinin odak noktası nicelik iken, enformasyonda ağırlık nitelik olmaktadır. Böylelikle, bilgi hiyerarşisinin bir üst basamağında yer alan bilgiye daha da yaklaşılmış olunmaktadır.

1.1.3. Bilgi

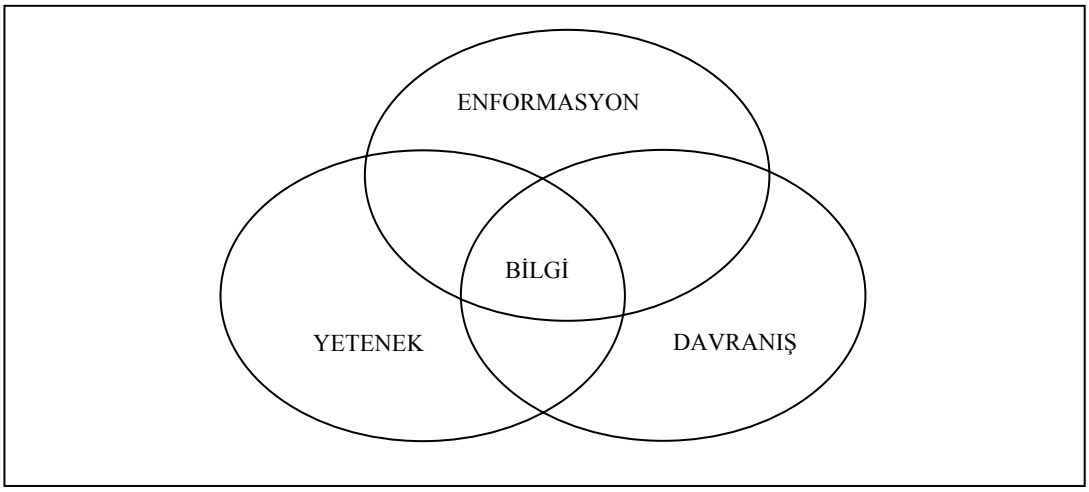
Önceki tanımların ışığında veri ham gerçekler, enformasyon ise verilerin düzenlenmiş hali olarak düşünüldüğünde, bilgi de anlamlı hale gelmiş enformasyon olmaktadır (Bhatt,2001). Bilgi, kavrayış ve anlamlandırmayı vurgularken, enformasyon daha çok bir şeyin farkında olmayı, veri ise sayıları, gösterge ve işaretleri içerir (Bennet ve Bennet, 2003). Nonaka'ya (1994;15) göre bilgi, "doğruluğu ispatlanmış gerçek inançlardır". Ancak Nonaka burada gerçeklik konusunu bilim felsefesinin konusu olarak bırakıp, bilgiyi kişisel inanç olarak ele almaktadır ve doğruluğunun kanıtlanmış olması konusunun altını çizmektedir. Doğruluk kavramı ise dışsal gerçeklikten ziyade, içsel tutarlılığı ifade etmektedir.

Tiwana'ya (2003) göre bilgi, karar vermek için doğru şekilde, doğru zamanda, doğru yerde olan enformasyondur. Bir başka yaklaşıma göre ise bilgi, belirli bir ilgi alanında çalışma ve deneyimle kazanılan insan anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre bilgi, insan aklının enformasyona verdiği anlam olmaktadır (Bhatt, 2001). Bilgi, insan zihninin yorumu olmaksızın enformasyon veya veri olmaktan öteye geçemez. Bu anlayış, bilginin var olabilmesi için insan eyleminin gerekliliğini vurgulamaktadır. "Enformasyon, birey okuduğu, anladığı, yorumladığı ve özel bir çalışmada veya işte enformasyonu kullandığı zaman bilgiye dönüşmektedir" (Türk, 2003; 83). Bilgi, veri veya enformasyon yığınından başka bir şeyi ifade etmektedir. Enformasyondan daha geniş alanı kapsayan bilgi, algılama yeteneği,

eğitim, deneyim ve sağduyuyu da içerir. Bilgi anlamlı sonuçlara ulaşmaya yarayan zihinsel süreçlerin bütünüdür (Awad ve Ghaziri,2004).

Bu açıdan bilgi Şekil 1.2.'de gösterildiği gibi, davranış, yetenek ve enformasyonun bir bileşimi olmaktadır.

Şekil 1.2. Bilgi Nedir?



Kaynak: (Beijerse, 2000; 178).

Alavi ve Leidner bilginin "olaylar, gerçekler, süreçler, kavramlar, fikirler, yorumlar, gözlemler ve yargılar ile ilgili sahip olunan kişiselleştirilmiş enformasyon" olduğunu ileri sürmektedirler. (2001;109). Onlara göre bilgi yeni uyarıcıların tetiklediği bilişsel süreçlerin sonucudur.

Davenport ve Prusak'a göre ise bilgi, belli bir bağlamda yer alan deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün oluşturduğu esnek bileşimin, yeni deneyimleri değerlendirmesi ve içselleştirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (2001;27). Yazarlar, enformasyondan bilgi yaratılması için gereken adımları şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Karşılaştırma (Comparison): Enformasyonun, diğer durumlara ilişkin bilinen enformasyonla karşılaştırılması,
- Sonuçlar (Consequences): Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,

- Bağlantılar (Connections): Mevcut enformasyon ile diğerleri arasında ilişkinin kurulması,
- Konuşmalar (Conversations): Diğer insanların bu enformasyon hakkında düşündüklerinin ortaya çıkarılması,

Daha önce farklı tanımlarından söz edilen bilgi, insanın zihninde yerleşmiş olan, sentezlenmiş enformasyondur (Lee, 2000). Bu durumda, enformasyon veriden organize edilmiş olması, bilgi ise enformasyondan yorumlanması yönüyle ayırt edilmektedir (Bhatt, 2001). Kısacası enformasyon ile bilgi arasındaki ayrım kullanıcı açısından şekillenmektedir. Bilinen bir şey sözlü, yazılı, grafiksel mesajlar veya beden dili yoluyla aktarılır. Ancak burada aktarılan mesaj bilgiyi değil, sadece bilen bir aklın çözüp, anlayıp, kavrayabileceği enformasyonu taşır. Sonuçta, aklın dışında bulunan ve belirli bir amaç için kullanılabilecek her türlü gerçek, veri; alıcının ilgisiyle bağlantılı olarak bir bağlam içerisinde yer alan veriler enformasyon olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda bilgi ise, dış dünyayla etkileşim sonucu zihinde oluşan anlayış, kavrayış ve öğrenme süreçlerini kapsamaktadır (Wilson,2002). Bilgi, tecrübe, genel kabul gören gerçekler, yargı, sağduyu, sezgi, değerler ve inançların harmanlanmasıyla oluşmaktadır (Özevren ve Gürsu,2004).

Şimdiye kadar veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye uzanan bir hiyerarşiden söz edildi. Ancak bu konuda literatürde farklı görüşler de yer almaktadır. Van Lohuizen'e göre (1986) bilgi, çeşitli bilgi durumlarından oluşan bir süreçtir. Yazar, bilgiyi altı durumun bütününü kapsayan bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu durumda, bilgi ayrı bir basamak olmaktan ziyade, sürecin bütünü olmaktadır. Bu yaklaşıma göre bilgi; veri, enformasyon, yapılandırılmış enformasyon, anlayış, yargı ve karar olmak üzere altı basamaktan oluşan bir diziyi temsil etmektedir. Bir basamaktan diğerine ilerleyebilmek için değişik eylemlerde bulunmak gereklidir. Aşağıdan yukarıya gidildikçe, bilginin bir amacı gerçekleştirmekle olan ilgisi ve bilginin kalitesi artmaktadır (Holsapple, 2003).

Diğer bir görüş ise, daha önce sözü edilen bilgi hiyerarşisinin tam tersini savunmaktadır. Bu görüşe göre, bilgi olmaksızın enformasyon ve veri ortaya çıkmaz. Bir kişi ancak bilgisini kullanarak enformasyonu temsil eden anlamı ve yapıyı başta belirler ve bu doğrultuda veriler ortaya çıkar. Veri, sadece önceden yapılmış yargılar sonucunda var olabilir (Tuomi,1999). Bu bakış açısı, enformasyonu bilgiden yaratılan bir ürün olarak nitelendirmektedir.

Alavi ve Leidner (1999), kavramların netleştirilmesinde ortaya çıkan bu problemi veriden bilgiye doğru bir hiyerarşinin var olduğunun kabul edilmesine bağlamaktadırlar. Oysa enformasyon ile bilgi arasındaki fark ne içerikte, ne de yapıdadır. Bilgi, olaylar, kavramlar, gerçekler, fikirler, gözlemler hakkındaki öznel enformasyonlardır. Başka bir deyişle bilgi, kişisel deneyimler, yetenek ve yeterliliklere dayanan enformasyonun kişisel yorumudur. Dolayısıyla, iki kavram birbirlerinden çok da farklı değildir. Bilgi, insan aklının işlemden geçirdiği enformasyondur. Bu bilgi, diğerleriyle herhangi bir şekilde paylaşıldığı zaman yine enformasyon halini alır. Enformasyon, alan kişi tarafından bilişsel süreçten geçirilip içselleştirildiğinde ise yine bilgi haline gelmiş olur.

1.1.4. Bilgelik-Akıl (Wisdom)

Bilgi hiyerarşisinin daha önce bahsedilen basamakları geçmişle ilgiliyken, bilgelik veya akıl gibi çeşitli adlar verilen en üst basamağı gelecekle ilgilidir. Bazı kaynaklarda anlayış adı verilen ve bilgi ile akıl arasında yer alan ayrı bir basamaktan daha söz edilmektedir. Anlayış, yeni öğrenilen bilginin eski bilgilerle harmanlanması anlamına gelmektedir. Akıl ise özümsenmiş bilgi olup, yeni ve eski bilgilerin mantık süzgecinden geçirilerek değerlendirilmiş hali olmaktadır. Barutçugil' e göre akıl "bütünleştirilmiş bilgidir" (2002;60). Bilginin içselleştirilmesini ifade eder. Akıl, olayların ve olguların arkasındaki nedenleri, temel ilkeleri bilmek anlamına gelmektedir.

1.2. Bilgi Türleri

Bilgi farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde sınıflandırılabilir. En sık kullanılan sınıflandırma biçimleri aşağıda yer almaktadır.

1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri : Açık (Explicit) - Örtülü (Tacit) Bilgi

Polanyi (1967) "The Tacit Dimension" adlı kitabında bilgiyi açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Bu sınıflandırma en temel ve literatürde en sık rastlanan sınıflandırmadır.

"Kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, belirli bir kişiye özgü olmayan" bilgi açık bilgi olarak nitelendirilmektedir (Chua,2002;70). Kodlanabilen bilgi adı da verilen açık bilgi yapılandırılmıştır,

nesneldir ve bireyden bağımsızdır. Dolayısıyla biçimsel yollarla diğer kişilere aktarılması kolaydır. Bu tür bilgi, buzdağının sadece görünen kısmını ifade etmektedir. %90'lık kısmı oluşturan görünmeyen kısım ise örtülü bilgiyi temsil etmektedir.

Örtülü bilgi insan zihninde olan ve çoğu zaman kişinin kendisinin dahi bildiğinin farkına varmadığı bilgidir. Açık bilginin tersine öznel, durumsal ve kişiye özgüdür. Polanyi örtülü bilgiyi, kişinin "söyleyebildiğinden daha çoğunu bilmesi" şeklinde ifade etmektedir (McInerney, 2002,1011). Böyle bir durumda kişi, karşısındaki kişinin de aynı düzeyde bilgiye sahip olduğunu varsayar. Dolayısıyla bilgisini diğer bir kişiye aktarması da iyice zorlaşır. Ayrıca örtülü bilgi, kişisel deneyimlerle yerleşmiş olan, kişinin değerlerini, inançlarını, hislerini de içeren bilgidir.

Brown ve Duguid'e göre (1998) neyi bilmek açık bilgi, nasılı bilmek ise örtülü bilgi olmaktadır. Örneğin yüzmek, kişinin bildiği ancak kelimelerle ifade etmekte, başkalarına aktarmakta zorlandığı bir bilgidir. Aynı şekilde bir yemek, tarifine ve ölçülerine bakılarak, yani açık bilgilerin aktarımıyla pişirilebilir. Ancak bu, o yemeğin mükemmel şekilde pişirileceğinin garantisini vermez. Çünkü burada, bir uzmanın yemeğin yapılışıyla ilgili sahip olduğu örtülü bilgiler aktarılamamıştır. Örtülü bilgilerin aktarımı gözlem, taklit ve uygulama yoluyla olmaktadır. Kişi ancak, o yemeğin yapılışını defalarca izleyip, uzmanla karşılıklı etkileşim içinde bulunarak uygulama yaptıkça gerekli örtülü bilgiyi kazanabilecektir. Örtülü bilgiyi kazanmanın yolu deneyimden geçmektedir (Nonaka,1994).

Nonaka (1994) örtülü bilgiyi, kavramsal ve teknik olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Kavramsal öğe, kişinin düşünce yapısı, inançları, bakış açısı ve değerleriyle ilgili unsurları içerir. Teknik öğe ise tecrübe, birikim, zanaat, ustalık bilgisi ve yetenekleri kapsar. Bateson (1973) açık ve örtülü bilgiye ilişkin şöyle bir değerlendirme yapmaktadır. Örtülü bilgi belirli bir uygulama bağlamı içerisinde, gerçek zamanlı olarak yaratılır ve analog karakter taşır. Açık bilgi ise, geçmiş olaylarda yer almasına rağmen bağlamdan bağımsız olarak saklanabilir ve dijital karakter taşır. Burada vurgulanmak istenen, örtülü bilginin değişken özelliği nedeniyle analog, açık bilginin ise değişmez, kodlanabilir olma özelliği dolayısıyla dijital olarak nitelendirilebileceğidir (Kakabadse vd.,2001;140).

Polanyi, örtülü ve açık bilgi arasında kesin bir ayrımın olmadığını ifade etmektedir. Ona göre örtülü düşünce, her türlü bilginin ayrılmaz parçasıdır. Bilgi,

açık yani sözcüklerle veya formüllerle aktarılabilir olsa bile, örtülü olarak anlaşılır ve uygulanır. Dolayısıyla "bilgi ya örtülüdür ya da örtülü kökene sahiptir" (Kakabadse v.d., 2001;139). Buna göre örtülü ve açık bilginin, iki farklı bilgi türü olarak değil de, bilgi bütününün iki yüzü olarak nitelendirilmesi daha uygun olacaktır. Her bilginin hem açık, hem de örtülü yönleri bulunmaktadır. Bu açıdan, bilgi yönetimi uygulamalarında sadece açık veya sadece örtülü bilgiye yönelik bir yaklaşım beklenen başarının elde edilmesinde tek başına yeterli olmamaktadır. Bilgiyi etkin şekilde yönetebilmek için onun her iki yönünün de dikkate alınması gerekmektedir.

1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri : Bireysel –Örgütsel Bilgi

Bireysel bilgi, örgütsel bilgi tabanının oluşması için gerekli olan kişisel, bilgi, beceri ve yetenekleri kapsar (Türk, 2003). Örgütsel bilgi ise, bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Örgütsel bilginin bireysel bilgiye göre stratejik önemi daha fazladır. Bu açıdan, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir.

Örgütsel bilgi, örgüt içindeki insanların, teknolojilerin ve tekniklerin karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan ve diğer örgütler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgidir. Bu açıdan örgütsel bilgi, örgüt içindeki bireylerin bireysel bilgileri toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü, söz konusu unsurlar arasında örgütün kendine özgü kültürüne ve tarihine bağlı olarak ortaya çıkan etkileşimler bir sinerji yaratır (Bhatt, 2001). Burada önemli olan, bireylerin sahip oldukları -çoğu zaman örtülü durumdaki- bilgilerin ne ölçüde örgütsel bilgiye dönüştürülebildiğidir.

Örgütsel bilgi ile bireysel bilgi ilişkisi üzerine yapılmış bir araştırmaya göre, örgütsel bilgiyi oluşturan en önemli bileşen kişiler arası etkileşimdir. Kişiler arası etkileşimin düşük düzeyde olduğu işletmelerde, bilginin büyük bir bölümü örgütten ziyade kişinin kontrolü altında olmaktadır. Ancak resmi olmayan etkileşimler sonucunda, bilginin önemli bir kısmı örgütsel bilgi olarak içselleştirilebilmektedir. Bu etkileşim süreci bireylerin bilgilerini zenginleştirmekle kalmayıp, bilginin bir kısmının örgütsel bilgi haline dönüştürülmesini sağlamaktadır (Bhatt,2002). Diğer bir deyişle, örgüt tarafından içselleştirilen bilgi herhangi bir çalışan tarafından tek başına üretilmiş olmamakta, onların karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Bireysel bilgi diğerleriyle paylaşılmadığı sürece örgütsel bilgi tabanına fazla bir katkıda bulunmayacaktır. Dolayısıyla yönetime düşen en önemli görev, çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik etme ve kolaylaştırmaya yönelik stratejiler izlemek olmalıdır. Bilgi paylaşımının sağlanmasında enformasyon teknolojilerinin rolü ne kadar önemliyse, örgüt kültürünün rolü de bir o kadar önemlidir. Bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi aşamasında güven ve işbirliğine dayalı örgüt kültürü bilgi paylaşımını destekleyici ve kolaylaştırıcı işlev görecektir (Goh, 2002).

Spender (1996) bireysel-örgütsel bilgi ile örtülü-açık bilgi arasında ilişki kurarak, örgütsel bilginin dört türünü gösteren bir matris önermiştir. Şekil 1.3. bu matrisi göstermektedir.

Şekil 1.3. Örgütsel Bilginin Çeşitleri

Bireysel	Bireysel Açık Bilgi	Bireysel Örtülü Bilgi
Örgütsel	Örgütsel Açık Bilgi	Örgütsel Örtülü Bilgi
	Açık	Örtülü

(Kaynak:Chua, 2002; 74)

Birinci tür bilgi bireysel açık bilgi olup, kişinin sahip olduğu ve kolayca yazıya dökülebilen, öğretilebilen bilgilerdir. İkinci tür, kişinin zihninde , alışkanlıklarında ve yeteneğinde gizli olan kolayca aktarılamayan soyut bilgileri kapsamaktadır. Üçüncü tür bilgi örgütteki standart prosedürlerde, kurallarda ve enformasyon sistemlerinde görünen örgütsel açık bilgilerdir. Son olarak da, örgütsel kültürün, rutinlerin içerisindeki örgütsel örtülü bilgi yer almaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel örtülü bilgi yaratmada ve yönetmede başarılı olan işletmeler daha yüksek performans gerçekleştirmektedir.

1.3. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi son zamanlarda çok fazla gündemde olan bir konudur. 1990'lı yıllardan itibaren fiziki olmayan varlıklar (intangible assets) işletmenin başarısı için

geleneksel üretim faktörlerinden daha önemli duruma gelmeye başlamışlardır. Sözü edilen fiziki olmayan varlıkların büyük bölümünü de, entelektüel sermaye adı verilen örgütsel bilgi varlıkları oluşturmaktadır. Bilgi varlığı, bilançoda yer almayan ancak bir işletmenin değerinin %75'ini oluşturan en önemli kaynaktır (Çivi, 2000). Günümüzün küresel rekabet şartlarında ancak kendi bilgi varlıklarını yaratabilen ve geliştirebilen işletmeler başarılı olabileceklerdir. Artık bir işletmenin en önemli rekabet üstünlüğü, bilgiyi harekete geçirme ve kullanabilme yeteneğine bağlı olmaktadır. Bu da bilgi yönetimi kavramının gelişmesine olanak vermiştir. Bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılan yollar olarak tanımlanabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005). Bilgi yönetiminin ortaya çıkışında aşağıda belirtilen bir çok kavramın önemli payı olmuştur.

1.3.1. Bilgi Yönetiminin Kökeni

Bilgi yönetimi tek başına bir kavram olarak değil, mevcut koşulların bir gerekliliği olarak birçok kavramın zaman içerisinde gelişimi sonucunda ortaya çıkmıştır. Söz konusu kavramlar ayrıntılı olarak aşağıda incelenmektedir.

1.3.1.1. Küçülme

1980'lerde maliyetleri azaltmak amacıyla yaygın olarak kullanılmaya başlanan küçülme (downsizing) stratejisi , örgüte ait önemli bilgilerin kaybedilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu süreçte işletmeler, işten ayrılan çalışanlarıyla beraber, yıllar süren çabalar sonucu kazanılmış olan çok değerli bilgi ve deneyimlerini de kaybettiklerinin farkına varmışlardır. 1990'lı yıllardan itibaren öğrenen örgütler, örgüt hafızası gibi kavramlardan bahsetmeye başlayan işletmeler asıl zenginliğin işletmenin pazar payı, ürünleri veya sahip olduğu mülklerde değil, çalışanlarda ve onların sahip olduğu değerlerde olduğunu anlamışlardır (Martensson, 2000). Böylelikle, daha sonra ayrıntılı olarak bahsedilecek olan entelektüel sermaye kavramından söz edilmeye başlanmıştır. Bu gelişme işletmeleri, bilgiyi çalışanların tekelinde olmaktan çıkarıp, örgütsel bilgi haline dönüştürerek saklamaya ve korumaya yönelik bilgi yönetimi stratejileri uygulamaya yöneltmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler de bu konuda işletmelere yardımcı olmuştur. Teknoloji, bilginin her alanda paylaşımını ve bilginin etkin şekilde yönetilmesini sağlamada araç olmuştur.

1.3.1.2. Öğrenen Örgütler

Bilgi yönetiminin başlangıç noktalarından biri olan örgütsel öğrenme kavramı, Peter Senge tarafından ortaya atılmıştır. Senge'e göre (1993) öğrenen örgütler kısaca bilen, anlayan ve düşünen örgütlerdir. Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin yaşadıklarından çıkardığı sonuçları, çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına uyarlaması ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme halini alması anlamına gelmektedir. Senge, öğrenen örgütlerin özelliklerini tanımlarken kişisel gelişim, düşünce modelleri, takım çalışması, ortak vizyon, sistem düşüncesi gibi kavramları vurgulamaktadır. (Senge, 1993).

Örgütsel öğrenme, "daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi" olarak tanımlanabilir (Fiol ve Lyles, 1985; 803). Koh'a göre (2000) bilgi güç ise, öğrenme de bu gücün kapısını açan anahtardır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin yeni örgütsel bilgi üretiminin önünü açıcı bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Öğrenen örgütlerin prensipleri, bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkmasına imkan vermiştir.

1.3.1.3. Değişim Mühendisliği

Pek çok araştırmacı bilgi yönetimini, "İş Süreçlerinin Yeniden Dizaynı" veya "İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması" veya sadece "Yeniden Yapılanma" gibi farklı isimlerle anılan "Değişim Mühendisliği"nin (business process reengineering) doğal bir uzantısı olarak görmektedir (www.media-access.com/whatis.html,erişim tarihi: 31.01.2006). Değişim mühendisliği, yönetim bilimi alanında oldukça yeni bir kavramdır. 1990'lı yılların başında ortaya çıkan bu kavram, yönetim dünyasında çok büyük bir ilgi görmüştür.

Değişim mühendisliği, örgütsel süreçlerin ve sistemlerin yeniden yapılandırılmasını öngörür. Burada esas olan örgüt yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Değişim mühendisliği, herhangi bir işletmede yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak, o işletmenin daha yüksek bir performansa ulaşmasını amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.

Bir başka ifadeyle, değişim mühendisliği örgütte performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir yönetim tekniğidir. Daha çok finansal ve diğer somut performans göstergeleri, etkinlik ve verimlilik üzerinde durur. Bireysel ve grup yetkinliğine ve bunların geliştirilmesine önem verilmez. Bu nedenle, geçmişe bakıldığında değişim mühendisliği projelerinin pek çoğunun başarısızlıkla sonlandığı görülmüştür. Bu başarısızlığın nedeni az önce de belirtildiği gibi insan faktörünü göz ardı eden yaklaşımdır (Davenport, 1995). İnsanın bir işletmenin en önemli varlığı olduğu düşünülürse, örgütün yeniden yapılandırılabilecek diğer unsurlarıyla aynı kefeye konmaması gerekmektedir. Bilgi yönetimi değişim mühendisliğinin eksik bıraktığı bu noktayı tamamlamaktadır.

1.3.1.4. Enformasyon Yönetimi

Enformasyon yönetimi de bilgi yönetiminin gelişmesine imkan veren diğer bir kavramdır. Çoğunlukla bu iki kavram teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılırlar. Bilgi yönetimi esasında enformasyon yönetimiyle ortak bir perspektife sahiptir. Bilgi yönetiminin temelinde de enformasyon yer almaktadır. Bunun yanı sıra gerek enformasyon, gerekse bilgi yönetiminde kullanılan teknik, yöntem ve yaklaşımlar da oldukça benzerdir (Bouthillier ve Shearer, 2002). Gelişen teknoloji ve enformasyon sistemleri, enformasyon yönetiminde olduğu gibi bilgi yönetiminde de önemli role sahiptir. Ancak, enformasyon yönetimi bilginin fiziksel formları ile ilgilenirken, bilgi yönetimi bireylerin sahip olduğu kayıtsız, açık olmayan ve sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgilerin ortaya çıkarılması ile ilgilenmektedir (Hildreth ve Kimble, 2002).

Başka bir deyişle, ikisinin arasındaki temel fark, bilgi yönetiminin insan odaklı olmasıdır. Bilgi yönetimine göre bilgi sosyal bir kavramdır ve insanlar arası ilişkilerle geliştirilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi söz konusu ilişkilerin incelenmesi ile yakından ilgilidir. Bilgi yönetim sistemleri insanların birbirleriyle iletişim kurmasını sağlayan, bilgi paylaşımını teşvik eden sistemlerdir. Oysa, enformasyon yönetimi enformasyon odaklıdır ve hangi enformasyonun nasıl elde edileceği, nasıl düzenleneceği gibi konularla ilgilenir (Zaim, 2005).

Enformasyon yönetimi başlığı altında ele alınabilecek bir diğer kavram da yapay zekadır. 1980'li yıllardan itibaren süren yapay zeka ile ilgili çalışmalar da bilgi yönetimine rehberlik etmiştir (Ponelis ve Fairer-Wessels,1998). İnsan uzmanlığının

bilgisayar sisteminde saklanabilmesi ve her istenildiğinde ulaşılabilmesini sağlamaya yönelik olan bu çalışmalar sonucunda, bilgi yönetim sistemlerinin öncülleri olarak anılabilecek olan uzman sistemler (expert systems), bilgi bazlı sistemler ve karar destek sistemleri gibi çözümler ortaya çıkmıştır (Loermans, 2002 ; Tuomi, 2002). Bu sistemler için geliştirilmiş bilgi sunum teknikleri, çalışanların sahip olduğu kişisel bilginin düzenlenmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu sistemler her ne kadar uzmanların sahip olduğu bilginin karar destek mekanizmalarında kullanılmasını sağlamaya yönelik olarak tasarlanmışlarsa da, karar verme sürecinde kişisel inisiyatifin rolünü ihmal etmişlerdir. Bilgi yönetimi az önce de bahsedildiği gibi insan odaklı yaklaşımıyla bu eksiği tamamlamaktadır.

1.3.1.5. Entelektüel Sermaye

Daha önce bahsedilen entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı da bilgi yönetiminin gelişimine zemin hazırlamıştır. Bilgi yönetimi, daha geniş bir kavram olan entelektüel sermayenin bir parçasıdır ve işletmenin kontrolünde olan entelektüel sermayenin yönetimi ile ilgilidir. Entelektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsar. Entelektüel sermaye kısaca, “bir işletmenin sahip olduğu ve işletme için değer haline dönüştürülebilecek tüm bilgilerdir” (Edvinsson ve Sullivan, 1996; 359). Günümüzde bir işletmenin değeri fiziksel veya finansal varlıklarının yanı sıra sahip olduğu entelektüel sermayeyle ölçülmektedir. Özellikle bilgiye dayalı sektörler ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, işletmelerin piyasa değerlerinin, defter değerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir (Guthrie, 2000; 11).

Bir firmanın piyasa değeri, maddi ve maddi olmayan varlıklarının toplamından oluşur. Maddi varlıklar finansal sermaye kapsamında değerlendirilirken, maddi olmayan varlıklar entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Entelektüel sermaye, literatürde sıkça kullanılan beşeri sermayeyi de içine alan daha geniş bir kavram olarak kullanılmaktadır. (Uzay ve Savaş, 2003; 165).

Entelektüel sermaye şirket ağacını besleyen, onu yetiştiği toprak olan sektör ortamına sıkıca bağlayan, ama görünür olmaktan uzak olan kökler olarak

nitelendirilebilir. Entelektüel sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere üç unsurdan oluşur*.

- **İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi, her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgidir. İnsan sermayesi işletme işgörenlerinin sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini kapsar (Önce, 1999).

İnsan sermayesi, işletmelerin mülkiyetine sahip olabileceği bir unsur değildir. İşletmeler insan sermayesine sahip olamazlar; sadece kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilirler, diğer bir ifade ile onu kiralayabilirler (Edvinsson, 1997). İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal (örgütsel) sermayeye dönüştürülmesi gerekir.

- **Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ve insan sermayesini destekleyen nitelikteki örgütsel değerleri ifade etmektedir. Örgüt kültürü, belgeler, müşterilere ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, patentler ve telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri, işletmecinin verimliliğini ve karlılığını iyileştirmek için uygulanmış ya da uygulanacak yönetim araçları, iyileştirme teknikleri, bilgi teknolojisi sistemleri, Ar-Ge çabaları gibi tüm örgütsel alt yapı değerlerini kapsamaktadır (Akpınar, 2002; 729).

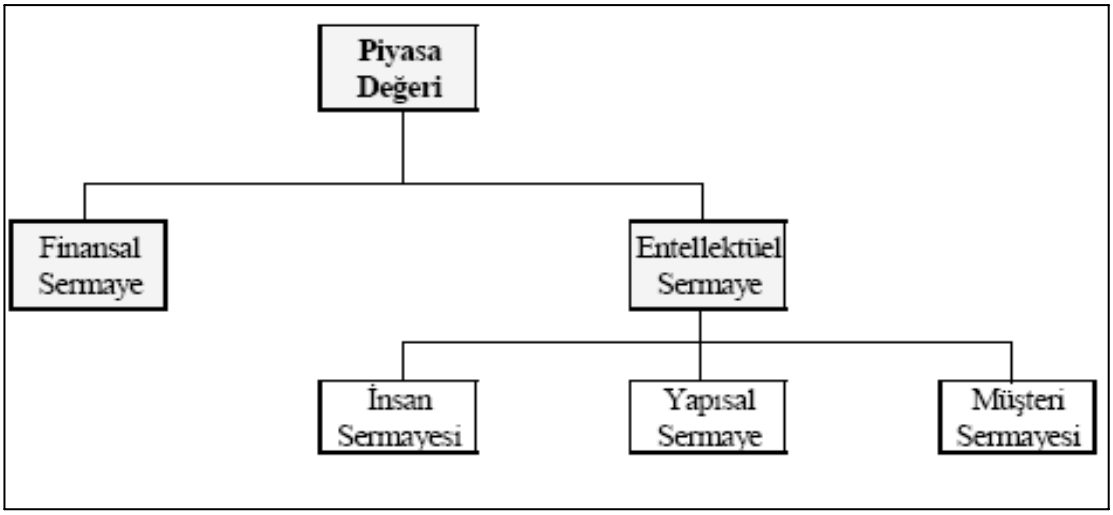
- **Müşteri Sermayesi**

İlişkisel sermaye de denilen müşteri sermayesi, tedarikçiler de dahil olmak üzere işletmenin ilişkide bulunduğu insan veya örgütlerle arasındaki ilişkilerden sağladığı bilgilerdir (Uzay ve Savaş, 2003; 166). Müşteri ve tedarikçi bağlılığı, hedef pazar, ilişkilerin sürekliliği ve müşteriden elde edilen tatmin, müşteri sermayesinin ölçülebilir unsurlarını oluşturmaktadır.

---

* Bazı kaynaklarda müşteri sermayesi yapısal sermayenin altında yer almaktadır. Ancak Stewart'ın modelinde müşteri sermayesi insan sermayesiyle aynı seviyede yer almaktadır. Müşterilerin de çalışanlar gibi işletmenin malı olmadığı düşünüldüğünde bu yaklaşım mantıklıdır.

Şekil 1.4. Değer Şeması



(Kaynak: Stewart,1997'den aktaran İşevi ve Çelme, 2004;8)

Bunların yanı sıra müşteri sermayesi; müşteri memnuniyeti, sadakat, şirket imajı, marka değeri gibi görünmeyen varlıklardan oluşur. Müşteri sermayesi günümüzde önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir.

İnsan ve müşteri sermayesi, yapısal sermaye gibi kalıcı değillerdir. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetiminde karşılaşılan en zorlayıcı konu, insan ve müşteri sermayesinin daha kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi sorunudur. Bilgi yönetimi bu noktada araç olmaktadır. "Bilgi yönetiminin amacı, entelektüel sermaye yaratarak ya da mevcut entelektüel sermayeyi azami kullanarak daha akıllı bir örgüt meydana getirmektir" (Vural, 2005; 241). Yapısal sermayenin bir unsuru olan bilgi yönetimi için bilgi paylaşma kültürünün sağlanmasıyla entelektüel sermayenin geçici olan unsurlarının, kalıcı hale dönüştürülmesi mümkün olacaktır.

Görüldüğü gibi bilgi yönetimi bir anda var olmamış, geçmişten günümüze bir çok kavramın kaynaşarak gelişimi sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bilgi yönetimini tek bir kavram olarak ele almaktan ziyade, birçok kavramın iç içe geçmesinden oluşan çok yönlü bir kavram olarak düşünmek daha doğru olacaktır.

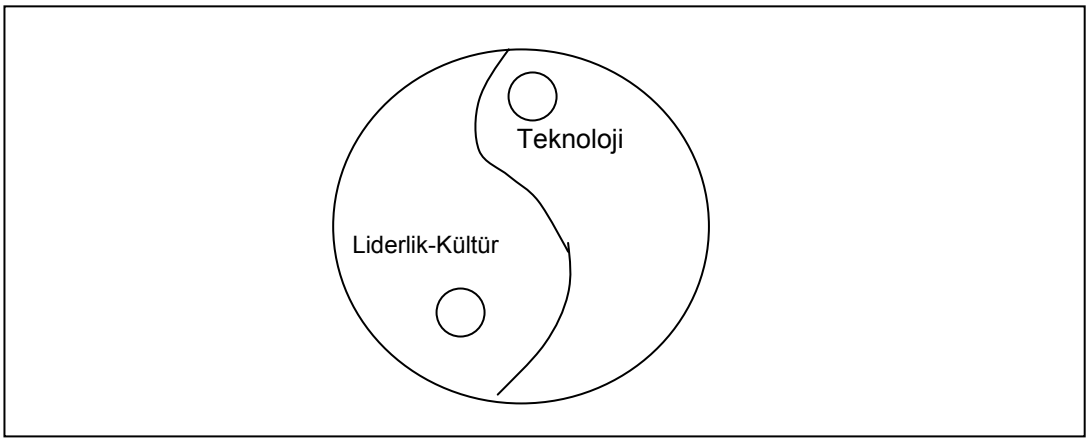
1.3.2. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Bilgi, işletmelerin en önemli varlığı olmasına rağmen, çok uzun yıllar boyunca örgütsel ve ekonomik teorilerde göz ardı edilen faktör olmuştur. 70'li yılların sonuna

doğru örgütlerde bilginin rolü bazı akademisyenler tarafından vurgulanmaya çalışılmıştır. Bilgiye duyulmaya başlanan ilginin sonucu olarak örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar başlamıştır. Bu çalışmalara göre bilgi, insanların zihninde öğrenme süreci sırasında ortaya çıkan değişimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bilgi sadece davranışlar, değerler ve inançlar üzerindeki etkisi yoluyla gözlemlenebilir. Bilgi bu yönüyle sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bilgi yönetimi de fikirlerden değer yaratma ve bu değeri tüm örgüte yayma süreci olarak tanımlanmaktadır (Empson,2001).

1990'lara gelindiğinde, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler nedeniyle bilgi yönetimiyle ilgili çalışmalar yeni bir perspektif kazanmıştır. Bilgi, süreç yerine nesne olarak tanımlanmış, bilginin doğrudan gözlenebildiği, saklanabildiği ve tekrar kullanılabildiği görüşü yaygınlaşmıştır. Bu yönüyle bilgi yönetimi daha çok enformasyon yönetimi olarak ele alınmıştır. Ancak zamanla, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için teknolojinin tek başına yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortalarına gelindiğinde teknoloji odaklı görüş, yerini insan odaklı görüşlere bırakmıştır (Hlupic v.d., 2002). Günümüzde bilgi yönetimi çalışmalarında eğilim her iki faktörün de dikkate alınması yönündedir. Bu yaklaşım Şekil.1.5'te gösterilmektedir. Buna göre, bilgi yönetiminin iki yönü vardır ve birbirinden ayrılmayan bu parçaların birlikte ele alınmaları gerekmektedir.

Şekil 1.5. Bilgi Yönetiminin İki Yüzü



Kaynak: (www.systemthinking.org/kmgmt/kmlinking.pdf, erişim tarihi: 17.05.2006)

Bilgi hakkındaki farklı görüşler, bilgi yönetiminin de farklı şekillerde algılanmasına neden olmuştur. Bilgi bir nesne olarak görüldüğünde ve enformasyona erişim ile bir tutulduğunda, bilgi yönetimi bilgi stokları oluşturmaya yönelecek; bilgi süreç olarak görüldüğünde ise bilgi yönetimi bilgi akışına odaklanacaktır. Bilgi bir yetenek olarak görüldüğünde, bilgi yönetimi de ana yetenekler (core competency) ve entelektüel sermaye üzerinde yoğunlaşacaktır (Sveiby, 1996).

Bilgi yönetimi uygulamalarının özellikle ilk adımlarını içeren önemli gelişmeler tarihlerine göre aşağıda yer almaktadır (Wiig,1997):

1975: Chapparal Çelik Fabrikası ilk kez bilgiye odaklı yönetim uygulamaya başladı. Bunu, enformasyon teknolojilerine ağırlık vermekten çok, kendi örgütsel yapısını ve şirket stratejisini pazardaki liderliğini garanti altına alacak şekilde yönlendirerek gerçekleştirdi.

1980: DEC ilk kez büyük ölçekli bilgi-tabanlı sistem olan XCON'u mühendislik ve satış uygulamalarına destek olması amacıyla kullanmaya başladı.

1981: Bilgi tabanlı sistemler geliştirmek üzere Uygulamalı Yapay Zeka Merkezi kuruldu.

1986: ILO tarafından organize edilen Avrupa Yönetim Konferansı'nda ilk kez Karl Wiig tarafından "Bilginin Yönetimi" kavramı ortaya atıldı.

1987: Avrupa'da bilgi yönetimiyle ilgili ilk kitap basıldı ("Know-How Company", Sveiby).

1987: İlk Bilgi Yönetimi Konferansı "21.Yüzyılda Bilgi Varlıkları" adıyla Purdue Üniversitesi tarafından düzenlendi.

1988: İlk akademik bilgi yönetimi dergisi "Journal of Knowledge Management Practise" yayın hayatına başladı.

1989: Sloan Management Review dergisinde öğrenen örgütler ve bilgi yönetimine değinen ilk makale yayınlandı.(Stata, Organizational Learning)

1990: Öğrenen örgütlerle ilgili ilk kitaplar Avrupa ve Amerika'da basıldı. (Senge,"Fifth Discipline", Sakaiya,"The Knowledge Value Revolution")

1991: Skandia Sigorta Şirketi ilk kez Entelektüel Sermaye Müdürü pozisyonuna yer verdi. (Dünyanın ilk CKO'su Lief Edvinsson)

1991: Fortune dergisinde Bilgi Yönetimiyle ilgili ilk makale yayınlandı.(Tom Stewart, Brainpower)

1991: Harvard Business Review dergisinde bilgi yönetimiyle ilgili ilk makale yayınlandı.(Nonaka, "The Knowledge Creating Company")

1993: Bilgi yönetimiyle ilgili ilk kitap yayınlandı.(Wiig, "Knowledge Management Foundations")

1995: APQC ve Arthur Andersen'in sponsorluğunda ilk Bilgi Yönetimi Sempozyumu düzenlendi.

1995: AT tarafından bilgi yönetimiyle ilgili projelere ESPRIT programı aracılığıyla fonlar sağlanmaya başlandı.

1995: Konuyla ilgili önemli kitaplar arasında sayılan "The Knowledge Creating Company" (Nonaka ve Takeuchi) yayınlandı.

1996: Avrupa'da çeşitli seminer ve konferanslar düzenlenmeye başlandı.

1996: "Avrupa Bilgi Yönetimi Birliği" kuruldu.

1997-2005: Bilgi yönetimine ilginin artmasıyla konuyla ilgili pek çok sayıda konferans düzenlenmeye, birçok kitap yayınlanmaya ve çok sayıda dergi çıkarılmaya devam edilmektedir.

Nonaka (1991), Sveiby (1997), Stewart (1997), Allee (1997), Davenport ve Prusak (1998) gibi yazarlar bilgi yönetimi sahasının kurucuları ve öncüleri olarak gösterilmekte, Dow Chemicals, HP, IBM, Scandia, Microsoft, Siemens gibi şirketler de bilgi yönetimi uygulamalarında öncü şirketler arasında sayılmaktadır (Zaim,2005)

1.3.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Bilgi yönetimi kavramının tek bir tanımını yapmak oldukça zordur. Bunun ilk nedeni, soyut niteliği dolayısıyla bilginin tanımı üzerinde bile henüz fikir birliğinin bulunmamasıdır. İkincisi, kavramın yönetim alanında olması dolayısıyla alanın

kendine özgü öznel ve çok disiplinli yönü zorluğu arttırmaktadır. Üçüncü olarak, kavramın yönetim alanında olmasının yanı sıra, zamanla kendiliğinden ortaya çıkmış olması tanımlanmasını daha da zorlaştırmaktadır. (Hlupic vd., 2002;92).

Tablo 1.1. Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar	Tanım
Snowden (1998)	BY, açık veya örtülü bilgi şeklindeki entelektüel sermayenin aktif yönetimidir.
Huysman ve de Wit (2000)	BY,bilgi paylamışının desteklenmesidir.
Wiig (1998)	BY, örgütün bilgi varlıklarının karlılığını arttırmak için bilginin sistematik ve ayrıntılı şekilde oluşturulup,yenilenmesi ve kullanılmasıdır.
Davenport v.d. (1998)	BY, örgütsel amaçların insan, teknoloji ve bilgi içeriği yoluyla başarılması, bilgiyle yararlı işlerin yapılması girişimidir.
Bassi (1997)	BY; örgütsel performansı arttırmak için bilginin üretilmesi, edinilmesi ve kullanılması sürecidir.
Quintas v.d. (1997)	BY, mevcut ihtiyaçları karşılamak veya yeni fırsatlar yaratmak için gerekli olan bilgiyi yönetmektir.
Brooking (1997)	BY,insan odaklı varlıkları yönetmek için gerekli strateji ve taktiklerle ilgili bir faaliyettir.
Petrash (1996)	BY, doğru karar almalarını sağlamak için doğru bilgiyi, doğru insana, doğru zamanda ulaştırmaktır
Frappaulo ve Toms (1997)	BY, enformasyon, kullanıcılar ve süreçler arasındaki ilişkileri otomatikleştirmeye yarayan araçlardır.
O'Dell (1997)	BY, değer yaratmak için gerekli bilgiyi edinme, anlama ve kullanma yaklaşımıdır.
Laudon ve Laudon (1999)	BY, örgütteki bilgi seviyesinin arttırılması ve bilginin yönetilmesine yönelik sistematik süreçtir.
MacIntosh (1996)	BY, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekli bilgilerin tanımlanarak, bilgi varlıklarının geliştirilmesini sağlayacak

(Kaynak: Hlupic v.d. , 2002; 93)

Tablo 1.1.'de de görüldüğü üzere, bilgi yönetimi farklı yazarlar tarafından, birçok farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bazı tanımlar –Brooking (1997), Quintas v.d. (1997)- teknik olmayan unsurları vurgularken, bazı tanımlar -Frappaulo ve Toms (1997), Snowden (1998), Bassi (1997)- teknik unsurları esas almışlardır. Bazı

tanımlarda –Davenport v.d. (1998), Macintosh (1996)- bilgi yönetiminin örgütsel amaçlarla bağlantısının kurulduğu görülmektedir. Tanımlardaki farklılığa rağmen, genellikle bilgi yönetiminin örgütsel etkililik veya rekabet üstülüğü için bir araç olarak görülmesi ortak bir noktadır.

Bilgi yönetimi önceleri, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin yönetimi olarak tanımlanmıştır (Aktan ve Vural, 2005). Ancak daha önce de değinildiği gibi entelektüel sermaye, bilgi yönetimini de içine alan daha geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır.

Malhotra'nın teknoloji ve insan faktörünü birlikte ele alarak yaptığı tanıma göre bilgi yönetimi, "enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesiyle, insanoğlunun yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin sinerjik bileşimini yaratmak için çabalayan örgütsel süreçlerdir" (1998; 59). Yaygın olarak kabul edilen diğer bir tanıma göre ise bilgi yönetimi "örgütün amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi, yayılması ve etkili bir biçimde kullanılmasıyla ilgili tüm süreçlerin yönetimidir" (Lee ve Yang, 2000; 784).

APQC (American Productivity and Quality Center) tarafından bilgi yönetimi "bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak işletme için daha fazla değer yaratan; bilgiyi üretmeye, korumaya ve kullanmaya yönelik strateji ve yaklaşımların tümü" olarak tanımlanmaktadır (http://www.providersedge.com/docs/ km_articles/ Critical_Success_Factors_of_ KM.pdf, erişim tarihi :12.05.2006).

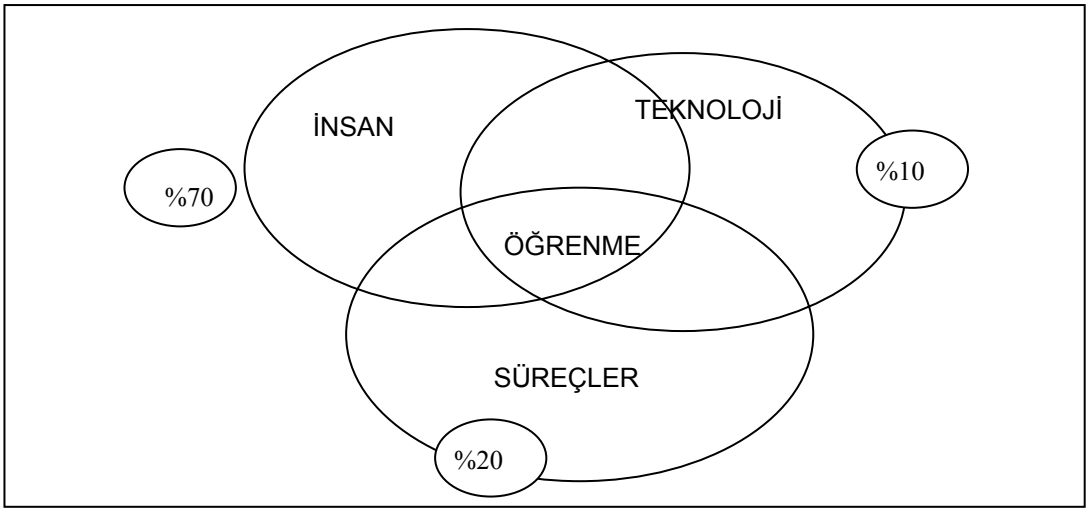
Bilgi yönetimini örgütsel öğrenmeyle ilişkili olarak ele alan bir diğer tanıma göre ise bilgi yönetimi, örgütsel performansın geliştirilmesi ve öğrenmenin sağlanması için bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasına yönelik bütün süreçleri kapsamaktadır (Loermans, 2002). Bilgi yönetimi, işletmenin sahip olduğu bilgi varlıklarının, örgütsel hedeflerin daha da ileriye taşınması amacıyla kullanılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir (Rowley, 2000). Bilgi yönetimi örtülü bilginin açık hale dönüştürülmesi olarak da ifade edilebilir.

Bilgi yönetimi, günümüzde tek rekabet üstünlüğü kaynağı olan bilgiye odaklı, disiplinler arası yeni bir yönetim anlayışıdır. Bünyesinde işletme, ekonomi, psikoloji, enformasyon yönetimi gibi farklı disiplinlere yer vermektedir. Bilgi yönetimi insan, teknoloji ve örgütsel süreçler gibi örtüşen faktörleri içerir.

Daha önce belirtilen tanımların hiçbiri tamamen teknik olmayıp, enformasyon sistemleri ile birlikte örgütsel öğeleri de içermektedirler. Birçok yazar bilgi yönetiminin enformasyon yönetimine benzer olduğunu ancak, bilgi yönetiminin bir değişim ve dönüşüm aracı olarak etkili olabilmesi için enformasyon sistemlerinin yanı sıra yönetimin desteği ve örgütsel kültür gibi konulara ağırlık vermesi gerektiğini savunmaktadır. Geçmişte enformasyon yönetimi, teknolojiden büyük ölçüde yararlanarak mevcut bilginin saklanması, kategorilere ayrılarak kullanımı konusunda oldukça önemli bir iş başarmıştır. Ancak bilgi yönetimi sadece var olan bilginin kullanımıyla sınırlı kalmayıp, yeni bilginin yaratılmasını teşvik etmeyi ve desteklemeyi amaçlamaktadır.

Bilgi yönetimi, enformasyon yönetiminden farklı olarak kişilerin bilgi üretmesi ve bilgiyi paylaşmasına yönelik davranış ve süreçlerin oluşturulmasını içerir. Bilgi yönetimi insanları, süreçleri, teknoloji ve kültürü kapsayan daha geniş bir kavramdır (Kakabadse v.d., 2001).

Şekil 1.6. Bilgi Yönetiminin Unsurları



(Kaynak: http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm, erişim tarihi:12. 11.2005)

Şekil 1.6.'da görüldüğü gibi, bilgi yönetimi uygulamalarında en fazla çaba (%70), insan/kültür faktörü için sarf edilmektedir. Bunu sırasıyla, %20 ile süreç, %10 ile teknoloji faktörleri izlemektedir. Bilgi yönetimi örgütsel kültürde esaslı bir değişim gerektirdiğinden, en fazla çaba bu yönde olmaktadır.

Liebowitz (1999) bilgi yönetimini örgütün fiziki olmayan varlıklarından değer yaratma süreci olarak tanımlamıştır. Bilgi yönetimi kavramı ona göre, "yapay zeka uygulamaları, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, örgütsel davranış ve enformasyon teknolojisi kavramlarının bir alaşımıdır". Yazar, bilgi yönetiminin sekiz aşaması olduğunu ileri sürmektedir (Liebowitz,1999;37):

- 1.aşama: Temel yetkinliklerin, stratejilerin ve bilgi alanlarının belirlenmesi,
- 2.aşama: Var olan bilginin biçimlendirilmesi,
- 3.aşama: Bilginin niteliğinin ve doğruluğunun değerlendirilmesi, çelişen bilgilerin çözümlenmesi,
- 4.aşama: Örgütsel hafızanın bilgi ambarlarında temsil edilmesi,
- 5.aşama: Bilginin kişilere dağıtılması,
- 6.aşama: Bilginin karar vermede, sorun çözmede, işlerin otomasyonunda ve eğitimde kullanılması
- 7.aşama: Araştırma ve yaratıcı düşünce yoluyla yeni bilginin keşfedilmesi,
- 8.aşama: Yeni bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanması.

Özet olarak, bilgi yönetimi işletmenin uzmanlığının her nerede ise (belgeler, veri tabanları veya çalışanların zihni) bulunup ortaya çıkarılması ve kullanılması sürecidir. Teknolojik altyapı desteği, örgüt kültüründe köklü değişiklikler ve bilginin farklı çeşitlerinin yönetimini gerektirir (Wong ve Aspinwall, 2004). Aslında bilginin yönetilmesi fikri soyuttur. Bilgi yönetilecek bir şey olmaktan ziyade kişiseldir, kişiler tarafından kontrol edilir. Bu nedenle bilginin yönetilebilmesi için kişisel bilginin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Diğer bir sorun da ölçümdür. Awad ve Ghaziri'ye göre (2004;7) "ölçemediğiniz bir şeyi yönetemezsiniz", dolayısıyla ölçüm mekanizmalarının oluşturulması bilgi yönetimi için gereklidir.

1.3.4. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin temel amacı, örgütlerin sahip oldukları yetenekler ile deneyimleri sonucunda elde ettikleri ortak bilgileri tanımlamak ve işlemektir (Shankar ve Gupta, 2005). Bilgi yönetimi, işletmeden işletmeye değişmekle beraber,

genelde bilgi potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmak için işletmenin sahip olduğu bilgi varlıklarını etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlar. Başka bir deyişle, bilgi yönetimi çalışanların sahip olduğu kişisel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini hedeflemektedir.

Wiig'e göre bilgi yönetiminin ana hedefi "işletmenin yaşama kabiliyetini ve başarısını güvence altına almak için mümkün olduğunca akıllı hareket etmesini sağlamak, bu yapılamıyorsa bilgi varlıklarının değerini en üst noktaya çıkarmaktır" (1997; 8). Bilgi yönetiminin amacı, örgütsel hedeflere ulaşmak için bilginin sistematik olarak yaratılması suretiyle küresel rekabette farklılığı yakalamaktır. Bilgi yönetiminden beklenen bazı temel amaçlar şunlardır (Özgener, 2005; 272):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak,
- Doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış dönüşüme imkan sağlamak,
- Entelektüel sermayeden yararlanmak, bilgi transferini teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamaktır.

Bilgi yönetiminin amacı Bolinger ve Smith tarafından, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha değerli bir örgüt oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık bilgilerini ölçebilen, saklayabilen ve örgütsel sermaye haline getirebilen bir "öğrenen örgüt" yaratmak olarak özetlenmektedir (2001;10). Beijerse'ye göre (1999;97) bilgi yönetimi:

- İşletmede verimliliği arttırabilir,
- İşletmenin daha akıllıca davranarak pazardaki konumunu iyileştirmesini sağlayabilir,
- İşletmenin devamlılığını sağlayabilir,
- İşletmenin kârlılığını arttırabilir,
- Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki etkileşimi olası en iyi hale getirebilir,
- İşletmenin yeteneklerini geliştirmesine imkan verebilir,
- Öğrenmeyi daha verimli ve etkili hale getirebilir,
- Örgütün karar alma sürecini etkinleştirebilir,

- Bilgi işçileri arasındaki iletişimi güçlendirebilir,
- Bilgi işçilerinin örgütte kalmalarını teşvik edebilir,
- Örgütün ana işler ve kritik örgüt bilgileri üzerinde odaklanmasını sağlayabilir.

Başarılı bilgi yönetimi uygulamalarını inceleyen bir çalışmada bilgi yönetimi projeleri amaçlarına göre dörde ayrılmıştır (Davenport v.d.,1998; 44):

1. Mevcut her türlü bilgi veya enformasyonun belgeler halinde saklanabilmesini sağlayacak bilgi stokları oluşturmak.
2. Bilgiye geçişi sağlayarak veya bireyler arasında bilgi aktarımını kolaylaştırarak bilgiye ulaşmayı iyileştirmek.
3. Bilginin etkin bir şekilde üretilmesine, aktarılmasına ve kullanımına olanak sağlayacak bilgi ortamını oluşturmak.
4. Bilgiyi bir varlık gibi yönetmek ve bilginin örgüt için değerini ölçmek.

Diğer bir çalışmada bilgi yönetimi uygulamalarının üç amacı olduğu vurgulanmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001;114). Bunlardan ilki örgütteki belgeler, haritalar, dosyalar, planlar gibi bilgi kaynaklarının görünür ve erişilebilir hale getirilmesidir. İkinci amaç, bilgi paylaşımı konusundaki her türlü çalışmaya destek vererek ve teşvik ederek bilgi yoğun bir kültür ortamı oluşturmaktır. Son olarak da sistemlerin yanı sıra insanların da etkileşim ve işbirliği içinde olabilecekleri ortamları hazırlayarak bir bilgi paylaşım platformu kurmaktır.

Jarrar'a göre ise bilgi yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (2002; 323):

1. Rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak
2. Karar almayı iyileştirmek ve zaman israfını önlemek
3. Müşteri beklentilerine daha çabuk uyum sağlamak
4. Çalışanların bilgiyi paylaşmasını teşvik etmek
5. Bilgi ve paylaşmanın değerini arttırmak suretiyle çalışanlar arasındaki yardımlaşmayı güçlendirmek
6. Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek
7. Yeniliği teşvik etmek

Özet olarak, bilgi yönetiminin işletmenin performansını geliştirmek ve verimliliği arttırmak, örgütün sahip olduğu enformasyonun etkili bir şekilde paylaşılması ve kullanılmasını sağlamak, karar almayı iyileştirmek ve daha yenilikçi bir örgüt oluşturmak için önemli bir araç olduğu söylenebilir.

1.3.5. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Örgütlerde bilgi yönetiminin başarısı üzerinde etkili olan bir dizi faktör bulunmaktadır. Ancak, bunlara geçmeden önce bilgi yönetiminde başarının neye göre belirlendiği açıklık kazanmalıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarında başarının başlıca göstergeleri şunlardır (Davenport ve Prusak, 2001; 209):

- Proje için ayrılan kaynakların artması
- Bilgi içeriğinin genişlemesi, kullanımının artması
- Projenin, başındaki bir veya iki kişiden bağımsız olarak da sürdürülebilmesi
- Kuruluş genelinde bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının rahatça kullanılır hale gelmesi
- Bilgi yönetim faaliyeti için veya genelde kuruluş için parasal bir kazanç elde edilmesi.

Değinilen bu unsurlar sadece, bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olup olmadığını göstermektedir. Başarının nasıl gerçekleştiğini belirlemek içinse, başarının elde edilmesinde önemli olan değişkenlerin neler olduğunun ortaya konması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmış ve farklı görüşler ortaya atılmıştır. Davenport ve Prusak'a göre başarı için dokuz unsur söz konusudur. Bunlar (2001;212):

1. Bilgiye yönelik bir kültür
2. Teknik ve kurumsal altyapı
3. Üst yönetimin desteği
4. Ekonomik başarıyla bağlantılı olma
5. Açıkça belirlenmiş bir amaç ve anlaşılır bir dil
6. Bilgi kullanıcıları için motivasyon unsurları
7. Çok sayıda bilgi aktarma kanalı
8. Bilginin yapılandırılmış olması
9. Süreç yaklaşımının benimsenmesi

Daha sonra yazarlar bu dokuz faktörü teknoloji, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, elektronik bilgi stokları, eğitim, kültür, liderlik, güven ve bilgi altyapısı olmak üzere yedi faktöre indirgemişlerdir (Velasquez, 2004; 43).

Chait (1999; 24) başarılı bilgi yönetim sistemleriyle ilgili çalışmasında üç faktör ve dört alan ileri sürmektedir. Bu üç faktör; örgütün amaçlarıyla uyumlu ve çalışanlarca benimsenmiş bir vizyon geliştirmek, içerik (content), kültür (culture), süreç (process) ve altyapıdan (infrastructure) oluşan dört alanı (domain) yönetmek ve tüm bunları gerçekleştirecek etkili bir plan hazırlamaktır. Bu dört alandan ilki (içerik), bilgi yönetim sisteminin unsurlarını kapsamaktadır. İkincisi (kültür), bilgi yönetimi uygulamaları için gerçekten de engel veya teşvik unsuru olabilen örgütsel kültürdür. Üçüncü alan olarak süreç, her aşamada işlerin nasıl yürüyeceğini anlamayı ve gelecekteki vizyona uygun şekilde hareket etmeyi ifade etmektedir. Son olarak da altyapı, bilgisayar sistemlerinin yanında eğitim, öğretim, yönlendirme gibi bu sistemlerin daha etkili çalışmasını sağlayacak unsurları içerir. Özetle bilgi yönetiminin başarısı, söz konusu dört alanı gelecekteki vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak yapılmış bir plan dahilinde, etkili bir biçimde yönetebilmeye bağlı olmaktadır.

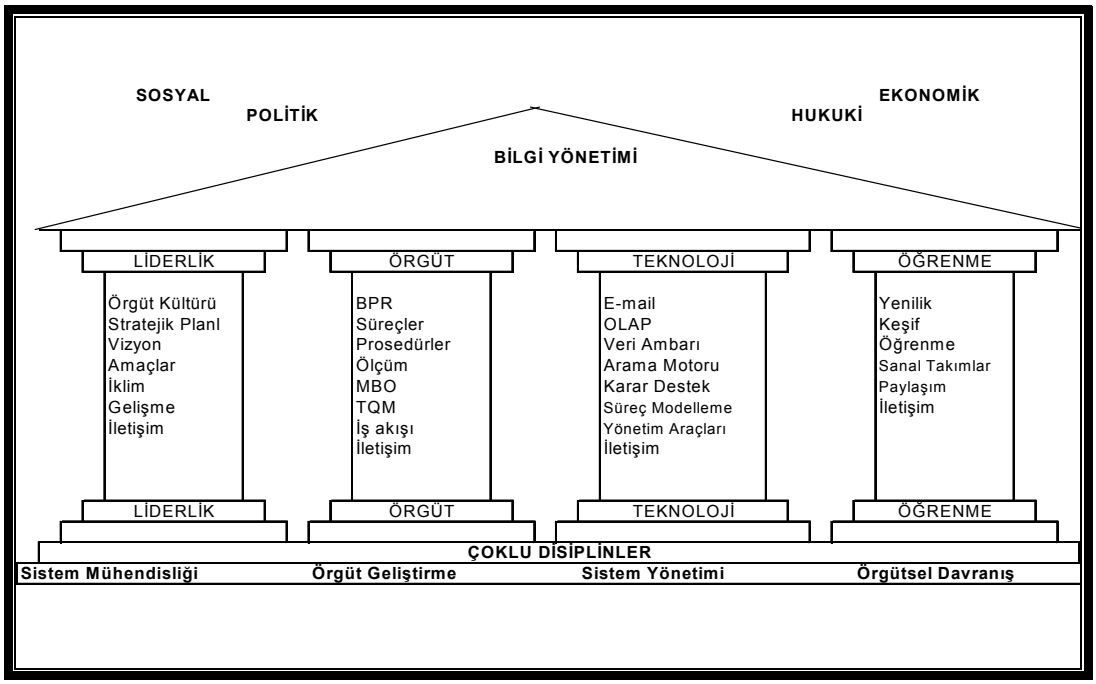
Alavi ve Leidner'a göre (1999) bilgi yönetiminde başarı için, bilgiyi paylaşmaya ve kullanmaya ilişkin örgütsel ve kültürel unsurlar ilk sırada gelmektedir. Bunu sırasıyla, bilgi yönetim sisteminin yararlarının ölçülmesi ve bütünlemiş teknolojik altyapıya sahip olmak takip etmektedir.

Holsapple ve Joshi'nin (2000), delphi tekniğini kullanarak yapmış oldukları araştırmada liderlik ve üst yönetimin kararlılığının bilgi yönetiminin başarısı için ilk sırada önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, yeterli finansal destek, çalışanların yetenek ve bilgi seviyesi, tanımlanmış bilgi kaynakları da önemli başarı faktörlerindendir. Bir başka çalışmada ise, öğrenme kültürü, bilgiyi paylaşma niyeti, bilgi yönetim sisteminin kalitesi, ödüller ve bilgi yönetim ekibinin faaliyetlerinin bilgi yönetiminin başarısında önemli ölçüde etkili olduğu bulunmuştur (Yu v.d.,2004).

Choi (2000), bilgi yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen faktörleri, üst yönetimin liderliği, daha az örgütsel baskı (constraint) ve enformasyon sistemi altyapısı olarak belirlemiştir.

Stankovsky ve Baldanza Şekil.1.7.'de görüldüğü gibi bilgi yönetimini liderlik, örgüt, teknoloji ve öğrenmeden oluşan dört sütunun üzerine oturan bir çatı olarak resmetmektedir. Bu çatı örgütün çevresel etkilerle en iyi şekilde başa çıkmasını sağlayıcı bir rol üstlenmektedir. Binanın temelinde de sistem mühendisliği, örgüt geliştirme, sistem yönetimi ve örgütsel davranış gibi bilgi yönetiminin destek aldığı disiplinler yer almaktadır. Bu durumda bilgi yönetiminin uzun vadede başarılı olması, onu destekleyen sütunların birbirleriyle karşılıklı uyum içinde olmasıyla gerçekleşecektir (Velasquez, 2004).

Şekil 1.7. Bilgi Yönetiminin Dört Sütunu



(Kaynak: Ribiere, 2001;10)

Lee ve Choi'ya göre, (2003) en önemli başarı faktörü örgütsel kültürdür. Çünkü kültür, hangi bilginin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere örgüt içerisinde tutulması gerektiğini belirler. Bilgi yönetiminin başarısı için örgüt içerisinde insanları bilgi üretmeye ve paylaşmaya teşvik eden bir kültür oluşturulması gereklidir. Örgütsel kültürden sonra, örgütsel yapı, insan ve teknoloji faktörleri gelmektedir.

Şirketlerin bilgi yönetimine yönelmelerini teşvik amacıyla bu alanda çeşitli ödüller verilmektedir. Bunlardan biri de kısa adı MAKE olan (Most Admired

Knowledge Enterprises) “En çok Takdir Edilen Bilgi Şirketleri” ödülüdür. Fortune dergisinin belirlediği 500 şirketin üst düzey yöneticilerinden oluşan jüri, 8 ayrı kritere göre şirketlerin bilgi yönetimi performanslarını değerlendirmektedir. Bu kriterler (http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=961, erişim tarihi: 20.04.2006):

- Bilgi dostu bir kurum kültürü oluşturmak,
- Üst yönetimin liderliğinde bilgi işçilerini geliştirilmek,
- Bilgi-tabanlı ürün ve hizmetler geliştirmek,
- Şirketin entelektüel sermayesini maksimize etmek,
- Bilgi paylaşımı için uygun bir zemin hazırlamak,
- Öğrenen bir örgüt olabilmek,
- Müşteri bilgisine odaklanmak,
- Şirketin bilgi birikimini paydaşlar için değere dönüştürmek olarak sıralanabilir.

Jarrar (2002) bilgi yönetimi alanında en iyi uygulamalara örnek oluşturan 40 firmayı incelediği çalışmasında, başarılı bir bilgi yönetiminin temel ilkelerini aşağıdaki ana başlıklar altında toplamıştır:

1. Bilgi yönetimine stratejik öncelik verilmelidir. Bunun için öncelikle örgütün stratejisiyle bilgi yönetiminin amaçları uyumlu hale getirilmelidir. Daha sonra bilgi yönetiminin değer yaratma ile bağlantısı kurulmalıdır. Son olarak da üst yönetimin desteği sağlanmalıdır.

2. Örgütsel bilgi tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır. Başarılı bir bilgi yönetimi için bilginin işletme içerisinde nerede ve nasıl geliştirileceği açıklığı kavuşturulmalıdır. Bunun için örgütsel bilgi tanımlanmalı ve bilgi haritaları çıkarılmalıdır.

3. Öğrenilen bilgilerin örgüt içinde aktarımını sağlamak için gerekli süreçler oluşturulmalıdır. Bu amaçla bilgi teknolojilerinin sağladığı tüm yeteneklerden (veri tabanları, örgüt içi ağlar, yapay zeka, mobil telefonlar, internet) yararlanılmalıdır. Bilgi yönetiminin tüm aşamalarını yönetmek üzere bir ekip oluşturulmalıdır. Entelektüel sermayenin ve bilgi yönetiminin değerini ölçmeye yönelik teknikler geliştirilmelidir.

4. Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarısı için en önemli faktör olmasına rağmen, yaratılması en zor olanıdır. Çalışanların meraklı ve keşfetmeye istekli olmaları, üst yönetimin bilgi üretimi ve paylaşımını desteklemesi, kişilerin bilgi

paylaşımını destekleyici bir ortamın olması ve kişilerin bilgiye yönelik olumlu tavrı bilgi yönetimine daha yatkın olan bir örgüt kültürünün özellikleridir. Bu amaç doğrultusunda örgüt içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve bununla ilgili ödüllendirme mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.

Tablo 1.2. Kritik Başarı Faktörleri

YAZARLAR	KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ
Wiig	1. Bilgi varlıkları 2. Bilgiyle ilişkili süreçler
Davenport ve Prusak	1. Teknoloji 2. Bilgi üretimi ve dağıtımı 3. Bilgi paylaşımı 4. Bilginin tutulacağı elektronik stoklar 5. Eğitim, kültür ve liderlik 6. Güven 7. Bilgi altyapısı
Finneran	1. Kültürün oluşturulması 2. Bilgi ve enformasyonun paylaşımı 3. Yaratıcı bilgi 4. Çalışanların benimsemesi (buy-in)
Liebowitz	1. Üst yönetimin desteklediği bir bilgi yönetimi stratejisi 2. Örgütsel hafıza olarak iş görecek bilgi stokları 3. Teknoloji 4. Çalışanları bilgiyi paylaşmaya yöneltecek teşvikler 5. Bilgi yönetimini destekleyici kültür
Skyrme ve Amidon	1. Performansla güçlü bir bağlantı 2. Zorlayıcı vizyon 3. Bilgi liderliği 4. Bilgi üreten ve paylaşan kültür 5. Sürekli öğrenme 6. İyi yapılandırılmış teknolojik altyapı 7. Sistematik bilgi süreçleri
Steele	1. Çalışanların yeni modeli benimsemesi 2. İletişim kanalları açık olmalı 3. Bilginin paylaşılması 4. Haftalık güncellemelerin yapılması 5. Yönetimin desteği

(Kaynak: Velasquez, 2004; 43-44)

Farklı çalışmalarda ileri sürülen başarı faktörleri Tablo 1.2.'de toplu halde gösterilmiştir. Burada da görüldüğü gibi, birçok çalışmada her ne kadar farklı başarı faktörleri belirtilmişse de temelde çoğunun söyledikleri benzeşmektedir. Birçok çalışmada ortak olarak örgüt kültürünün niteliği, üst yönetimin desteği, teknolojik altyapı ve bilgi yönetimine imkan veren yapısal süreçlerin oluşturulması gibi faktörlere bilgi yönetiminin başarısında önemli rol oynayan başlıca unsurlar olarak değinilmektedir.

1.3.6. Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar

Bilgi yönetimiyle ilgili daha önce yapılan ampirik çalışmalarda bilgi yönetimi faktörleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmalar dört kategori altında toplanabilir. (Lee ve Choi,2003;182):

- Bilgi yönetimini kolaylaştırıcı faktörler (enablers) arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar örgütsel yapı, kültür, örgütün büyüklüğü, kullanılan yöntemler gibi birçok faktörün bilgi yönetimine etkisini incelemişlerdir.

Bennet ve Gabriel (1999), çalışmalarında örgütsel yapı, kültür, örgütün büyüklüğü ve çevre ile uygulanan bilgi yönetimi metotlarının ilişkisini incelemişlerdir. Bilgi dostu bir kültürün ve belirsiz çevre koşullarının bilgi yönetiminin daha yaygın bir şekilde uygulanmasına olanak verdiğini ortaya çıkarmışlardır.

Moffet ve diğerleri (2003), bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan teknolojik ve kültürel faktörler arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bilgi yönetiminin başarısı için MeCTIP (makroekonomik çevre, kültür, teknoloji, enformasyon ve insan) modelini önermişlerdir.

- Bilgi yönetimini kolaylaştırıcı faktörler ile süreçler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar temelde bilgi yönetimini kolaylaştıran faktörlerin bilgi süreçlerini etkileyeceği düşüncesinden hareket etmişlerdir. Örnek olarak, Hansen (1999), insan ilişkilerinin bilgi transferine etkisini araştırmış , örgüt içerisindeki zayıf bağların ve düşük ilişki düzeyinin bilgi transferini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Zander ve Kogut (1995) ise, bilginin niteliğinin bilgi aktarımıyla ilişkisine bakmış, kodlanabilen, öğretilebilen bilginin transfer edilme zamanını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

• Bilgi yönetimini kolaylaştıran faktörler ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda amaç, bu faktörlerin örgütsel performansa etkisini belirlemektir. Örneğin, Bierly ve Chakrabarti (1996), bilgi yönetimi stratejisinin ROI (return on investments) üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yenilikçi bir bilgi yönetimi stratejisine yatırım yapmanın daha kârlı olduğu sonucuna varmışlardır.

• Bilgi yönetimini kolaylaştırıcı faktörler ile süreçler ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardaki temel amaç ise, örgütsel performansı iyileştirmek için bilgi yönetimi uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerin ve bilgi yönetimi süreçlerinin belirlenip değerlendirilmesi olmaktadır. Örnek olarak, Gold v.d. (2001) altyapı (teknoloji, örgütsel yapı, kültür) faktörlerinin ve bilgi yönetim süreçlerinin birlikte örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Yukarıda belirtilenler dışında, konuyla ilgili önde gelen kavramsal ve görgül çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Bilgi yönetiminin öncülerinden Nonaka ve Takeuchi Japonya'daki 15 firmanın durum incelemesini (case study) kapsayan "Bilgi Üreten Şirket" isimli kitaplarında firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için örgütsel bilgiyi nasıl kullandıklarını incelemişlerdir. Yazarlar, örgütlerin bilgiyi nasıl ürettikleri üzerinde durmuş, bilgi üretme sürecini incelemişlerdir. Martensson (2000), literatür taramasına dayanan çalışmasında bilgi yönetiminin tanımı, içeriği, uygulanması üzerinde durmuş, kavramın tanımlanmasındaki sorunlara değinmiştir.

Alavi ve Leidner 2001 yılında yapmış oldukları çalışmalarında bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi yönetim sistemleriyle ilgili literatür araştırmalarının yanı sıra enformasyon teknolojilerinin bilgi yönetimindeki rolü üzerinde durmuşlardır. Yazarlar bu çalışmalarında, bilgi yönetiminde enformasyon teknolojilerinin yanı sıra, örgüt kültürünün önemli bir işlevi olduğu sonucuna varmışlardır.

McAdam ve McCreedy (1999), bilgi yönetimi modellerini incelemiş ve örgütlerde bilgi yönetimi için yeni bir model önermişlerdir. Despres ve Chavel (2000), literatürde bilgi yönetimiyle ilgili yer alan modelleri ayrıntılarıyla incelemişlerdir.

McCampbell v.d. (1999), bilgi yönetiminin verimlilik ve kalite üzerindeki etkileri ve bu amaçla kullanılan araçlar üzerinde durdukları çalışmalarında, Teltech, Microsoft, Ernst&Young, HP gibi firmaların durum incelemelerine de yer vermişlerdir.

Van Krough, Ichijo ve Nonaka (2000), “Bilgi Üretimi” adlı kitaplarında bilginin yönetilemeyeceğini, sadece üretiminin mümkün kılınacağını savunmaktadırlar. Onlara göre yönetim kavramı, aslında kontrol edilemeyecek olan süreçlerin kontrolünü içermektedir. Oysa bilgi üretiminin kolaylaştırılması (enable), her türlü örgütsel etkinliği kapsamaktadır. Bilgi kişilerin birlikte çalışmaları sonucunda yaratılmaktadır, dolayısıyla bilgi üretimi kültürel faktörlere ve kişiler arası iletişime dayanmaktadır.

Chua (2002), örgüt içindeki sosyal etkileşimin düzeyi ile üretilen bilginin kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiş, sosyal etkileşimin ilişkisel boyutunun,diğer boyutları olan bilişsel ve yapısal boyutlara kıyasla elde edilen bilginin kalitesinde daha fazla belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gold, Malhotra ve Segars (2001), bilgi yönetimi ile örgütsel yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bilgi yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli olan örgütsel yetenekleri araştırdıkları çalışmalarında, teknoloji, örgütsel yapı ve kültürden oluşan bilgi altyapısı unsurlarının bilgi yönetiminin başarısı için gerekli olduğu sonucuna varmışlardır.

Choi ve Lee (2002), 58 Kore firması üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında bilgi yönetimi stratejileri ile bilgi yaratma süreci ve örgütsel performans ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada yazarlar, bilgi yönetimi stratejilerini örgütsel performans ile ilişkilendiren bir model önermişlerdir. Bilgi yönetimi stratejilerini dinamik, insan odaklı, sistem odaklı ve pasif olmak üzere dörde ayırmışlardır. Buna göre, en yüksek performansı dinamik strateji sağlamaktadır. En düşük performans pasif stratejiyle gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra önermiş oldukları “eğik yay” (skewed arc) modeli bilgi yaratma sürecini, bilgi yönetimi stratejileri ile ilişkilendirmektedir. Model, bilgi yönetimi stratejilerinin bilgi üretme süreciyle (sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme, birleştirme) nasıl uyumlu hale getirileceğini göstermektedir.

1.4. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Günümüzde birçok işletme gelecekteki başarılarının anahtarının kendi çalışanlarında ve onların sahip olduğu bilgide olduğunu keşfetmiş durumdadır. Barutçugil’e göre (2002; 44) 21. yüzyılda başlıca üç tür örgüt olacaktır : imalat yapanlar, bilgi yoğun örgütler ve bilgi üreten örgütler. İmalat yapanlar endüstri çağı

örgütlerinin özelliklerini göstermekle beraber, süreçlerde çok daha fazla bilgi içeriği olacaktır. Bilgi yoğun örgütler, imalat yapanlar gibi çalışırken enformasyon ürünleri üreteceklerdir. Bilgi üreten örgütler ise kendi bünyelerinde bilgiyi üreterek örgüt içinde yayılmasını sağlayan, yaratıcı ve yenilikçi örgütler olacaklardır. "Bilgi üreten bir örgütün tek işi sürekli yeniliktir" (Nonaka, 1991; 96).

Şekil 1.8. örgütlerin bilgi üreten örgüt olma yolundaki durumlarını göstermektedir.

Şekil 1.8. Bilgi Örgütü Olma Yolculuğu

	Bilgisizlik	Yetkinlik
Bilinçsiz	BİLİNÇSİZ BİLGİSİZLİK (Ne bilmediğimi bilmiyorum) 1.alan	BİLİNÇSİZ YETKİNLİK (Ne bildiğimi bilmiyorum) 3. alan
Bilinçli	BİLİNÇLİ BİLGİSİZLİK (Ne bilmediğimi biliyorum) 2. alan	BİLİNÇLİ YETKİNLİK (Ne bildiğimi biliyorum) 4. alan

(Kaynak: Barutçugil, 2002; 43)

1. alanda yer alan ne bilmediğini bilmeyen örgütler bilgi örgütü olmaktan uzaktırlar. Gerek kendisi, gerek müşterileri ve çalışanlarıyla ilgili "ne bilmediğini bilmeye " çalışan örgütler bu yönde ilk adımı atmış olmaktadırlar. Bu aşamada örgüt bilgi ihtiyaçlarını belirlemektedir. (2.alan). Daha sonra örgüt, çalışanlarının büyük bir bilgi hazinesine sahip olduğunu fark eder ancak bunları örgütsel bilgiye dönüştüremediği için "ne bildiğini bilmemektedir". Bu aşamada çalışanların bilgi paylaşımının teşvik edilmesi gerekmektedir. (3.alan). Son aşamada ise, örgüt kendi içinde sahip olduğu her türlü bilgiyi ortaya koyabilecek değerlendirmeleri yapmış, bilgi paylaşımı ve bilgi üretimi için gerekli ortamı sağlamış , dolayısıyla ne bildiğinin farkında olan bir duruma gelmiştir. (4. alan)

Yukarıda bilgi örgütü olmanın dört aşaması kısaca anlatılmıştır. Bilgi örgütü olma yolunda ilerlemek için öncelikle örgütün hangi aşamada yer aldığı belirlenmelidir. İlerleyen bölümlerde bilgi üreten örgüt olmak için yararlanılan bilgi yönetimi süreçleri, kullanılan bilgi yönetimi stratejileri ve modelleri anlatılmaktadır.

1.4.1. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetim süreci örgütün bilgi varlıklarından en üst düzeyde yararlanmak için gerçekleştirdiği etkinliklerin tamamını kapsamaktadır. Birçok kaynakta bilgi yönetim süreci farklı şekillerde ele alınmaktadır. Beijerse'ye göre (1999) bilgi yönetim süreci aşağıdaki gibidir:

1. Bilgi boşluğunun belirlenmesi
2. Bilginin geliştirilmesi veya satın alınması
3. Bilginin paylaşılması
4. Bilginin değerlendirilmesi

Alavi ve Leidner (2001), ise bilgi yönetim sürecinin bilginin üretilmesi, bilginin saklanması, bilginin aktarımı, bilginin kullanımı basamaklarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Bazı yazarlar bahsedilen dört basamağa bilginin güvence altına alınmasını da ekleyerek beş basamaktan oluşan bir bilgi yönetim süreci ileri sürmektedirler. Davenport ve Prusak (2001) ise bilgi yönetimi sürecinin bilginin üretilmesi, sıralanması ve kullanılması olmak üzere üç basamağı içeren bir süreç olduğunu belirtmektedirler.

Lee ve Yang'a göre (2000) bilgi yönetim süreci Şekil.1.9.'da görüldüğü gibi beş temel faaliyetten oluşmaktadır.

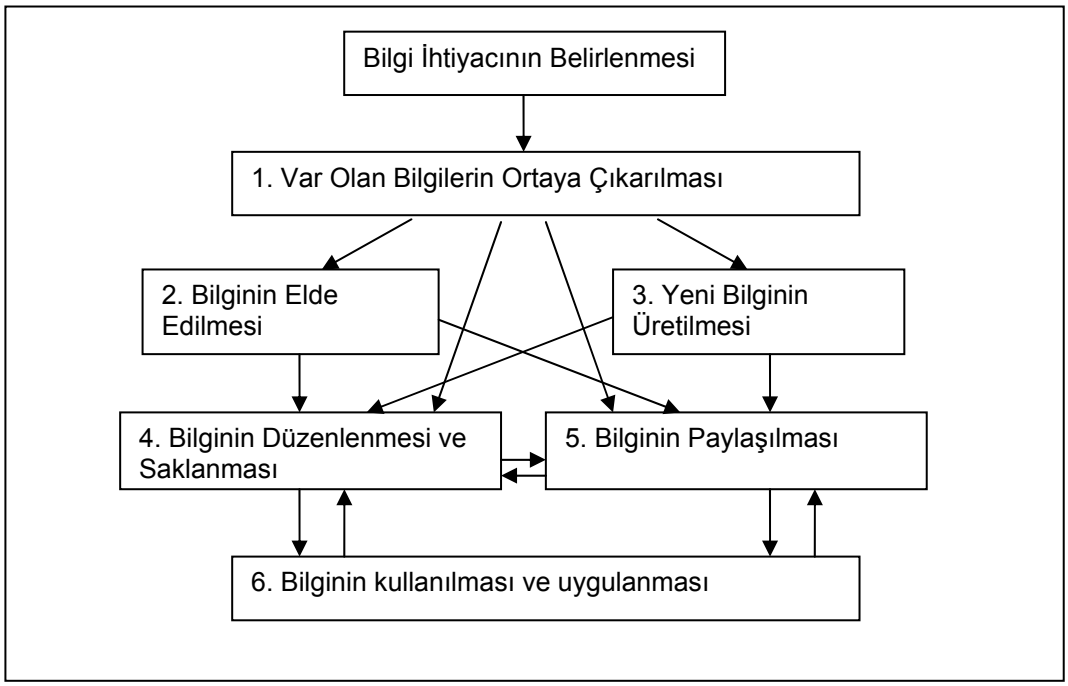
Şekil 1.9. Bilgi Yönetimi Süreci

(Kaynak: Lee ve Yang, 2000; 786)

Başka bir çalışmada bilgi yönetim sürecinin altı aşamadan oluştuğu ileri sürülmüştür (Bouthilier ve Shearer, 2002). Buna göre bilgi ihtiyacının tanımlanması ilk aşamadır. İkinci olarak konuyla ilgili var olan bilgilerin ortaya çıkarılması gelmektedir. Bu aşamada iki yol söz konusudur; ya mevcut bilgiler araştırma ve örgütsel öğrenme yoluyla elde edilecek ya da yeni bilgi üretilecektir. Sonraki aşama

bu bilgilerin düzenlenip saklanmasını kapsamaktadır. Bu aşamadan sonra bilginin örgüt içinde paylaşılması ve son olarak da bilginin kullanılması aşamaları gelmektedir. (bkz.Şekil 1.10.)

Şekil 1.10. Bilgi Yönetim Süreci



(Kaynak: Bouthilier ve Shearer, 2002; 18)

Bu çalışmada bilgi yönetim süreci bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin düzenlenmesi ve saklanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması olmak üzere dört basamak olarak ele alınacaktır.

1.4.1.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

Bilginin üretilmesi denildiğinde işletmelerin kurumsal bilgi birikimlerini artırmak amacıyla yapmış oldukları çalışmalar anlaşılmaktadır. Bhatt'a göre (2001) bilgi üretimi işletmenin yeni ve işe yarar fikirler, çözümler üretme yeteneği olmaktadır. İşletmeler, geçmiş ve şu anki bilgilerini yeniden yapılandırarak ve yeniden bir araya getirerek bilgi üretirler. Bilgi üretim süreci planlanabilen ve kontrol edilebilen sistematik bir süreç değildir. Bu süreç içerisinde motivasyon, deney, ilham, şans gibi birçok faktör rol oynamaktadır.

Davenport'un yapmış olduğu bir araştırmada "bilgi üretiminin başlı başına bir süreç olarak ele alınmadığı, sadece yer veya ekip yapısı gibi işi çevreleyen dış koşullar üzerinde durulduğu" ortaya çıkmıştır (Davenport ve Prusak, 2001;85). Japonya'da ise durum daha farklıdır. Orada bilgi üretimi iş hayatında başarının anahtarı olarak düşünüldüğünden, bilgi üretimi süreciyle ilgili daha kapsamlı çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Ancak, her zaman işletmelerin bilgiyi sıfırdan üretmek durumunda olmadıkları da bir gerçektir. Bazı durumlarda işletme çeşitli stratejiler izleyerek var olan bilgilerden yararlanabilir veya bu bilgileri yeni edinilen bilgiler ışığında yeniden düzenleyebilir ya da dışardan bilgi ödünç alabilir. Bilgi üretimi iki ana başlık altında incelenecektir.

1. Bilginin Elde Edilmesi (acquisition)
2. Yeni bilginin üretilmesi (innovation)

1.4.1.1.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilginin üretilme aşaması işletme içinde üretilen bilgileri kapsadığı gibi, işletme tarafından dışardan edinilen bilgileri de kapsamaktadır. Bir işletme taklit, kıyaslama gibi farklı şekillerde dışardan bilgi edinebilir. Burada önemli nokta, bilginin o işletme için yeni olmasıdır. Elde edilen bilgiler hem işletmenin o anki durumuna değer sağlayacağı (herhangi bir sorunun çözümü veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi), hem de yeni bilgi üretiminde kullanılacağı için değerlidirler.

Bilgi farklı yollarla elde edilebilir. Bunların ilki taklit etmedir. İşletme kıyaslama, gözlemleme, başarılı çalışanları transfer etme gibi yöntemlerle bilgiyi taklit edebilir. Bu yolla işletme, diğer bir işletmedeki başarılı bir uygulamayı örnek alarak kendisi de uygular. Ancak bilginin kopyalanması ile taklit edilmesi arasında fark vardır. Kopyalama bir bilgiyi olduğu gibi almak anlamına gelirken, taklit etme bilgiyi örnek alarak kendine uyumlu hale getirmeyi ifade etmektedir (Zaim, 2005).

Bilginin elde edilmesi için bir diğer yol bilgiyi satın almak veya kiralamaktır. Bilgiye sahip olmanın belki de en etkili yolu ona sahip olan bir işletmeyi satın almak veya bilgili insanları işe almak olmaktadır. Ancak satın alma işlemleri her zaman bilgiyi de başarıyla devralma şeklinde sonuçlanmayabilir. Burada başarıya götüren nokta, satın alınan şirkette bilginin nerede olduğunu bulmak, bilgi ortamını korumak

ve var olan bilgiyle yeni gelen bilginin birbirleriyle karışmalarına izin vermek olmaktadır (Davenport, 2001).

Kiralama ise genellikle bir projeyle ilgili danışmana başvurulması şeklinde olmaktadır. Bilgi kiralamanın en büyük faydası bilgiye kısa sürede ve az maliyetle ulaşımı sağlamasıdır. Bazı kaynaklarda dış kaynak kullanımı olarak geçen bilgi kiralamanın kaynağının geçici olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle kiralanan bilginin işletme tarafından özümsenmesi ve işletme içinde kalmasının sağlanması önemli olmaktadır.

İşletme, az önce anlatıldığı gibi dış kaynaklardan bilgi edinebileceği gibi, iç kaynaklarından yararlanarak da bilgi edinebilir. Bunun için yineleme (replication), yerine koyma (substitution) ve keşfetme (discovering) gibi yöntemler kullanılabilir (Bhatt, 2000). Yineleme, bir projede kullanılan bilgilerin ve edinilen tecrübelerin başka durumlarda da kullanılmasıdır. Yerine koyma, bir ürünün, sürecin veya bir uygulamanın yerine benzer işlevler sunan alternatifinin üretilmesi olmaktadır. Keşfetme ise, işletmenin veri tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilginin ortaya çıkarılmasıdır.

1.4.1.1.2. Yeni Bilgi Üretilmesi

Örgütsel bilgi üretimi sürecinden bahsederken hatırlanması gereken önemli nokta örgütlerin, bireyler olmadan bilgi üretimi yapamayacağıdır. Bir örgüt, onu oluşturan bireyler sayesinde bilgi yaratabilir. Yeni bilgi üretimi her zaman bireyle başlar. Önemli olan bireylerin kişisel bilgisinin örgütün tümü için değer yaratacak örgütsel bilgiye dönüştürülmesidir (Nonaka, 1991). Bu durumda bilgi üretimi süreci, bireylerin bilgi yaratmasının desteklenmesini ve yaratılan bilginin örgütün bilgi sisteminin bir parçası haline getirilmesini ifade etmektedir.

Bilgi üretiminde temel süreç örtülü bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesidir. Bu konuda Nonaka'nın geliştirdiği "Bilgi Yaratmanın Dinamik Modeli" geniş kabul görmüş bir modeldir. Bu model, "bilginin açık ve örtülü bilgi arasındaki sosyal etkileşimle yaratıldığı" varsayımından hareket etmektedir.

Söz konusu model bilgi yönetim modellerinin incelendiği bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (bkz. s:44).

1.4.1.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

Bilgi yönetim sürecinin ikinci basamağı üretilen veya elde edilen bilginin düzenlenip saklanmasını kapsamaktadır. Bilginin bir değer ifade edebilmesi için onun belirli bir düzene sokulması ve saklanması gerekmektedir. Böylelikle bilginin hem örgütün malı haline getirilmesi sağlanır, hem de ileride yeniden kullanılması ve değerlendirilmesi mümkün olur.

Bilginin düzenlenmesi, bilginin toplanarak tanımlanması, içeriğine göre sınıflandırılmasını ve saklamaya uygun hale getirilmesi anlamına gelir. Bilginin düzenlenmesinde en önemli zorluk onun kendine özgü özelliklerini yitirerek, enformasyon veya veri yığınına dönüşmesine yol açmadan düzenlenmesidir. Örgüt içerisinde dağınık halde bulunan bilgi gerekli önlemler alınmadığı takdirde çalışanlar tarafından fark edilmeyebilir. Bu nedenle bilginin düzenlenmesinde temel amaç bilgiyi herkes tarafından kolay erişilebilir bir duruma getirmektir (Davenport ve Prusak, 2001).

Bilginin düzenlenmesi ve korunup saklanması en az elde edilmesi kadar önemlidir. Çünkü bilgi sahiplerinin yaratıcılığı, dolayısıyla işletmenin bilgi varlığı korunmaktadır. Bunun için hem yasal, hem de teknolojik imkanlardan yararlanılmaktadır.

Bilginin düzenlenmesinde bilginin türü dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Açık bilginin düzenlenmesi kolaydır ve enformasyon teknolojilerinin bu alanda önemli katkıları olmaktadır. Örtülü bilginin düzenlenmesi ve saklanması ise oldukça zordur. Örtülü bilgi ya açık bilgi haline dönüştürülerek ya da ortak paylaşımlar yoluyla diğer çalışanlara aktarılarak saklanabilir.

Bu konuda bilgi haritalarının önemli katkısı olmaktadır. Bilindiği gibi, bilgi haritaları bilginin kendisini değil yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye nasıl ulaşılacağı konusunda yardımcı olur (Davenport ve Prusak, 2001). Çünkü örtülü bilginin insan zihninden bağımsız olarak saklanabilmesi mümkün değildir. Hatta bazı yazarlar örtülü, açık bilgi ayrımını bile reddederek bilginin insan zihninden bağımsız olamayacağını ileri sürmektedirler. Onlara göre her ne yolla olursa olsun ifade edilebilen her şey enformasyondur veya veridir . Dolayısıyla bilginin düzenlenmesi veya saklanması gibi bir kavramdan söz edilemez (Zaim, 2005).

1.4.1.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması

Bilgi yönetim sürecinin üçüncü basamağı bilginin paylaşılmasıdır. Bu basamak pek çok kaynakta, bilginin aktarılması ya da yayılması olarak da geçmektedir. Elde edilen ve üretilen bilgi, düzenlenip saklanabilecek hale getirildikten sonra çalışanların bu bilgiye erişiminin sağlanması gerekmektedir. Bilgi paylaşımının sağlanamadığı durumda önceki aşamalar anlamını yitirecek, bilgi yönetim süreci kesintiye uğramış olacaktır. Bu açıdan bilgi paylaşımı bilgi yönetim sürecinin yaşamsal bir parçası olduğu gibi, öğrenen örgüt olmanın da birincil şartıdır.

Bilgi paylaşımı ve aktarımı işletmeye büyük faydalar sağlamaktadır. Ford firması bilgi paylaşımı sayesinde yaklaşık 34 milyon dolar, Chevron firması da yedi yılda 2 milyar dolar tasarruf ettiklerini belirtmişlerdir. Texas Instruments firması 13 fabrikasını kapsayan bilgi transferi sayesinde yıllık kapasite kullanımını 1,5 milyar dolar arttırdığını ileri sürmektedir. (O'Dell ve Grayson, 1999).

Bilgi paylaşımını ve aktarımını sağlamanın yolu basit bir örnekle açıklanabilir (Goh,2002). İlk eylem müşteri tatminini arttırmak gibi belirlenen bir değer üzerine odaklanmaktır. Bu durumda çalışanlar müşterilerin tercihleri ve ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi edinmeye yoğunlaşacaklardır. Elde edilen bilgiyle hizmet sunumunu iyileştirmek, müşteri sorunlarını daha hızlı ve etkili şekilde çözmek gibi çözümler üretilecektir. Daha sonra bu bilgi en iyi uygulamalar olarak diğer çalışanlarla paylaşılacaktır. Özellikle müşteriyle yüz yüze olan çalışanların bu bilgiye ulaşmaları sağlanırsa daha etkili bir sonuç alınacaktır.

Bilgi paylaşımı konusunda da yine örtülü bilgi sorun oluşturmaktadır. Açık bilginin paylaşılması ve aktarılması "Lotus Notes", "En İyi Uygulamalar Veritabanı" gibi teknolojiler aracılığıyla kolayca gerçekleştirilebilmektedir (Goh, 2002). Oysa örtülü bilginin paylaşılması sosyal bir süreçtir, ancak bireyler aracılığıyla paylaşılabilir. Bu nedenle kendiliğinden bilgi alışverişini destekleyecek stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. (Davenport ve Prusak, 2001; 132).

Bunun yanı sıra, bilgi paylaşımının önünde pek çok örgütsel engel bulunmaktadır. Bu engellerden en önemlisi örgüt kültürü olmaktadır. Bilgi, gücü de beraberinde getirdiği için geleneksel anlayışa sahip örgütlerde çalışanlar bu gücü paylaşmak istemezler. Enformasyon teknolojileri de çoğu zaman bu gibi örgütsel sınırları aşmada yeterli olmamaktadır. "Çünkü teknoloji tek başına yönetimin

desteğini arttıramaz, insan davranışlarını değiştiremez" (Türk, 2003; 135). Oysa bilgi paylaştıkça artar, gelişir. İşbirliğine, dayanışmaya ve güvene dayalı güçlü bir örgüt kültürü bilgi paylaşımı için önemli bir önkoşuldur. Bu açıdan , örgüt içerisinde sosyal süreçlerin ve insan ilişkilerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Davenport ve Prusak'a göre (2001) bilgi aktarımını engelleyen birçok kültürel faktör vardır. Bunlara "sürtünmeler" adı verilmektedir. Tablo.1.3'te bu faktörler ve çözüm önerileri yer almaktadır.

Tablo 1.3. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Sürtünme	Olası Çözüm
• Güven Eksikliği	• Yüzyüze toplantılarla ilişkilerin geliştirilmesi, güven ortamının oluşturulması.
• Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans noktaları	• Eğitim, tartışmalar, yayınlar, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratılması
• Zaman ve toplanacak yer olmaması	• Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayrılması, fuarlar, sohbet odaları vb.
• Bilgiyi kendine saklayanların statü kazanması,ödüllendirilmesi	• Performans değerlendirme ve ödüllendirmenin bilginin paylaşılmasına dayandırılması
• Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	• Çalışanların eğitilmesi, öğrenmelerine zaman tanınması, yeniliklere açık insanların işe alınması
• Bilginin belirli gruplara tanınmış ayrıcalık olduğu inancı	• Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımın sergilenmesi, fikirlerin niteliği, kaynağın statüsünden önemlidir.
• Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	• Yaratıcı hataların ve işbirliğinin kabul edilip ödüllendirilmesi

(Kaynak: Davenport ve Prusak, 2001; 142)

Bilgi paylaşımında diğer bir önemli konu ise uygun altyapının varlığıdır. Örgüt içindeki hiyerarşinin kırılması bilgi paylaşımını destekleyici rol oynayacaktır (Nonaka, 1994). Burada teknolojiden de büyük ölçüde faydalanarak yatay iletişim kanalları kurulmalıdır. Bunun için farklı departmanlardan kişilerin bir araya getirildiği

takımların oluşturulması (cross functional teams) ve örgüt içerisinde takım çalışmasının desteklenmesi gerekmektedir. Diğer bir yol da paylaşmayı teşvik eden ödül sisteminin kurulmasıdır. Finansal ödüller rekabeti körükleyip, paylaşmayı köreltecektir. Bu nedenle sadece finansal başarıyı ödüllendirmek değil, daha dengeli bir yaklaşım benimsenerek dayanışma ve en iyi uygulamaların paylaşımını destekleyen bir ödül sistemi geliştirilmelidir (Goh, 2002).

Bilgi paylaşımı söz konusu olduğunda, bu paylaşımı sağlayacak olan araçlar da önem kazanmaktadır. Zorunlu çeşitlilik kuralına göre, "bir sistem içerisindeki çeşitlilik en az o sistemin içinde bulunduğu ve kendisini uyumlaştırmaya çalıştığı çevredeki çeşitlilik kadar olmalıdır" (Bhatt, 2000b). Bu şu anlama gelmektedir; eğer aktarılacak bilgi karmaşıksa, onu aktarmada kullanılacak araçlar da bu karmaşayla başa çıkabilecek kadar karmaşık olmalıdır. Dolayısıyla aktarılacak bilginin niteliği kullanılacak aracın seçiminde önemli rol oynamaktadır.

Burada diğer önemli faktörler kaynağın güvenilirliği ve alıcının anlamı yorumlamadaki yeteneğidir (Bhatt, 2000b). Kaynağın güvenilirliğinin sorgulanabilir olduğu durumlarda bilgi aktarımı gerçekleşmemektedir. Bundan dolayıdır ki internetteki çoğu bilgi okunmamakta veya incelenmemektedir. Alıcının enformasyon yorumlama konusunda yetersiz olması durumunda da bilgi aktarımı olması gerektiği gibi gerçekleşmeyecektir.

Daha önce de belirtildiği gibi bazı yazarlar bilginin insan zihninden bağımsız olarak var olmadığını ileri sürerek, bilginin elde edilip, saklanıp , kullanılması fikrine karşı çıkmaktadırlar. Bunlardan biri olan Beveren'e göre (2002), bilginin paylaşılması sadece enformasyon haline dönüştürülmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu bakış açısına göre açık bilgi, enformasyondan başka bir şey değildir. Yazara göre yapılması gereken, örgüt içinde enformasyonun olabildiğince yayılmasını ve paylaşılmasını sağlamak ve böylelikle çalışanların bu enformasyonu kullanarak zihinlerinde ürettikleri yeni bilgilerle sorun çözmelerine imkan vermektir.

1.4.1.4. Bilginin Kullanılması

Bilgi yönetim sürecinin bu son basamağı elde edilen örgütsel bilginin kullanılmasını kapsamaktadır. Bilginin kullanılmaması durumunda bilgi yönetim sürecinin daha önceki basamakları hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Hayata

geçirilmeyen bilgi örgüt için bir değer taşımaz, bu nedenle bu basamağın bilgi yönetim sürecinin stratejik açıdan en önemli basamağı olduğu söylenebilir.

Bu aşamada bilgi amaçlar doğrultusunda kullanılmakta ve bunun sonuçları değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin verimliliğinin ve örgüte katkısının belirlenmesi suretiyle süreç yeniden gözden geçirilmekte ve gerekli değişiklikler yapılmaktadır (Kalkan, 2004).

Örgütsel bilgi işletmenin ürünleri, süreçleri ve hizmetlerinde kullanılmalıdır. Eğer işletme doğru bilginin, doğru şekilde kullanılmasını sağlayamazsa rekabet üstünlüğünü sürdürmekte zorlanacaktır. Örgütlerin performansını belirleyen en önemli unsur bilgiyi kullanma kapasiteleridir. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili kullanıldığına, bu bilginin ne derece hayata geçirildiğine bağlı olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, bilgi yönetiminden beklenen faydaların başlıcaları, daha etkili karar alma, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çalışan verimliliğinin arttırılmasıdır (Wilhelmij ve Schmidt, 2000).

Bilgi kaynaklarından yararlanmanın çeşitli yolları vardır. Örneğin işletme var olan bilgiyi farklı bir bağlamda yeniden ele alabilir, içsel ölçüm standartları geliştirebilir, çalışanlarını yaratıcı düşünmeye ve işletmenin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini anlamaya teşvik edebilir (Bhatt, 2001). Örgütsel bilgi müşteriler, örgütsel süreçlerde ve kuruluşlar arası olmak üzere başlıca üç alanda kullanılmaktadır.

Bilginin kullanılması, işletmenin değer yaratmasında bilginin daha etkin kılınmasını ifade etmektedir. Burada bilginin eylemle ilişkilendirilmesi söz konusudur. Başka bir deyişle, bilgi örgüt yararına sonuçlar getirecek şekilde kullanılmalıdır.

1.4.2. Bilgi Yönetimi Modelleri

Literatürde bilgi yönetimiyle ilgili farklı modeller ve bilgi yönetim stratejileri ortaya atılmıştır. Bilgi yönetim modelleri temelde üçe ayrılabilir.

1. Bilgi yönetimini bilgi yaratma süreci olarak ele alan bilgi kategorisi modelleri,

2. Bilgi yönetimine entelektüel sermayenin yönetimi olarak bakan entelektüel sermaye modelleri,

3. Bilgi yönetimini örgütsel öğrenme süreci olarak gören sosyal olarak yapılandırılmış modeller.

Aşağıda bu modellerin başlıcaları ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

1.4.2.1. Bilgi Kategorisi Modelleri

Bu modeller bilgiyi belirli kategorilere ayırarak incelemektedirler. Bilgi kategorisi modelleri Nonaka'nın Bilgi Dönüşümü Modeli, Hedlund'un Bilgi Yönetim Modeli ve Boisot'nun Bilgi Kategorisi Modeli'ni kapsamaktadır.

1.4.2.1.1. Nonaka'nın Bilgi Dönüşümü Modeli (SECI)

Daha önce de bahsedildiği gibi bu modelde bilgi örtülü ve açık bilgi olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Model, bilgi yönetimini bilgi yaratma süreci olarak ele almaktadır. Bu modelde bilgi , açık ve örtülü bilgi arasındaki dönüşümler aracılığıyla yaratılmaktadır. Şekil.1.11.'den de anlaşılacağı gibi modelde dört farklı dönüşüm yer almaktadır:

1. Örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm: Örtülü bilginin kişiler arası etkileşim yoluyla yine örtülü bilgi haline dönüştürüldüğü bu süreç "sosyalleştirme" olarak adlandırılmaktadır. Örtülü bilgi üreten deneyim ve yeteneklerin paylaşıldığı süreci ifade etmektedir. Başka bir deyişle, deneyimlerin paylaşılması ile örtülü bilginin yakalanma süreci olarak ifade edilebilir (Choo, 1998). Daha önce de değinildiği gibi örtülü bilgi sadece deneyim yoluyla kazanılabilmektedir. Bunun için bilginin sözlü olarak aktarımından çok, ortak paylaşımlar sağlanarak bireylerin bu bilgiyi içselleştirmelerine imkan verilir. Usta-çırak ilişkisi bunun en iyi örneğidir.

2. Örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşüm: Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşme süreci dışsallaştırma olarak adlandırılmakta ve örgüt içindeki bilgi yaratılması çalışmalarında birincil öncelikle yer almaktadır. Bu süreç Nonaka tarafından "anlatılamayanı anlatmanın bir yolunu bulmak" olarak ifade edilmektedir (1991,99). Metafor (eğretileme), analoji (örnekseme) gibi yöntemler bunu gerçekleştirmede önemli paya sahiptir. Metafor , bir şeyi bir başka şeye benzeterek anlatmaya çalışmaktır. Metafor yoluyla birbiriyle ilişkili olmayan iki kavram ilişkilendirilerek daha soyut olanın anlaşılması sağlanır. Böylelikle kavramın içgüdüsel olarak algılanması ve anlatılması gerçekleştirilmiş olur. Analoji yoluyla da yalnızca benzer taraflar değil, çelişen taraflar da vurgulanmış olur.

Şekil 1.11. Bilgi Dönüşüm Modeli

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleştirme (Algılama)	Dışsallaştırma (Açıklama)
Açık Bilgi	İçselleştirme (Kapsama)	Birleştirme (İlişkilendirme)

(Kaynak: Nonaka, 1994; 19)

3. Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm: Birleştirme olarak ifade edilen bu süreçte, toplantılar veya telefon konuşmaları yoluyla var olan bilgilerin alışverişi ve birleştirilmesi sağlanır. Var olan bilgilerin ekleme, sınıflandırma, birleştirme, ayrıştırma gibi yöntemlerle yeniden yapılandırılmasıyla yeni bilgi ortaya çıkmış olur. Bu süreçte, dışsallaşmanın tersine enformasyon teknolojilerine büyük rol düşmektedir.

4. Açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm: Bu süreç içselleştirme olarak ifade edilmektedir ve geleneksel öğrenme kavramıyla benzerlikler içermektedir. Burada söz konusu olan açık kaynaklardan yararlanılarak, bilginin deneyime dönüştürülmesidir. Böylelikle açık bilgi örtülü bilginin bir parçası bir parçası haline gelmektedir. Bu dönüşüm yaparak öğrenme yoluyla veya belgeler halindeki bilgilerin öğrenilmesiyle gerçekleşir (Beijerse, 1999). Bir rapordan işletmenin durumuyla ilgili bilgi edinilmesi ve bu doğrultuda yeni fikirler oluşturulması veya harekete geçilmesi bu sürece bir örnek oluşturmaktadır. İçselleştirme "yaparak öğrenme" (learning by doing) ile yakından ilişkilidir (Nonaka ve Takeuchi., 1995).

Kuşkusuz bilgi yaratma sürecinin aşamaları yukarıda anlatıldığı gibi kesin hatlarla birbirinden ayrılamaz. Aslında bu aşamalardan her birinde ortaya çıkan bilgi türü ile bir sonraki arasında bağlantılar vardır. Bu süreçler dinamik bir etkileşim sonucunda "bilgi sarmalı"nı oluşturmaktadırlar. Bilgi sarmalı ile bireyin yaratmış olduğu bilgi, gruba, örgüte ve diğer örgütlere yayılmaktadır (Süral v.d., 2002; 473).

Her süreçte yaratılan bilginin türü ve içeriği farklıdır. Bunlar Şekil.1.12'de yer almaktadır.

Şekil 1.12. Etkileşimle Üretilen Yeni Bilgi Çeşitleri

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Ortaklaşa Bilgi	Kavramsal Bilgi
Açık Bilgi	İşlevsel Bilgi	Sistematik Bilgi

(Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995;20)

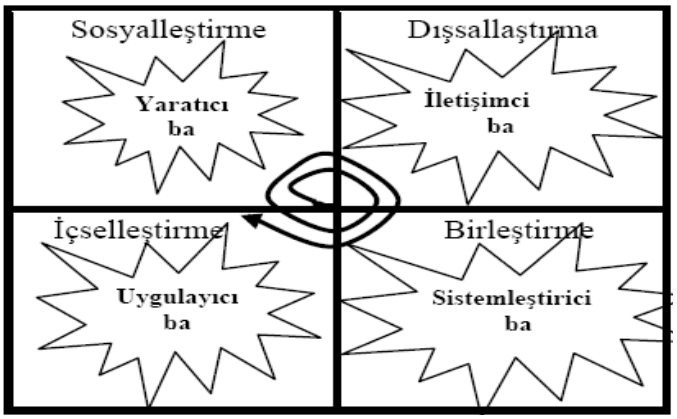
Örneğin, müşteriler ile ilgili bilgi sosyalleşmeyle ortaklaşa bilgi halini alır ve yeni bir ürün olarak dışsallaşma yoluyla kavramsal bilgiye dönüşür. Bu kavramsal bilginin bir el kitabı gibi istenildiği zaman başvurulabilir hale gelmesi, yani sistematik bilgiye dönüşmesi birleştirmeyle gerçekleşir. Bu sistematik bilgi çalışanlar tarafından kendi tecrübeleriyle içselleştirilerek işlevsel bilgi halini alır (Nonaka, 1994).

Nonaka ve Konno 1998 yılında "ba" kavramını ortaya atmıştır. "Ba" Türkçe'ye paylaşılan alan veya yer olarak çevrilebilir. Bilginin bir bağlam içerisinde ele alınması zorunluluğu "ba" kavramını ortaya çıkarmıştır. Bilgi, oluştuğu bağlamdan anlamlı bir şekilde ayrılamaz. Ba'dan ayrılan bilgi enformasyona dönüşür. Enformasyon, ağlarda ve aracı sistemlerin bulunurken, bilgi "ba" da bulunmaktadır (Nonaka, 1998; 41). Ba, fiziksel, sanal, zihinsel veya birkaçının kombinasyonu olabilir. *Ba'* nın anlaşılabilmesi için anahtar kavram karşılıklı etkileşimdir. Bilgi, tek başına çalışma şeklinden çok, kişiler arasındaki etkileşim veya kişiler ve çevreleri arasındaki etkileşim yolu ile yaratılır. Ba, bilgi paylaşımı ve yaratımı için bir platform sağlar ve diğer etkileşim ortamlarından bu yönüyle ayrılır.

Nonaka'ya göre dört çeşit *ba* vardır: yaratıcı *ba* (originating, *ba*), iletişimci *ba* (dialoging, *ba*), sistemleştirici *ba* (systemizing *ba*) ve uygulayıcı *ba*, (exercising,*ba*).

Ba' nın çeşitleri, etkileşimin iki boyutu tarafından tanımlanır. Birincisi, etkileşimin kollektif veya kişisel olması, diğeri ise etkileşimin, yüz yüze veya telekonferans, e-mail, el kitapları vb. şeklinde olmasıdır. SECI modelinin her aşaması "ba" ya ihtiyaç duyar. Ba, bilgi dönüşüm sürecindeki her bir aşamaya platform teşkil etmektedir. Bunun sonucunda Şekil 1.13'de görülen model ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1.13. Ba'nın Dört Özelliği



(Kaynak: Nonaka ve Konno, 1998; 46)

- **Yaratıcı *ba* (Originating *ba*),** Kişisel deneyim, duygu, heyecan ve zihinsel modellerin paylaşıldığı yerdir. Kişisel ve yüz yüze etkileşimler örtülü bilginin aktarımı ve dönüşümü için anahtar konumdadır. Bilgi yaratma sürecinin başladığı birincil ba'dır.
- **İletişimci *ba* (Dialoging, *ba*)**, yüz yüze ve kolektif etkileşimle kişisel zihni modellerin ve becerilerin paylaşıldığı ve kavramlar şeklinde açık olarak ifade edildiği yerdir. Bu nedenle, iletişimci *ba* temel olarak dışsallaştırma durumunu ortaya koyar.
- **Sistemleştirici *ba* (Systemizing, *ba*),** kolektif ve yüz yüze olmayan etkileşimle, açık bilgi çok fazla kişiye yazılı olarak aktarılmaktadır. Veri bankaları, grup bağlantıları, dokümantasyon ve on-line ağlar gibi enformasyon teknolojileri, sistemleştirici *ba*' nın yaratımı için ortak çevre sunar.
- **Uygulayıcı *ba* (Exercising, *ba*),** Kişisel ve yüz yüze olmayan etkileşim içselleştirmenin yapılandırılması için bir durum ortaya koyar. Burada, simülasyon programları veya yazılı el kitapları gibi yazılı ve görsel iletişim araçları aracılığı ile iletilen açık bilgi, somutlaştırılır.

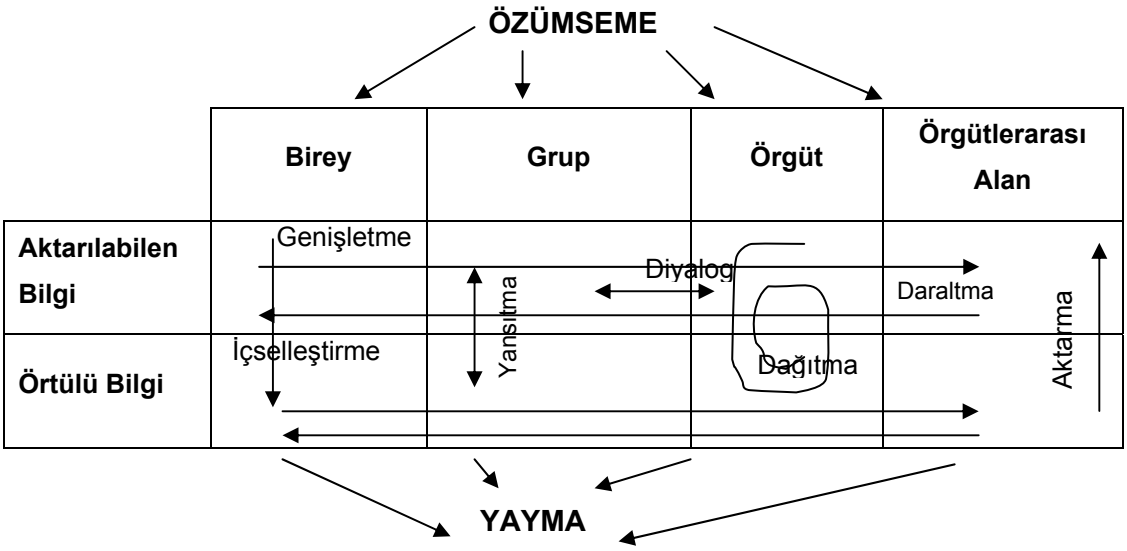
Örgütlerin bilgi yaratma süreçlerinden çok, bu süreçlerin "ba" larının, başka bir deyişle ihtiyaç duydukları ortamın gelişimini sağlamaya çalışmaları daha uygun olacaktır. Nonaka'nın geliştirdiği ve SECI adıyla anılan bu model bilgi aktarımının daha karmaşık olduğu düşüncesiyle eleştirilere uğramıştır. Nonaka, bu modelde bilgiyi iki kategori olarak ele almıştır. Oysa örtülü veya açık bilginin ötesinde bilgi türleri olabilmektedir. Modelin bu yönüyle mekanik bir yaklaşım sergilediği ileri sürülmüştür (McAdam ve McCreedy, 1999).

Diğer bir eleştiri ise Nonaka'nın modelinin Japon kültürünü temel almakta olduğu, dolayısıyla evrensel uygulanabilirliğinin düşük olduğu yönündedir (Weir ve Hutchings, 2005). Model temelde değerli bilgi sunmasına karşın, modelde yer alan süreçler ulusal kültürün özelliklerinden fazlasıyla etkilenmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi stratejisi belirlenirken o toplumda var olan kültürel altyapının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Glisby ve Holden, 2003).

1.4.2.1.2. Hedlund'un Bilgi Yönetim Modeli

Bu modelde bilgi örtülü ve aktarılabilen bilgi olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Ancak farklı olarak bilgi üretim sürecinde dört adet bilgi taşıyıcısı olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bir önceki modele göre daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Şekil 1.14'te görüldüğü gibi model, bilgi taşıyıcıları ile bilgi tiplerini ilişkilendirmektedir.

Şekil 1.14. Hedlund'un Bilgi Yönetimi Modeli



(Kaynak: Hedlund, 1994; 75)

Bu modelde, çevreden *özümsenen* bilgi örgüt içerisinde çeşitli işlemlerden geçirilerek yine çevreye *yayılmaktadır*. Burada aktarılabilen bilginin *içselleştirme* yoluyla örtülü bilgiye dönüştürüldüğü, örtülü bilginin de *aktarma* yoluyla aktarılabilen bilgi haline geldiği görülmektedir. Bu iki süreç *yansıtma* olarak ifade edilmektedir. Bilgi, *genişletme* yoluyla daha alt seviyede yer alan taşıyıcılardan, üst seviyedekilere aktarılmaktadır. Bunun tam tersi de *daraltma* olmaktadır. Bu iki süreç de *diyalog* olarak adlandırılmaktadır. Modelde, diyalogların ve yansıtmanın miktarı ve niteliği bilgi yönetiminin etkililiğinin önemli belirleyicileri olarak ileri sürülmektedir. Ancak bu model de bilgiyi ve bilgi taşıyıcılarını mekanik bir yaklaşımla kolayca birbirinden ayrılabileceği varsayımıyla hareket etmiştir. Bu nedenle de eleştirilere hedef olmuştur.

1.4.2.1.3. Boisot'nun Bilgi Kategorisi Modeli

Boisot'nun modelinde bilgi düşey eksende kodlanabilir, kodlanamaz; yatay eksende ise yayılmış, yayılmamış olmak üzere dört kategori olarak düşünülmüştür. Şekil 1.15'te gösterilen bu modelde bilgi eğer ilk alanda (kodlanabilir/ yayılmamış) bulunuyorsa özel bilgi olmaktadır. Bu durumda bilgi aktarıma hazır şekilde kodlanmıştır, ancak (ihtiyacı olan) küçük bir grup tarafından bilinmektedir (öngörülen kâr, fiyatlandırma kararları). İkinci alanda hem yayılmamış, hem de kodlanmamış durumdaki bilgi kişisel bilgi adını almaktadır. Kişinin algılarını, anlayışlarını ve deneyimlerini içerir. Üçüncü alandaki bilgi kodlanmış ve yaygın durumdaki bilgiyi kapsamaktadır ki bu da genel bilgi olarak anılmaktadır (kitaplar, dergiler). Son alandaki bilgi ise kodlanmamış, ancak örgüt içinde yayılmış bilgiyi ifade etmektedir. Bu da ortak anlayış olarak adlandırılan sezgiler, alışkanlıklar ve sosyalleşme yoluyla yavaş yavaş oluşan bilgiyi kapsar.

Şekil 1.15. Boisot'nun Bilgi Kategorisi Modeli

Kodlanmış	Özel bilgi	Genel Bilgi
Kodlanmamış	Kişisel Bilgi	Ortak anlayış (sağduyu)
	Yayılmamış	Yayılmış

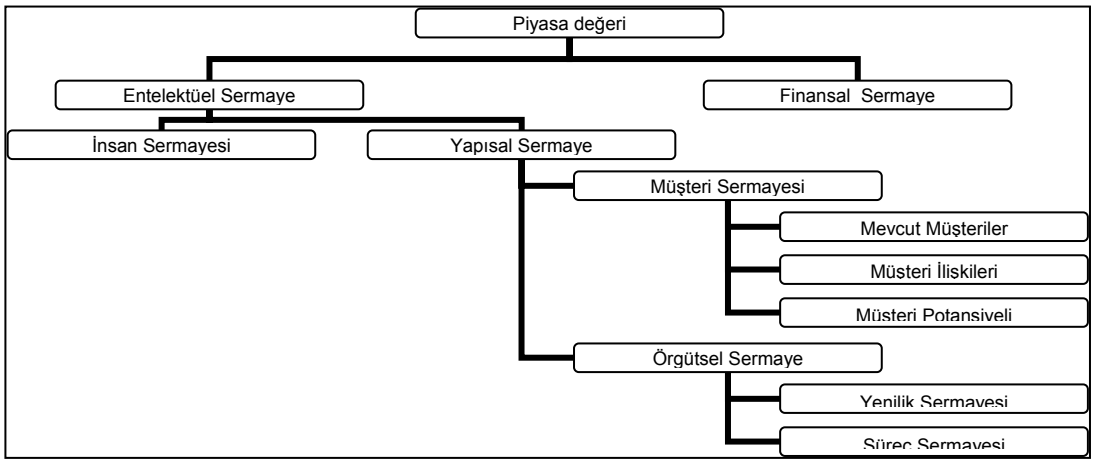
(Kaynak: McAdam ve McCreedy, 1999; 97)

Boisot'nun modeli ile Nonaka'nın modeli arasında bazı paralellikler söz konusudur. Nonaka'nın örtülü ve açık bilgi ayrımı, bu modelde kodlanabilir ve kodlanamaz bilgi ayrımı olarak görülmektedir. Her iki modelde de yatay eksen bilginin örgüt içerisinde dağıtımını (Nonaka'nın modelinde dönüşerek yayılımını) göstermektedir. Nonaka'nın modeliyle aynı sebeplerden dolayı eleştiriye uğramıştır.

1.4.2.2. Entelektüel Sermaye Modelleri

Bu yaklaşıma göre bilgi yönetimi aslında entelektüel sermaye yönetimi olarak düşünülmektedir. Şekil 1.16'te görülen Skandia Sigorta Şirketi'nin yaklaşımı bu modeli en iyi şekilde temsil etmektedir. Skandia, bilançosuna entelektüel sermayeyi dahil eden ilk firmadır. Burada entelektüel sermaye, bireylerin kafalarında olanlar (insan kaynağı) ve birey örgütü terk ettiğinde örgütün kaybettikleri (yapısal sermaye) olarak tanımlanmaktadır (Lank, 1997; 408).

Şekil 1.16. Skandia'nın Entelektüel Sermaye Modeli



(Kaynak: McAdam ve McCreedy, 1999; 97)

Skandia'nın modeli fiziksel varlıklarda olduğu gibi fiziksel olmayan varlıkların da ölçülmesinin üzerinde ağırlıkla durmaktadır. Buna göre, entelektüel sermaye finansal sermaye ile birlikte firmanın piyasa değerini oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye beşeri ve yapısal sermayeden meydana gelmektedir. Yapısal sermaye de müşteri sermayesi ve örgütsel sermaye olarak iki başlık altında incelenmektedir. Sonuçta entelektüel sermaye marka, itibar, bilgi , teknoloji ve iyi müşteri ilişkileri gibi örgütün sahip olduğu tüm maddi olmayan varlıkları içermektedir (Lank, 1997).

Bu model, bilgi yönetimini entelektüel sermayenin gelişmesini sağlayacak şekilde yönetmek için bir araç olarak ele almaktadır. Bilgi yönetimi, firmaya değer katan fiziksel olmayan varlıkların yönetimi olarak ele alınmaktadır. Bu model, bilgi yönetiminin sosyo-politik bir olgu olduğu gerçeğini göz ardı ederek, onu nesnel unsurlara ayrıştırmaktadır. Model bu unsurları, fiziksel varlıklarda olduğu gibi kontrol edilebilir görerek, onları ölçmenin üstünde fazlasıyla durmaktadır. Dolayısıyla, bilgiyi işletmenin diğer varlıkları gibi ele almakta ve bilgi yönetiminin politik ve sosyal yönlerini göz ardı etmektedir (McAdam ve McCreedy, 1999).

1.4.2.3. Sosyal Olarak Yapılandırılmış Modeller (Socially Constructed)

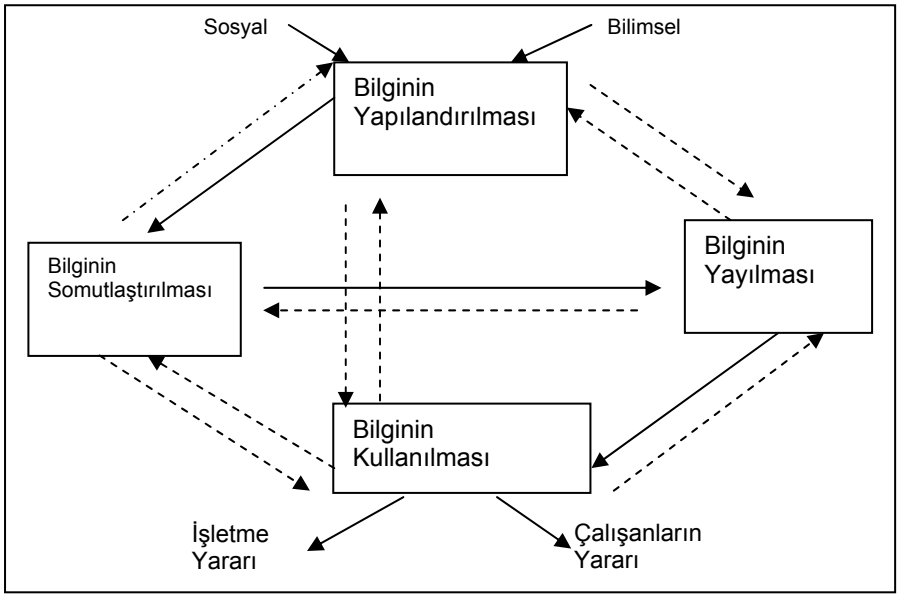
Burada öncelikle "socially constructed" terimini kısaca açıklamak faydalı olacaktır. Sosyal olarak yapılandırılmış "sosyal gerçekler" insanlar tarafından var olarak kabul edildikleri için var olmaktadırlar. Başka bir deyişle bu terim, topluluk üyelerinin katılımıyla oluşturulan kavram veya olguları ifade etmek için kullanılır. Bunlar, insan faaliyetlerinin katkılarıyla oluşmakta, gelişmekte ve varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Bu çerçevede bilgi de sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olmaktadır. Bu modeller bilgiyi örgüt içindeki sosyal süreçler ve öğrenme süreçleriyle bağlantılı olarak ele almaktadırlar. Bilgi, bir topluluktaki bireyler tarafından oluşturulan bir sosyal gerçektir. Bu modeller, bilgiyi kapsamlı bir şekilde tanımlamakta ve bilgi yönetimini örgütün sosyal ve öğrenme süreçleriyle ilişkili olarak ele almaktadırlar (Süral v.d, 2002; 475).

Daha çok öğrenen örgütleri temsil eden bu modellere en iyi örnek olarak Demerest'in modeli gösterilebilir. Bu model örgüt içinde bilginin ortaya çıkarılması üzerinde durmaktadır. Bu modelde bilginin sosyal olarak ortaya çıkışı göz önüne alınmaktadır. Şekil 1.17'de Demarest'in bilgi yönetimi modeli yer almaktadır.

Modele göre, gerek sosyal, gerekse bilimsel girdilerle oluşturulan bilgi (construction) örgüt içerisinde sosyal etkileşimler yoluyla şekillenir (embodiment). Bundan sonra bilgi örgüt içerisinde yayılmaktadır (dissemination). Son olarak bilgi işletmenin yararına kullanılmaktadır. Kesikli oklar daha sonraki dönüşümleri göstermektedir. Dolayısıyla model bilgi yönetiminin basit sıralı bir süreç olmadığını vurgulamaktadır.

Şekil 1.17. Demarest'in Bilgi Yönetimi Modeli



(Kaynak: McAdam ve McCreedy,1999; 98)

Sonuç olarak, sosyal olarak yapılandırılmış bilgi modelinin , bilgi yönetimini açıklamada üstün olduğu söylenebilir. Çünkü diğer modeller bilgi yönetiminin bazı yönlerini dikkate alırken, sosyal yapılandırıcı model bilginin oluşturulmasına ilişkin daha bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır. Modelin temelinde açık bilginin örtülü bilgiden soyutlanamayacağı fikri yer almaktadır. Dolayısıyla, bilgi yönetim sürecinde sosyal paradigma ve sosyalleşme sürecinin önemi göz ardı edilmemelidir (Süral v.d., 2002; 475). Bu model, bilgiyi kategorilere ayırıp, sadece ölçülebilecek ve kontrol edilebilecek bir varlık olarak ele almaktan çok, onun sosyal etkileşimler içerisinde oluşturulan sosyal bir gerçek olduğu fikrinden hareket etmektedir. Bu açıdan bilgi yönetiminin doğasına en uygun olan ve onu en iyi ifade eden model olduğu söylenebilir.

1.4.3. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bilgi yönetimiyle ilgili yazın incelendiğinde farklı stratejilerin ortaya atıldığı görülmektedir. Von Krogh v.d. (2001) örgüt içerisinde bilgi seviyesinin arttırılmasıyla ilgili dört çeşit bilgi yönetimi stratejisi önermektedirler. Yazarlara göre, bilgi seviyesini arttırmak için firma yeni bilgi üretir veya dışardan bilgi edinir/transfer eder. Bunun yanı sıra eğer faaliyet gösterilen endüstri doymuş ve istikrarlı ise yeni bilgi

üretmekten çok, varolan bilgilerin beslenerek yeniden kullanılması daha yararlı olacaktır. Oysa, yükselen bir endüstri dalında, yeni bilgi üretme zorunluluğu daha fazla olacaktır. Bilgi edinmenin iki yolunu ve endüstrinin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan bilgi gereksinimini göze alarak ortaya koydukları matris Şekil 1.18'de görülmektedir.

Şekil 1.18. Dört Bilgi Yönetimi Stratejisi

		Bilgi edinme	
		Transfer	**Üretme**
Bilgi Alanı	**Mevcut**	Kaldıraç stratejisi	Genişletme strateji
	Yeni	Uydurma stratejisi	Sondaj stratejisi

(Kaynak: Von Krogh v.d., 2001; 427)

1.Kaldıraç stratejisi: Varolan bilginin kullanıldığı ve bilginin örgüt içinden veya dışından transfer edildiği stratejidir. Verimliliğin sağlanması, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve standartlaştırılması için bilgi transferi şarttır. Öncelikle örgüt içerisinde içsel kıyaslama yapılmakta ve bilginin transfer edilebileceği potansiyel kaynaklar (üretim, pazarlama, finans, satın alma, insan kaynakları vb.) belirlenmektedir. Böylelikle, mevcut bilgi örgüt içinde (veya dışından) transfer edilerek yeniden kullanılmakta ve bu, örgüte yeni bir anlayış kazandırmaktadır.

2. Genişletme stratejisi: Bu strateji örgütün mevcut bilgilerden hareketle yeni bilgi üretmeye çalıştığını ifade etmektedir. Burada amaç, bilinenlerin yeniden tanımlanması yoluyla bilgi alanını genişletmek ve derinleştirmektir. Genişletme stratejisi yenilikçiliğe olanak tanır. Mevcut bilgiler, yeni şekillerde yorumlanarak ürün ve hizmetlerde veya pazarda yenilik yapılabilir.

3. Uydurma stratejisi: Yeni bilginin örgüt dışından transfer edilmesini ifade etmektedir. Burada, örgüt içinde yeni bir bilgi alanı dışardan elde edilen bilginin örgüte uydurulmasıyla oluşturulmuş olur. Stratejik birleşmeler veya satın almalar yoluyla gerçekleştirilebilir. Yenilikçiliğe olanak tanıyan bir stratejidir.

4. Sondaj stratejisi: Örgüt içinde yeni bilgi alanının oluşturulmasını ifade etmektedir. Burada yapılan genişletme stratejisinden farklı olarak tamamen yeni

bilgiler oluşturmaktır. Örgüt içerisinde varolanları yeniden yorumlamaktan çok, yepyeni veriler toplamak ve onları yeni yollarla değerlendirmek bu stratejinin amacıdır.

Wiig ise, mevcut bilgi varlıklarından en yüksek değeri elde etmek veya yeni bilgi varlıkları oluşturmak için izlenebilecek beş bilgi yönetimi stratejisinden bahsetmektedir (Wiig, 1997; 8):

1. İş stratejisi olarak bilgi stratejisi: Bilginin elde edilmesi, paylaşılması, düzenlenmesi, güncellenmesi ve paylaşılmasına odaklanır.

2. Entelektüel varlık yönetim stratejisi: Patent, iş uygulamaları, müşteri ilişkileri, kurumsal düzenlemeler gibi belirli entelektüel varlıkların yönetimine odaklanır.

3. Bilgi varlıklarında kişisel sorumluluk stratejisi: Bilgiyle ilgili yatırımlarda bilginin kişisel sorumluluk olduğunu vurgular.

4. Bilgi yaratma stratejisi: Rekabet gücünü arttırıcı yeni bilgilerin öğrenilmesi ve yenilik için çalışanların motive edilmesine odaklanır.

5. Bilgi transfer stratejisi: Yürütülen faaliyetler için gerekli bilgilerin dışardan transfer edilmesini hedefler.

Ancak, yazında en sık rastlanan ayrım konuya daha genel bir çerçeveden yaklaşmaktadır. Buna göre bilgi yönetiminde iki temel strateji söz konusudur (Hansen v.d., 1999). Bunlardan ilki kodlama stratejisidir. Kodlama stratejisi bilgisayar merkezli bir stratejidir ve “insandan makineye” olarak özetlenebilir. Burada amaç, bilgilerin titizlikle kodlanması, veritabanlarına işlenmesi ve saklanmasıdır. Bilgi mümkün olduğunca onu taşıyan insandan bağımsız hale getirilmeye çalışılmaktadır. Örneğin Dell şirketinin sipariş sistemi bilgi kodlama stratejisinin bir ürünüdür.

Kişiselleştirme stratejisi ise tam tersine insan merkezli bir strateji olup, “makineden insana” şeklinde özetlenebilir. Bu stratejide amaç bilgilerin saklanması değil, insanların iletişiminin sağlanmasıdır. Çünkü bilgi insan zihnine bağlıdır ve ancak paylaşımla açığa çıkmaktadır. HP kişiselleştirme stratejisiyle 120 bin çalışanıyla etkin bilgi paylaşımını sağlamış ve yeni ürün geliştirmede büyük başarı göstermiştir.

İşletmeler bir stratejiyi ağırlıklı olarak (%80), diğerini de destekleyici (%20) olarak kullanmaktadırlar. Genel olarak sipariş bazlı üretim yapan veya hizmet veren şirketlerin kodlama stratejisini, çok özgün hizmet veya yeni ürün geliştiren şirketlerin kişiselleştirme stratejisini benimsediği görülmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Ancak, strateji seçiminde dikkate alınması gereken bazı faktörler vardır (Hansen vd,1999; 115):

- İşin niteliği (rutin/rutin değil)
- İşletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin niteliği (kişiselleştirilmiş/standart ; yeni/doymuş (mature),
- Çalışanların problem çözmede kullandığı bilginin türü (örtülü/açık)

Örneğin, işlerin rutin olduğu, sunulan ürünün veya hizmetin standartlaşmış veya doymuş olduğu, çalışanların sorunların çözümünde büyük ölçüde açık bilgiyi kullandığı durumlarda kodlama stratejisinin tercih edilmesi uygun olmaktadır. Oysa, işlerin rutin olmadığı, sunulan ürünlerin kişiselleştirildiği veya yeni olduğu, çalışanların sorunların çözümünde genellikle örtülü bilgilerine güvendikleri durumlarda kişiselleştirme stratejisinin seçilmesi mantıklı olmaktadır. Her iki stratejinin de eşit ağırlıkta seçilmesi etkili olmamakta, hatta kötü sonuçlar doğurmaktadır. Sonuç olarak, hangi stratejiyi seçerse seçsin, bir örgütün bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini yansıtmalıdır.

Buraya kadar bilgi yönetim modellerinin üzerinde durulmuş, her birinin eksik veya diğerlerinden farklı yönleri vurgulanmaya çalışılmıştır. Değinilen modellerin bazısının mekanik, bazısının ise sosyal bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Burada, bilgi yönetiminin hem teknik, hem de sosyal yönlerinin olduğu gerçeğini bir kez daha vurgulamak gerekmektedir. Bilgi yönetiminin en temel amacı örtülü bilginin örgüt içinde yayılarak örgütsel bilgi haline dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, bilgi yönetiminin belki de en önemli unsuru insan olmaktadır. Bu açıdan bilgi yönetimi uygulamalarında konu gerek teknik, gerekse yönetsel (örgütsel yapı, kültür, süreçler) boyutlarıyla bir arada ele alınmalıdır. Ancak bu şekilde bilgi yönetiminin istenen değeri yaratması mümkün olabilecektir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bilgi yönetiminin yönetsel boyutuna ilişkin olarak örgüt kültürü ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bilgi yönetiminin niteliğine bir önceki bölümde değinilmişti. Bilgi yönetimi aslında, örgüt içinde bilginin desteklenmesine yönelik süreçlerin yönetimidir ve bu süreçlerin merkezinde insan yer almaktadır. Örgüt kültürü de bu açıdan önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin insan yönünü temsil etmektedir ve dolayısıyla başarısını etkileyen en önemli faktör olmaktadır.

Yazında, gerek bilgi yönetimiyle, gerekse örgüt kültürüyle ilişkili olarak incelenen bir diğer önemli kavram ise örgütsel performans kavramıdır. Daha önce de değinildiği gibi, birçok yazar tarafından bilgi yönetiminin amacı örgütsel performansı arttırmak olarak belirtilmektedir. Ancak örgüt kültürü, bilgi yönetimini etkilediği gibi örgütsel performansı da etkilemektedir. Bu nedenle bu bölümde örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkileri başlığı altında örgüt kültürü ve örgütsel performans kavramlarına değinilerek, kavramlar arası ilişkiler açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramının yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1980'li yıllara rastlamaktadır. Daha önceki yıllarda kültür olgusu, sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi diğer disiplinlerin içinde yer almıştır. Örgütsel araştırmalarda ise çoğunlukla örgüt iklimi kavramının kullanıldığı görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında Pettigrew'un Administrative Science Quarterly'de yayınlanan makalesiyle yazına girmiştir (Hofstede v.d., 1990;286). Daha önceki çalışmalar, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı gibi örgütlerin sosyal ve psikolojik yönlerine dikkat çekmekle birlikte doğrudan örgüt kültürü kavramını kapsamamaktaydı. 1980'li yıllardan önceki bu çalışmalar örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını vurgulayarak örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamışlardır. Kavramın örgüt kuramı çerçevesinde ele alınmaya başlamasında Deal ve Kennedy'nin (1982) "Örgüt Kültürü", William Ouchi'nin (1981) "Teori Z" ve Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmeli Arayış" adlı kitaplarının önemi büyüktür (Terzi,2000).

2.1.1. Örgüt Kültürü Konusuna Farklı Yaklaşımlar

Örgüt kültürünün tanımı üzerinde yazarlar arasında bir fikir birliği söz konusu değildir. Örgüt kültürü kavramı pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni kavramın değişik açılardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmasıdır. Aşağıda konuyla ilgili farklı yaklaşımlar kısaca özetlenmektedir.

Bu konudaki kapsamlı çalışmalardan birisi Smircich tarafından yapılmıştır. Smircich (1983) kültür ve örgüt kavramlarının kesiştiği beş araştırma alanının örgüt kültürüne bakış açısını incelemiştir. Bunlar, aynı zamanda örgüt kültürü araştırmalarında izlenen farklı yaklaşımları ifade etmektedir. Söz konusu beş araştırma alanı Tablo 2.1.'de görülmektedir.

Tablo 2.1. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları

Kültür Kuramı	Örgüt ve Yönetim Araştırma Konuları	Örgüt Kuramı
Kültür insanın biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır.	Karşılaştırmalı Yönetim	Örgütler görevlerin başarılması için sosyal bir araçtır.
Kültür uyarlayıcı ve birleştirici bir mekanizma olarak işler ve bireyleri birleştirir.	Örgüt Kültürü	Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak varolan uyarlayıcı mekanizmalardır.
Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir.	Örgütsel Biliş	Örgütler bilgi sistemleridir. Örgüt, üyelerce paylaşılan bir anlamlar şebekesi olarak çalışır.
Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılması için yorumlanması gerekir.	Örgütsel Sembolizm	Örgüt, sembolik konuşmalar örüntüsü olup dil gibi sembolik şekillerle hayatını sürdürür.
Kültür, insan zihninin evrensel bilinçdışı altyapısının bir yansımasıdır.	Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır.

(Kaynak: Smircich, 1983 ;42)

Burada, örgüt kültürü konusunda öncelikle iki farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. İşlevselci görüş, açık sistem anlayışı çerçevesinde, örgütleri çevreleriyle dengede kalabilmeleri için doğru özellikleri kazanması gereken varlıklar olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan kültür, yapı ve büyüklük gibi örgütün sahip olduğu bir özellik olarak düşünülmekte ve aynı zamanda da başarı için en kritik

değişken olduğuna inanılmaktadır. (Rollinson ve Broadfield, 2002). Bu görüş, örgüt kültürünü gerek içsel, gerekse dışsal bir değişken olarak ele almakta ve onun kontrol edilebilir, yönetilebilir olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre örgüt kültürü örgüt hayatının giyim tarzı, kabul gören davranışlar, kullanılan dil gibi sembolik yönleriyle ilgilidir (Ellis ve Dick, 2003).

Yorumlayıcı görüşe göre ise örgüt kültürü paylaşılan bilgi birikimlerinden oluşur. Bu görüş, örgüt kültürünün başarıyla olan bağlantısıyla çok da ilgili değildir. Temel odağı örgüt kültürünün üyeler tarafından nasıl deneyimlendiğinin ve onların davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasıdır (Rollinson ve Broadfield, 2002). Yorumlayıcı görüş, örgüt kültürünü örgütün kendisi olarak ele alır ve onun yönetilemeyeceğine inanır. Çünkü örgütü oluşturan bilgilerin altında inançlar yatmaktadır ve bu inançlar çoğu zaman bilinçsizce var olduklarından dolayı değiştirilemezler.

Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi karşılaştırmalı yönetim anlayışı işlevselci görüş çerçevesinde örgüt kültürünü bir arka plan, açıklayıcı bir değişken olarak ele almaktadır. Kültürün örgüt dışında oluştuğu ve örgüt üyelerince örgüte taşındığı varsayılırken, örgüt kültürü bağımsız bir değişken olarak düşünülmektedir.

Örgüt kültürü alanında ise örgütler kültür yaratan olgular olarak düşünülmekte ve dolayısıyla örgütsel kültür de örgüt içi bir değişken olarak görülmektedir. Örgütsel kültür araştırmalarında örgüt kültürü genellikle sistem teorisi ekseninde ele alınmaktadır. Buna göre kültür, paylaşılan inanç ve değerler sistemi olarak bir kişilik duygusu oluşturur, örgütsel bağlılığı geliştirir, sistemin dengeye gelmesini sağlar ve davranışları şekillendirir (Smircich,1983).

Az önce de değinildiği gibi, kültürün örgütü kavramsallaştırmak için başvurulan temel bir metafor olduğunu savunan yorumlayıcı görüşe göre, kültür örgütün kendisidir. Temelde bu varsayımdan hareketle bilişsel (cognitive), sembolik ve yapısal perspektifler örgüt ve kültür kavramlarını bağdaştırmada farklı yollar izlemişlerdir. Bilişsel perspektife göre, örgüt kültürü paylaşılan bilgi ve inançların tümüdür. Bu görüşe göre örgütler düşünce sistemleridir. Sembolik okula göre ise örgüt kültürü paylaşılan sembol ve anlamlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Yapısal okul ise örgüt kültürünü bilinçdışı psikolojik süreçlerin ifadesi olarak ele

almaktadır. Buna göre örgüt kültürü araştırılırken derinde yatan yapısal unsurların ortaya çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Allaire ve Firsirotu (1984) örgüt kültürü konusundaki kapsamlı çalışmalarında kültür kavramını ve bu konuya farklı yaklaşımları incelemişlerdir. Yazarlar, kültür konusunda iki farklı yaklaşımdan söz etmektedirler. Bunlardan ilki, kültürün sosyal sistemle iç içe olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre sosyal sistemler ve kültürel sistemler sosyokültürel sistemler halinde bütünleşmişlerdir. Kültür, sosyal sistemin bir bileşenidir ve davranışların kaynağıdır. Kültürel sistemleri ayrı düşünsel sistemler olarak gören diğer görüşe göre ise, kültürel ve sosyal sistemler birbirinden ayrı, fakat karşılıklı ilişkilidir. Sosyal sistem toplulukları oluşturan bireylerin etkileşim koşulları üzerine odaklanırken, kültürel sistem değerler, normlar, inançlar gibi anlam örüntüleriyle ilgilenmektedir. Bu görüşe göre kültür, bireylerin zihninde veya zihinlerinin ürünü olan anlam veya sembollerdedir. Bu ayrım kültürün, görünen olayların altında yatan düşünsel kodlar veya fikirler sistemi olarak kavramsallaştırılması sonucunu doğurmuştur (Allaire ve Firsirotu ,1984; 197). Bunun sonucunda, kültür konusunda temelde bu ayrımdan kaynaklanan görüş ayrılıklarına sahip pek çok düşünce okulu ortaya çıkmıştır.

Ott ise (1989) kültür alanında yine iki farklı yaklaşımdan söz etmektedir. Uyumsalcı (adaptationist) görüş, sosyal olarak aktarılan konuşma , davranış şekli gibi topluluğun üyeleri arasında doğrudan gözlemlenebilen özelliklere dayanmaktadır. Bu görüşe göre kültür, toplulukların çevreleriyle ilişki kurmalarına yardımcı olan davranış şekilleriyle ilgilidir.

Düşünselci (ideationalist) görüş ise, topluluk üyelerinin zihinlerinde paylaşılan ortak inanç, değer, bilgi, anlam ve fikirlere odaklanmaktadır. Kavramın tanımındaki farklılıklar davranışlar ve nesneler üzerine odaklananlar veya paylaşılan anlam ve fikirlerle ilgilenenler arasındaki fikir ayrılığından kaynaklanmaktadır.

Martin (1992) örgüt kültürü çalışmalarında bütünleştirme (integration), farklılaştırma (differentiation) ve parçalara ayırma (fragmentation) olmak üzere başlıca üç farklı yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlardan ilki ve en yaygın olanı bütünleştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım kültür kavramını örgüt bazında ele alır. Örgütlerde amaç ve değer birliği söz konusudur. Belirsizlik ve farklılıklar ya kültürün bir parçası olarak ele alınmaz, ya da güçsüz kültürün bir göstergesi olarak görülür. Farklılaştırma yaklaşımında ise, örgüt kültürü, örtüşen alt kültürlerin bir toplamı

olarak ele alınır. Amaç ve değerlerde birleşme sadece alt kültür bazında mümkündür. Parçalara ayırma yaklaşımı ise, ne belirsizliği ve farklılığı kültürden hariç tutar (bütünleştirme) ne de onu alt kültürler arası boşluktan kaynaklanan bir özellik olarak görür (farklılaştırma) (Tyrrall ve Parker, 2005 ;517). Bu yaklaşıma göre, örgüt içerisinde amaçların ve değerlerin bir olması örgütün işlevlerini basite indirgemek anlamına gelmektedir. Oysa, belirsizlik ve farklılıklar kültürün tanımlayıcı özellikleridir. Ancak belirli olaylar karşısında birlik oluşur, olaya özgü bağlantı ağları kurulur, olay sonuçlandırılır ve ağlar dağılır. Yeni bir durum söz konusu olduğunda aynı süreç işler. Bu yaklaşım kültürü tek parça bir sütun veya kültürel adacıklar toplamına değil, bir oda dolusu kaybolan ve yeniden örülen örümcek ağına benzetmektedir (Martin, 1992).

Çoğu çalışmada kültürün değişmez olarak ele alındığı, onun dinamik yönünün göz ardı edildiği göze çarpmaktadır. Bu, daha önce de değinilen paradigma farklılığından kaynaklanmaktadır (Hatch, 1993; 24). Yorumlayıcı görüşe göre kültür, esas olarak değişmez, sabit ve tutucu bir güçtür. Bu görüş, kültürü ekonomik, politik, teknik ve fiziksel kavramlardan çok, paylaşılan inançlar, semboller, değerler gibi daha soyut kavramlarla çözümlemeye çalışmaktadır (Şişman, 2002). Kültürü bir metafor olarak ele alan bu yaklaşım çerçevesinde kültürü oluşturan anlam ve değerler üzerinde yoğunlaşılmakta, kültürün sonuçlarıyla veya çıktılarıyla pek ilgilenilmemektedir. İşlevselci olarak tanımlanan diğer yaklaşımda ise örgüt kültürünün değişimi temel konulardan biri olarak ele alınmıştır. Çünkü burada örgüt bir değişken olarak görülmektedir ve diğer örgütsel değişkenlerle ve sonuçlarla ilişkileri üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla, diğer sonuçları da olumlu yönde etkileyebilmek için kültürün değiştirilmesi ve geliştirilmesi gibi konulara önem verilir.

Görüldüğü gibi kültür oldukça karmaşık bir kavramdır ve tanımı konusunda farklı bakış açıları mevcuttur. Örgüt kültürüyle ilgili tanımlar ve konunun kapsamı bir sonraki kısımda ele alınmaktadır.

2.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı ve Kapsamı

Pettigrew (1979; 574) daha önce adı geçen makalesinde kültürü herhangi bir grup içerisinde belli bir zamanda paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır. Yazar daha önce sosyoloji ve antropolojide kullanılan bazı kavramların örgütsel davranış alanında da kullanımını teşvik etmek amacıyla kaleme aldığı makalesinde,

kültür kavramının sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit gibi kavramlardan oluşan bir kavram ailesi olduğunu ileri sürmüştür.

Hofstede (1980) örgüt kültürünü "bir grubu diğerlerinden ayıracak şekilde aklın kollektif olarak programlanması" olarak tanımlamıştır. Ona göre, kültür bireylerin bir özelliği değil, aynı eğitim ve aynı yaşam deneyimleriyle koşullandırılmış bireyler topluluğunun bir özelliğidir. Bu açıdan kültür, öğrenilen bir olguyu ifade eder. Örgüt kültürü Schwartz ve Davis (1981) tarafından örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normları belirleyen ve üyelerce paylaşılan inanç ve beklentiler örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Yazarlar, örgütsel kültürün değişimin başarısını belirlemede önemli bir unsur olduğunu belirterek, örgüt kültürüyle uyum içerisinde olmayan bir değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasının kaçınılmaz olacağını ileri sürmüşlerdir.

Allaire ve Firsirotu (1984; 193) örgüt kültürünü tanımlarken, "bireyin benzersizliği kişiliği ile ifade edilirken, örgütlerin bireyselliği de sahip oldukları kültür ile tanımlanabilir." şeklinde bir ifadeye yer vermektedirler. Onlara göre, örgütler minyatür toplumlardır. Dolayısıyla örgütlerden kültürel yapılar olarak söz edilebilir.

Gagliardi'ye göre (1986;119) örgüt kültürü, bir örgütü diğerinden ayıran ve seçeneklerini yönlendiren temel varsayımlar sistemidir. Kültürel değişim için gerekli koşulları, farklı değişim çeşitlerinin yarattığı farklı sorunları ve bunlarla başa çıkma stratejilerini incelediği çalışmasında yazar, örgüt kültürünün "her zaman olduğu şekilde kalabilmesi için dahi değişmek zorunda olduğunu" belirtmiştir (1986;126). Bu açıdan yazarın konuya işlevsel bir bakış açısıyla yaklaştığı söylenebilir.

Örgüt kültürünün en ayrıntılı tanımlarından biri yorumlayıcı anlayış çerçevesinde Schein tarafından yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü, örgüt tarafından dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunları çözerken geliştirilen, geçerliliği grup üyelerince paylaşılarak örgüte katılan yeni üyelere doğru düşünmenin, algılamanın ve hissetmenin yolu olarak öğretilen temel varsayımların tümüdür (1992;12). Yazar, burada örgüt kültürünün üyeler arasında bir kuşaktan diğerine aktarımının altını çizerek sosyalleşme sürecinden bahsetmektedir. Ona göre kültür, bir sosyal denetim mekanizmasıdır ve grup üyelerini belirli şekillerde algılamaya, düşünmeye ve hissetmeye yönlendirmek için gerekli zemini oluşturur.

Kültürü örgüt içinde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlayan Peters ve Waterman kendi deyimleriyle "mükemmel" örgütlerin kültürel özelliklerini

tanımlamışlardır (Lewis, 1996 ;12). Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünü örgütte yapılan işlerin yapılış biçimi, bir davranış düzenleyicisi olarak tanımlamışlar ve herhangi bir şirketin rekabet üstünlüğü sağlamasının ancak güçlü bir örgüt kültürü sayesinde mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. (Ellis ve Dick, 2003). Her iki çalışmada da yazarlar, başarı için gerekli olan kültürel özelliklerin üzerinde durarak güçlü kültürün örgüt için taşıdığı önemi vurgulamaya çalışmışlardır. Ancak yazarlar örgütün güçlü değerlere sahip olmasının önemini fazlasıyla abartmış olmakla eleştirilebilir. Çünkü yazarların ihmal ettiği nokta örgüt kültürlerinin homojen olmadığı gerçeğidir. Özellikle büyük örgütlerde pek çok alt kültürün yer aldığı bilinen bir gerçektir. Bu açıdan yazarların kültür yönetimi sürecine bakış açıları oldukça basit ve yüzeysel olarak tanımlanabilir. Aslında onların üzerinde durdukları konu "örgüt kültüründen çok, şirket imajını" çağrıştırmaktadır (Ellis ve Dick, 2003; 179).

Diğer bir çalışmada örgüt kültürü, "işteki bireysel davranışları yönlendiren, grup üyeleri arasında paylaşılan ortak deneyimlerin anlamlandırılmasını kolaylaştıran örgüt hakkındaki inanç ve algılamalar sistemi" olarak tanımlanmaktadır (Bloor ve Dawson, 1994; 276). Bu tanım, örgüt içerisindeki bireysel davranışların paylaşılan anlamlar ve grup bilinciyle karşılıklı etkileşimini vurgulamaktadır.

Alvesson'a (2002) göre örgüt kültürü sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve varsayımlardır. Yazar, örgüt kültürü araştırmalarında anlamların ve sembollerin, değerlerden daha önemli bir yeri olduğunu savunarak, örgüt kültürünün ortak sembol ve anlamlar sistemi olarak anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Kültür, herhangi bir örgüte üyeliğin bilişsel ve duygusal yönlerini yansıtan ortak kuralları ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Keller örgüt kültürünü "çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünü" şeklinde tanımlamaktadır (Ataman, 2002; 520). Bu tanımda örgüt kültürünün semboller aracılığıyla öğrenilip öğretilebilme yönü vurgulanmış ve değişebilirlik özelliği belirtilmiştir.

Kavramın tanımı konusundaki bu çeşitlilik, öncelikle kültür kavramının antropolojiden örgütsel yazına geçmiş bir kavram olması ve ait olduğu bilim dalında da herkes tarafından kabul edilen bir tanımının yapılamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, konunun zaman içinde farklı şekillerde tanımlanması da buna katkıda bulunmuştur.

Ancak, konuya ilişkin tüm bu tanımlar incelendiğinde bazı ortak özellikler göze çarpmaktadır. Çoğu tanım örgüt kültürünün örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar, değerler, inançlar olduğu noktasında birleşmiş görünmektedir. Tanımların birleştiği diğer bir nokta ise örgüt kültürünün örgütün kendine özgü ve bütününe yönelik bir özellik olduğudur. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün sosyal olarak yapılandırılmış olduğu üzerinde anlaşılan bir diğer noktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin biraraya gelerek oluşturdukları bir olgudur. Kültür, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ortak nokta ise örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin olayları ve sembolleri anlaması ve anlamlandırmasına yönelik bir temel oluşturduğu görüşüdür. Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirerek, bireyler arası ilişkileri etkiler. Bu yönüyle örgütsel davranışı yönlendiren güçlü bir araç olarak görülmektedir.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi unsurları konusunda da farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün doğrudan gözlemlenebilen unsurlarının üzerinde dururken, bazıları da örgüt üyelerinin zihninde daha derinde yatan değerler, inançlar, bilgi, anlam ve fikirler gibi unsurları vurgulayan bir yaklaşımda bulunmuşlardır. Örgüt kültürünün unsurlarını tanımlamadaki farklılık temelde bundan kaynaklanmaktadır.

Trice ve Beyer (1984) örgüt kültürünün unsurlarını ideoloji, norm ve değerlerden oluşan öz ve bunları dışa vuran uygulamaları içeren şekilsel öğeler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ritüel ve törenlerin üzerinde durdukları çalışmalarında, örgütsel kültürü şekillendiren anlamlar ağını açıklamada biçimsel öğelerin önemli rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Meek (1988) örgüt kültürünü örgütün kendisi olarak ele aldığı çalışmasında örgütsel kültürün unsurlarını semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Örgütte konuşulan dil, mimari özellikler, artifaktlar birinci boyutu, mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutu, örgütte gerçekleşen törensel etkinlikler de üçüncü boyutu oluşturmaktadır.

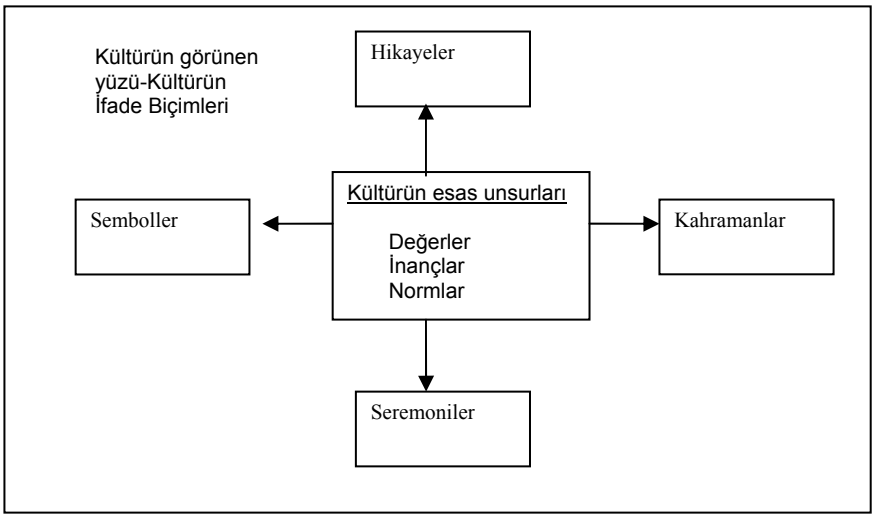
Duncan'a göre (1989), örgüt kültürü objektif ve subjektif unsurlardan oluşmaktadır. Objektif unsurlar semboller, törenler, ritüeller, hikayeler gibi örgüt

üyelerinin zihinleri dışındaki unsurları kapsamaktadır. Subjektif unsurlar ise varsayımlar, inançlar, değerler, anlayışlar ve anlamları içermektedir.

Stoner (1989) ise örgüt kültürünün üç katmandan oluştuğunu ileri sürmektedir. Buna göre gözlenebilen davranışsal unsurlar örgüt kültürünün görülebilen ilk katmanıdır ve ofislerin fiziksel yerleşiminden, alınan kararlara, kullanılan kelimelere kadar bütün gözlemlenebilen davranışsal özellikleri kapsamaktadır. İkinci katman benimsenen değerlerden oluşmaktadır. Burada doğru olduğu düşünülen, örgütte olması gerektiğine inanılan değerler yer almaktadır. Son katman ise eyleme geçirilen asıl değerleri kapsamaktadır. İkinci katmanda yer alan benimsenen değerler genellikle dışsal bir imaj ve tanıtıma hizmet ederken , üçüncü katmanda yer alan asıl değerler örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmektedir.

Diğer bir yaklaşıma göre ise örgüt kültürünün unsurları, kültürün esas unsurları ve gözlemlenebilen kültür (kültürün ifade biçimleri) şeklinde ikiye ayrılarak incelenmektedir (Ataman, 2002; 523). Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünün esas unsurlarını; ritüeller, kullanılan dil, törenler, hikayeler, kahramanlar ve semboller de kültürün ifade biçimlerini oluşturmaktadır.

Şekil 2.1. Örgüt Kültürünün İki Katmanı

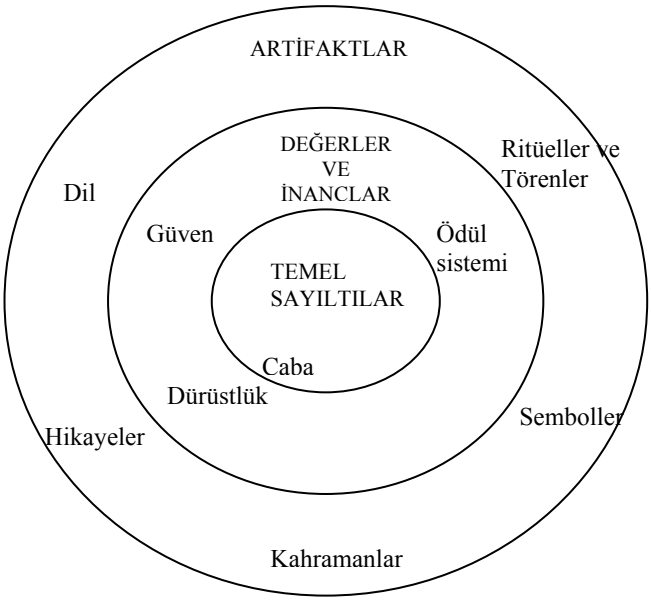


(Kaynak: Schermerhorn,1999; 39'dan uyarlanmıştır.)

Tüm bu farklı yaklaşımları bütünleştiren Schein olmuştur. Schein (1992) örgüt kültürünü artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç boyutta açıklamaktadır. Şekil 2.2 bu üç boyutu göstermektedir. Schein bu yaklaşımıyla, daha önce bahsedilen davranışlar ve nesneler üzerine odaklanan uyumsalcı (adaptationist) ve paylaşılan anlam ve fikirlere odaklanan düşünselci (ideationalist) görüşleri bütünleştirmiştir (Ott, 1989).

Şekilde görüldüğü gibi artifaktlar kültürün gözle görünen yönünü yansıtmakta ve örgütün fiziksel çevresi ve mimari özellikleri de dahil olmak üzere, dilini, örgüt üyelerinin giyim veya hitap tarzını, örgüt hakkında anlatılan hikayeleri, gözlemlenen törenleri ve ritüelleri kapsamaktadır.

Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları



(Kaynak: Rollinson ve Broadfield, 2002; 568)

Örgütte benimsenen değerler ise, örgüt üyelerinin herhangi bir olayı, durumu veya davranışı değerlendirmede benimsedikleri ölçütleri oluştururlar. Örgütte neyin doğru ve neyin arzu edilir olduğunu ifade ederler. Bunlar, stratejiler, amaçlar ve ödül sistemi gibi açıklanmış unsurlarda kendilerini gösterirler. Bir örgütün sahip olduğu değerler, örgütün amacını, ideallerini, standartlarını yansıtır (Şişman, 2002).

Daha derinde yer alan temel varsayımlar, gerçekte örgüt üyelerinin davranışlarının altında yatan ve bu davranışları yönlendiren inanışları içermektedir. Bu inanışlar örgüt üyelerinin hiç düşünmeden doğru olarak kabul ettiği inançları, düşünce ve duyguları kapsamaktadır. Başka bir deyişle örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak ifade edilebilir (Schneider, 1988). Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle temelde yatan bu varsayımların analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar, kültürün özünü, temelini oluştururken diğer unsurlar bunların değişik biçimlerdeki görünümleri olarak değerlendirilebilir.

Schein'ın yaklaşımında, örgüt kültürünün birinci katmanı (artifaktlar) uyumsalcı (adaptationist), üçüncü katman (temel varsayımlar) düşünselci (ideationalist) görüşle, değer ve inançlardan oluşan ikinci katman ise her iki grubun görüşleriyle de uyumludur. Hatch ise (1993) Schein'ın görüşünü desteklemekle birlikte, artifaktlar, değerler ve inançlar ile temel varsayımlar arasındaki etkileşimin Schein'ın belirttiği gibi katmanlar halinde değil, döngüsel olduğunu ileri sürmüştür.

Bu çerçevede örgüt kültürünün unsurları aşağıda daha ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

2.1.3.1. Artifaktlar

Daha önce de belirtildiği gibi örgüt kültürünün en kolay gözlemlenebilen bölümünü oluşturan artifaktlar örgüt içerisindeki normları, ritüel ve törenleri, dili, hikayeleri, sembolleri kapsamaktadır. Bunlar aslında daha derinde yer alan değer ve inançların göstergeleridir. O nedenle ayrıntılı bir şekilde incelenmeleri bir örgütün kültürünü anlamada önemli ipuçları sağlayacaktır.

1. Ritüeller ve törenler

Törenler toplumsal hayatta olduğu gibi örgütsel hayatta da önemli yer tutmaktadır. Törenler örgütte özel anlam yüklü olayları ifade etmektedir. Ritüeller ise kültürel değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Türkçe'ye adetler olarak da çevrilebilecek olan ritüeller, karşılama veya veda törenleri, personel toplantıları gibi etkinlikleri kapsar. Trice ve Beyer'e göre (1984) ritüel ve törenler kişilerin önceden iyice belirlenmiş roller üstlendiği sosyal dramalar olarak tanımlanabilir. Bunlar, planlı sosyal etkileşimler olup, ikisinin de sosyal sonuçları

vardır. Bu tarz etkinlikler dil, semboller, özel jest ve davranışlar gibi diğer kültürel formları da bünyelerinde barındırdıklarından örgüt kültürü araştırmalarında önemli yere sahiptirler.

2. Semboller

Semboller, örgüt üyeleri için özel anlamı olan nesneleri ifade eder. Bunlar, fiziksel çevrenin düzeninden, binanın mimarisi, kullanılan eşyalar, logolar, rozetler, posterler, afişler ve amblemlere kadar değişik unsurları kapsar. Sembol, "içsel bir inanışın dışsal bir ifadesidir" (Terzi,2000;55). Toplumsal hayatta egemen olan bazı değerler ve normlar bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir (Robbins,1996). Dolayısıyla, bir şeyi temsil etmenin ötesinde, altta yatan inanışlar hakkında da sağlam ipuçları verir.

3. Hikayeler

Örgütün temel değerleri geçmişte yaşanmış olayların hikayeleri yoluyla aktarılır. Vurgulanmak istenen bir anı, bir değer hikaye ve olayla ilişkilendirildiğinde daha somut ve kalıcı hale gelebilmektedir. Hikayeler yoluyla örgüt içinde onaylanan davranış şekilleri açıklanır. Bir örgütün tarihi, inançları, paylaşılmış kültürü yeni üyelere aktarılır. Bu açıdan hikayeler, örgüte yeni katılanlara yol gösterici nitelik taşırlar.

4. Dil

Örgüt üyeleri tarafından kullanılan dil kültürün önemli bir göstergesi olabilmektedir. Üstlerin astlarıyla konuşma şekli, kullanılan hitap kelimeleri, terminoloji, mecazlar, deyimler, şakalar, sloganlar, selamlaşma biçimleri dil unsuru kapsamında incelenmektedir. Bu dil içerisinde egemen olan mecazlar, benzetmeler üyelerin örgüte ve dolayısıyla dünyaya bakış açılarını yansıtmaktadır. Örneğin, işyeriyle ilgili cezaevi, aile veya yöneticiyle ilgili patron, komutan, baba gibi mecazlar örgütteki bazı durumlar hakkında önemli bilgiler sağlar (Şişman,2002).

5. Kahramanlar

Örgüt içerisinde takdir edilen ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayali kişilerdir. Bunlar ideal özelliklere sahip olarak görülen üyeler olup örnek alınması istenen, izlenmesi gereken davranış modellerini oluşturmaktadırlar. Örgüte yeni

katılan bireyler, örgütün değerlerini kahramanlar hakkındaki hikayelerden öğrenebilmektedirler.

2.1.3.2. Değerler ve Normlar

Örgüt kültürünün bir sonraki katmanı örgüt içerisinde paylaşılan değer ve normları kapsar. Kabul edilen davranış kodlarıyla ilgili örgüt üyelerinin fikirlerini ifade eden normlar çoğunlukla yazılı olmayan kurallar olarak tanımlansa da yazılı kural ve standartları da kapsar. Normlar, olay, olgu ve durumları açıklamada grup üyelerine yol gösteren, yaptırımı olan sosyal standartlardır. Bunlar, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren beklentiler ve kurallar dizisi halinde açıklanabilir. Örneğin, yemek ve mola saatleri, giyim ve konuşma tarzı, toplantı ve sunumlardaki davranış şekilleri, çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği gibi pek çok konuda normatif kurallar örgüt içerisinde kabul gören veya görmeyen davranışları belirler.

Değerler, örgüt içerisinde başarı için gerekli olan standartlar ve uygulamalar konusunda üyelerin sahip olduğu anlayışlardır. Örgüt için neyin önemli olduğunu vurgularlar. Kişilerin durumları, insanları, eylemleri değerlendirmede benimsedikleri anlayış biçimini ifade eden değerler, çoğunlukla olması gereken durumu temsil etmektedirler (Şişman, 2002). Bu açıdan normlarla benzeşirler. Ancak değerler kazanılması arzulanan daha soyut davranış biçimlerine değinirken, normlar daha belirgin ve yol gösterici olup, daha çok işleyişlere ilişkindir. Örneğin başarı, saygınlık, dürüstlük gibi özellikler değerler arasında yer alırken, dakik olmak, uygun şekilde giyinmek gibi davranışlar normlar arasında sayılabilir (Sathe,1983).

Değerler, örgüt içerisinde arzu edilen davranışlar ile ilgili örgüt üyelerinin paylaştıkları ortak fikirlerdir. Dolayısıyla örgütsel kültürün çekirdeğinde yer alan temel varsayımları yansıtırlar. Eğer değerler, temelde yatan varsayımlarla uyumlu ise, bu durumda değerlerin örgüt felsefesi haline gelmesi ve örgüt üyelerini bir araya getirerek birlik kaynağı işlevini görmesi mümkün olabilir. Aksi takdirde değerler, kendi içerisinde bile tutarlı olmayan, davranışlara yansımayan gelecekle ilgili arzular olarak kalmaktadır (Schein, 1992).

İnançlar ise, “dünya ve dünyanın işleyişiyle ilgili temel varsayımlardır” (Sathe, 1983;7). Herhangi bir şeyin ifade ettiği anlamlar toplamı olarak da tanımlanabilir (Ataman, 2002). İnançlar geçmişe ve şimdiye dair bireysel gerçeklik algılarından oluşmaktadır ve bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler.

Bireylerin getirdikleri inançlar, onların işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir.

2.1.3.3. Temel Varsayımlar (Sayıltılar)

Kişilerin tartışmasız kabul ettiği doğruları ifade eden İngilizce "assumption" sözcüğü Türkçe'ye sayıltı veya varsayım olarak çevrilmektedir. Schein temel varsayımları, insanların davranışlarını, algılarını, duygularını yönlendiren gizli inançlar, doğruluğu baştan kabul edilen algılar, düşünceler olarak tanımlamaktadır. (1992;17). Örgüt kültürünün özünü oluşturan varsayımlar, örgüt üyelerinin dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar grup üyelerinin olayları, ilişkileri algılamasında ve değerlendirmesinde referans çerçevesi oluştururlar. Dolayısıyla kültür araştırılırken öncelikle, örgüt üyelerinin paylaştığı referans çerçevelerinin incelenmesi gerekmektedir (Schneider, 1988).

Temel varsayımlar beş ana başlık altında incelenebilir (Schein,1984):

1. Örgüt-çevre ilişkileri: Örgütün çevreye karşı tutumunu kapsamaktadır. Bazı örgütler çevrelerine karşı baskın olmaları gerektiğine inanırken, kimileri çevreye boyun eğmenin daha doğru olduğunu düşünebilirler. Örgütün çevresine karşı tavrı her durumda örgütün stratejik davranışlarını etkileyecektir. Baskın olmayı seçen örgütler daha aktif bir tutum sergilerken, itaatkâr örgütler pasif bir tutum içerisine gireceklerdir (Turner, 1990).

2. Gerçeğin doğası: Örgütün gerçeklerle ilgili inançlarını kapsar. Örgütte olgularla ilgili sahip olunan bakış açısını ifade eder. Örneğin, müşteri şikayetleri faaliyetlerin olması gerektiği gibi yapılmadığının bir göstergesi olarak yorumlanabilecekken, bazı örgütler tarafından şikayetlerinden dolayı müşteriler suçlanabilmektedir (Ellis ve Dick, 2003).

3. İnsanın doğası: Örgütün insanın nitelikleriyle ilgili inançlarını kapsar. Bu inançlar yönetim tarzını belirleyici rol oynar. Örneğin, insanların çalışmaktan hoşlanmadığı yönünde bir inancın hakim olduğu örgütlerde X teorisinde belirtildiği gibi sıkı kontrole dayalı bir yönetim tarzı uygulanacaktır.

4. İnsan eylemleri: Yukarıda belirtilen sayıtlılar doğrultusunda insan ve dolayısıyla örgüt için neyin doğru olduğu yönündeki inançları kapsamaktadır. Bunlar,

örgüt için temel faaliyet alanının ne olması gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin, örgüt kaderci mi yoksa girişimci mi olmayı seçmelidir? (Ellis ve Dick, 2003).

5. İnsan ilişkileri: Örgüt içerisinde bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin inançları kapsar. Bunlar, örgütsel hiyerarşiyi belirleyici rol oynamaktadır. Bazı örgütler resmi ilişkiler geliştirirken, bazıları resmi olmayan ilişkilerin doğru olduğuna inanmaktadırlar . Bazı örgütlerde takım çalışması vurgulanırken, kimi örgütler bireyselliğe önem vermektedirler.

2.1.4. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar

Örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması için sık sık bu kavramın yerine kullanılan veya örgüt kültürü kavramıyla karıştırılan benzer kavramların farklılık ve benzerliklerine değinmek yerinde olacaktır.

2.1.4.1. Örgüt İklimi

Örgüt kültüründen daha eski bir kavram olan örgüt iklimi çoğu zaman örgüt kültürüyle karıştırılan, hatta bazen onunla eş anlamlı şekilde ele alınan bir kavramdır. Aralarında kronolojik açıdan zaman farkı olması dolayısıyla örgüt ikliminin örgüt kültürünün eski adı olduğunu belirten görüşler de mevcuttur. Ancak kavramlar birbirine çok benzemekle beraber, farklı olguları ifade etmektedirler.

Örgüt iklimi, “çalışanların örgütün çalışma ortamına ilişkin paylaştıkları algıları ifade eden bir terimdir” (Bakan v.d., 2004; 66). Reichers ve Schneider’a göre örgüt iklimi, örgütün politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır (Aydoğan, 2004). Başka bir deyişle örgüt iklimi, örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini, örgütteki psikolojik ortamı tanımlamaktadır.

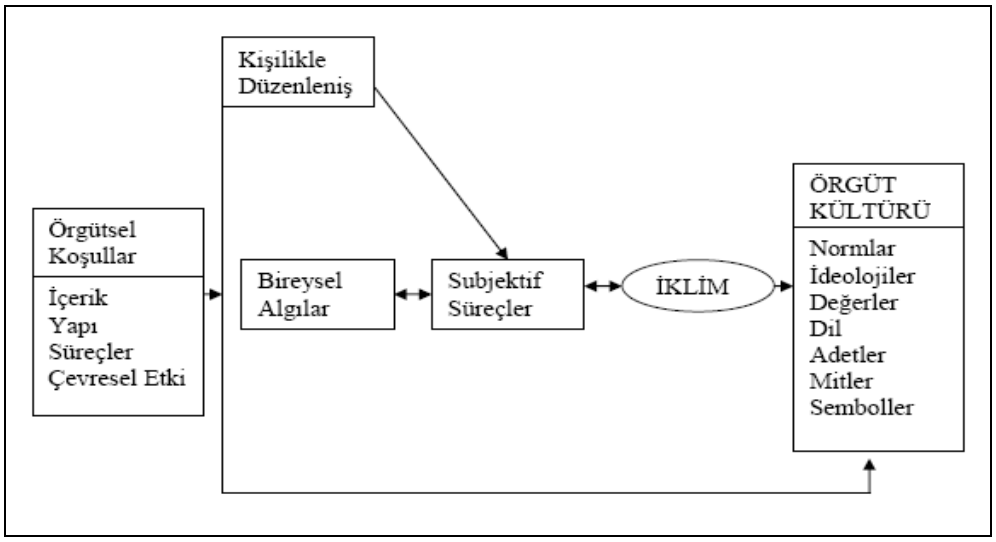
Aslında örgütsel kültür ve iklim kavramları arasında bir sebep sonuç ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Örgüt iklimi, “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam” olarak açıklanabilir (Varol,1989; 219). Bu hava veya ortam çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşur. Dikkat edilirse, ortam veya hava sözcükleriyle ifade edilen iklim kültüre göre daha geçici bir olguya işaret etmektedir. Örgüt iklimi, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır. Örgüt kültürüne göre

daha kısa süreli olan örgüt iklimi daha kısa zaman aralıkları içinde değişebilir (Unutkan,1995).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha dar kapsamlı bir kavram olup, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanış biçimi olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi, örgütün gözlenebilen, yüzeysel ve somut özellikleriyle, örgüt kültürü ise daha gizli , derin ve soyut özellikleriyle ilgilenmektedir. Bu açıdan örgüt kültürünün örgüt iklimine en çok benzer düzeyi artifaktlardır. Schein örgüt ikliminin , kültürün göstergesi olarak anlaşılması gerektiğini belirtmektedir (Schneider,1990). Başka bir deyişle örgüt iklimi, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin ortak algılamaları olarak ifade edilebilir.

Şekil 2.3. örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Örgüt iklimi örgütsel kültürün kavram alanının önemli bir kısmını elinde tutmaktadır. Örgütlerde içerik (temel amaç, etki alanı, denetim tarzı), yapı (büyüklük, karmaşıklık ve biçimsellik derecesi), süreçler (karar alma, iletişim) ve çevresel etki gibi temel unsurlar çalışanların algılamalarının odağını oluşturur. Algılayanın kişiliği ve bilişsel yapıları bu unsurlara dair algılarını yönlendirmektedir. Bireysel algılar aynı zamanda kişiler arası etkileşim sonucu ortaya çıkan öznel değerlendirmeler tarafından da şekillendirilir (Moran ve Volkwein,1992).

Şekil 2.3. Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım



(Kaynak: Moran ve Wolkwein ,1992; 38)

Şekil 2.3'de görüldüğü gibi iklim, bireysel algıları ve kişiler arası öznel süreçleri etkileyen örgüt kültürü tarafından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü kişilerin gerçeği yorumlama ve yapılandırmaları için ortak bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ortak bir referans çerçevesini (örgüt kültürü) paylaşan, karşılıklı etkileşimde bulunan bireyler tarafından örgüt şartlarına ilişkin olarak oluşmaktadır. Özetle, örgütsel kültür, bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimini etkilemektedir. Başka bir deyişle örgüt kültürü örgütsel iklimin oluşmasında etkili olan süreçlerde önemli rol oynar.

Bu yaklaşım, örgüt ikliminin bireysel algılamaların bir toplamı olmaktan çok, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimden kaynaklandığının altını çizmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt iklimi, örgüt kültürünün daha derin yapılarının bireyler arası karşılıklı etkileşimler sırasında ortaya çıkmış hali olarak tanımlanabilir.

Denison (1996) ise kavramlar arasındaki ayrımın özden değil, farklı bakış açılarından kaynaklandığını belirtmektedir. Ona göre, farklı teorik kökenleri olan iki kavramın özü aynıdır, sadece yorumlanma farklılıkları söz konusudur. İklim araştırmaları Kurt Lewin'in Alan Teorisine dayanmaktadır ve psikoloji kaynaklıdır. Teori, örgütün kişiler ve gruplar üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Kültür araştırmaları ise antropoloji ve sosyoloji bilimlerinden ortaya çıkmıştır ve sosyal yapı anlayışına dayanmaktadır (Aydoğan, 2004). Sosyal yapı anlayışına göre, tüm bilgiler sosyal olarak yapılandırılmıştır yani insanlar arasındaki tarihsel etkileşimlerin ürünüdür. Toplumda varolan tüm bireyler, toplumun normları ve neyin gerçek olduğu bilgisini içinde bulundukları toplumdan kazanırlar. Üyesi olduğumuz topluluklar ve kültür, dünyayı algılayış biçimimizi etkiler. Örgütsel kuramda sosyal yapı anlayışı, örgütün ve örgütün üyelerinin yaşamsal kavramlarını kendilerinin oluşturduklarını ifade eder (http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/ yeni/genel/dergi/Sayi10/ 17Atsan.pdf, erişim tarihi:17.03.2007).

Denison, yukarıda bahsedilen iki farklı teoriden gelen iki kavramın daha derinden incelenmesi halinde aralarındaki farklılıkların kaybolacağını ileri sürmektedir. Nitekim aralarındaki metodoloji farklılıkları (iklim araştırmalarında nicel, kültür araştırmalarında nitel araştırma tekniklerinin kullanımı) zaman içinde ortadan kalkmıştır. Ona göre bu iki kavram farklı ekollerin etkisiyle ortaya çıkmalarına rağmen, aynı şeyi ifade etmektedir.

Örgüt iklimi bir çok yazar tarafından da bir örgütü diğerinden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlanmakta ve örgütün kişiliği olarak ifade edilmektedir (Bakan v.d.,2004). Oysa ortam ve kişilik farklı şeylerdir, ortam kişiliğin belirleyicisi olabilir (Varol,1989).

2.1.4.2. Örgüt Kimliği

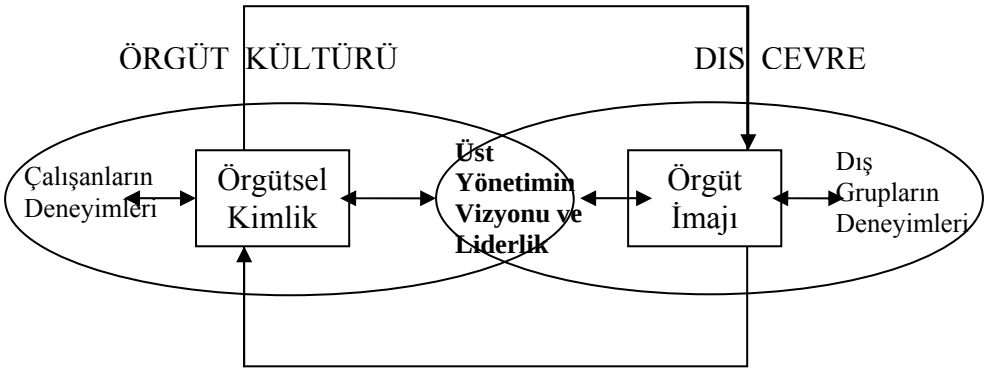
Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan bir diğer kavramdır. Örgüt kimliği kavramı pazarlama ve örgüt bilimi yazınında iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanındaki örgütsel kimlik kavramı örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki algı, his ve düşüncelerinin tümü olarak tanımlanabilir. Pazarlama alanında üzerinde durulan kurumsal kimlik ise aynı temele dayanmakla birlikte, daha çok örgütün kendini çevresindekilere anlatma şeklini ifade etmektedir. Kurumsal kimliğin yaratılmasında üst yönetim örgütün vizyon ve stratejileri çerçevesinde aktif bir rol üstlenmektedir (Hatch ve Schultz, 1997).

Örgütsel kimlik kavramını kurumsal kimliği de içerecek şekilde ele almak daha doğru olacaktır. Bu durumda örgüt kimliği, örgütün çevresinde istenen imajı yaratmaya yönelik bilinçli olarak izlediği bir stratejiyi ifade eder (Unutkan, 1995). Bilindiği gibi örgüt kültürü çoğu kez bilinçsiz olarak şekillenmektedir. İki kavram arasındaki bir diğer farklılık ise örgüt kültürü içe yönelik iken, örgüt kimliği dışa yönelik olmaktadır.

Aslında, örgüt kültürünün örgütsel kimliğin kaynağı olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü, örgütsel kimliğin oluşturulduğu, şekillendiği bağlam olmaktadır. Örgütsel kimlik temelini, örgüt kültürü çerçevesinde yaratılan anlamlardan, sembollerden almaktadır. Bunu dışa vurma şekli de yine hakim örgüt kültürü bağlamında gerçekleşecektir.

Şekil 2.4.'te örgütsel kimlik, imaj ve örgüt kültürünün birbirleriyle ilişkileri gösterilmektedir. Konudaki kavram karmaşasına ışık tutmak amacıyla yer verilen bu şekilde kavramların birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde oldukları görülmektedir. Şekilde "örgütsel kimliğin, örgüt kültürünün kendisini yansıtan bir ürünü olduğu" görülmektedir (Hatch,1993; 687).

Şekil 2.4. Örgüt Kültürü, Örgüt Kimliği ve İmaj Arasındaki İlişki



(Kaynak: Hatch ve Schultz, 1997; 361)

Kaynağını örgüt kültüründen alan örgütsel kimlik, örgüt imajının yapılandırılacağı ve aktarılacağı sembolleri içerir. Dışarı yansıtılan örgüt imajı kimliği ifade eden bir semboldür. Eğer bir şekilde örgüt imajı dış çevre tarafından olumsuz olarak nitelendirilmekteyse, bu içteki örgüt kimliğini de tehlikeye sokar. Dışarıda yaratılan imajı korumak, örgüt kimliğinin bütünlüğünü de korumak anlamına gelmektedir.

2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatür incelendiğinde örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda model göze çarpmaktadır. Her bir yazar farklı ölçütlerden yola çıkarak sınıflandırmaya gitmiştir. Bunun sonucunda da farklı modeller ortaya çıkmıştır. Aşağıda bunların başlıcaları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

2.1.5.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison, 1972 yılındaki çalışmasında örgütün karakterini belirleyen ve üyelerin davranışlarını yönlendiren düşünce sistemlerini daha uygun bir terim olmadığı için örgütsel ideoloji olarak adlandırmıştır. Ancak tanımlamış olduğu olgunun örgüt kültürünü işaret etmekte olduğu söylenebilir. Bu çalışmasında Harrison, güç odaklı, rol odaklı, görev odaklı ve birey odaklı olmak üzere dört tür ideolojiden bahsetmiştir.

Bu görüş daha sonra Charles Handy tarafından geliştirilerek yeni bir örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır. Ancak temeldeki yaklaşım aynıdır. Handy kültür

tiplerine Yunan tanrılarının adını vererek daha akılda kalıcı bir model geliştirmeye çalışmıştır. Örgüt kültürü sınıflandırmaları arasında Harrison ve Handy'nin modeli en erken çalışmalardan biri olarak görülmektedir. Modelde sözü edilen dört kültür tipi aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Harrison,1970):

1. Güç Kültürü (Zeus): Genellikle küçük işletmeler ve askeri birliklerde görülen bir kültür tipidir. Bu tip örgütlerde güç merkezde toplanmıştır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur, merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Otokratik bir yönetim anlayışı söz konusudur. Güç kültürü çok az bürokrasi ve prosedüre ihtiyaç duyar. Bu nedenle güç kültürünün hakim olduğu örgütler çabuk hareket etme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla hızın önem taşıdığı durumlarda bu kültür tipi uygun olmaktadır. Bu tip örgütlerde başarıyı merkezin gücü kullanma becerisi belirler.

2. Rol Kültürü (Apollo): Bu kültür tipi merkezi ve fazlasıyla biçimsel bir kültürü ifade etmektedir. Burada roller kişilerden daha önemlidir. Genellikle bürokrasi olarak bilinir. Gücün kaynağı hiyerarşiden gelmektedir. Başka bir deyişle , güç bireylerde değil pozisyonlardadır. Burada faaliyetler ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir.

3. Görev Kültürü (Athena): Bir görev için biraraya gelmiş küçük gruplara özgü, merkezi olmayan kültür tipidir. Proje veya takım çalışmasına önem verilir. Bireylerin kendi kendilerini kontrol etmesi esasına dayalı bu kültürde esneklik ve çevreye uygunluk esastır. Görev kültüründe güç uzmanlıktan gelmektedir. Kıdem ve statü yerine yetenek ön planda tutulmaktadır. Bu tarz örgütlerde esas vurgulanan husus işin yapılmasıdır.

4. Birey Kültürü (Dionysus): Bu kültür tipinin odağında birey yer almaktadır. Diğer kültür tiplerinde işgörenler örgüt için çalışırlarken, bu kültürde örgüt işgörenler için vardır. Genellikle küçük danışmanlık şirketlerinde, sivil toplum örgütlerinde, mimarlık bürolarında görülen birey kültürünün temel amacı az sayıdaki örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.

Handy'ye (1989) göre hiçbir kültür tipi yanlış veya doğru değildir, her biri farklı durumlar için uygun olabilmektedir. Rutin işlerde rol kültürü, yenilik ve değişim durumlarında görev kültürü, kriz veya acil durumlar söz konusu olduğunda ise güç kültürü etkin sonuçlar verecektir. Bu açıdan, Handy'nin yaklaşımı durumsallık

yaklaşımına benzemektedir. Ona göre işletmede farklı kültür tiplerinin bir karışımının benimsenmesi gerekmektedir.

2.1.5.2. Schneider Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmalarından hareketle Schneider örgüt kültürünü kültürün içeriği ve kültürün süreci eksenlerini esas alarak dört kategoride sınıflandırmıştır. İçerik ekseni, örgütün odak noktasını oluşturan unsurları (actualitiy-possibility), süreç ekseni ise örgütsel kararların alınma şeklini (personal-impersonal) ifade etmektedir. Aşağıda bu kültür tipleri kısaca açıklanmaktadır (Schneider,2003):

1. Kontrol Kültürü: Kontrol kültürünün odak noktası kesinliktir. Bu kültürde temel amaç örgütün sağlığını ve başarısını korumak, geliştirmek ve garanti altına almaktır. Bu tip örgütlerde örgütsel amaçların yerine getirilmesi üzerinde durulur. Güç yönelimli bu kültür tipi daha çok askeri örgütleri çağrıştırmaktadır.

2. İşbirliği Kültürü: İşbirliği kültürü sinerji yaratmak ile ilgilidir. Birliğin ve müşterilerle yakın ilişkilerin sağlanması için çaba harcanır. Kendini müşteriye adayan bu kültür tipinde temel amaç müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesidir. İlişki odaklı bu kültür tipi aileye veya futbol takımına benzetilebilir.

3. Yetenek Kültürü: Yetenek kültürü fark yaratmaya odaklıdır. Dolayısıyla eşi benzeri olmayan ürün veya hizmetlerin ortaya konulmasına çalışılır. Başarı yönelimli bu kültürlerde düşünsel amaçların yerine getirilmesi önem taşır. Bu tarz kültüre en iyi örnek üniversitelerdir.

4. Gelişim Kültürü: Gelişim kültürünün odak noktası zenginleştirmedir. Müşterinin potansiyeline ulaşması ve gelişiminin sağlanması amaçlanır. Bu kültür daha yüksek ideallerin, değerlerin ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. İnsan gelişiminin üzerinde duran bu kültür tipi din ve sağlık örgütlerinde görülmektedir.

İşbirliği ve kontrol kültürleri gerçekte ne olduğuyla (actuality) ilgilidirler. Kültürün içeriği gerçek deneyimlere, somut olgulara dayanır. Yetenek ve gelişim kültürleri ise gelecekte ne olması gerektiği (possibility) ile ilgilidirler. Bu kültürlerin içeriği sezgiler, idealler, inançlar, yaratıcı fikirler, teorik kavramlar gibi soyut olgulara dayanmaktadır.

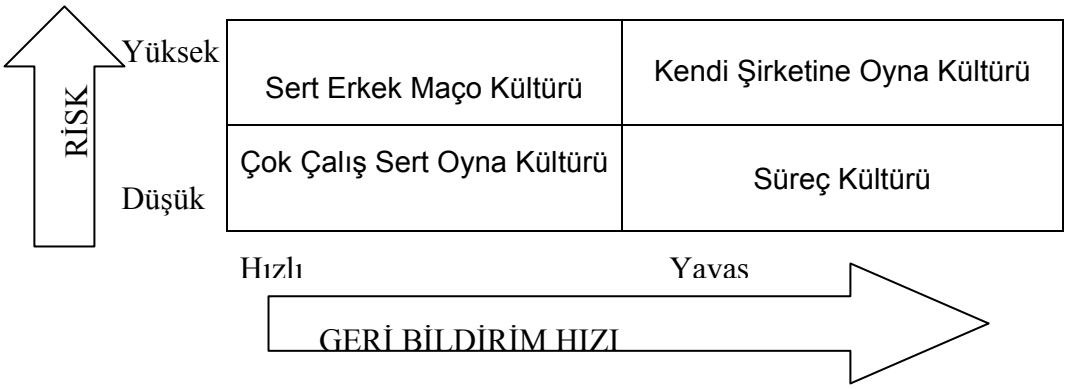
Diğer yandan, işbirliği ve gelişim kültürleri kişisel, kontrol ve yetenek kültürleri ise kişisel olmayan kültürler olarak ifade edilmektedir. Kişisel kültürlerde karar süreci dinamik, katılımcı, insan odaklıdır. Kişisel olmayan kültürlerde ise karar süreci sistem veya politikalara odaklı, biçimsel ve emredicidir.

2.1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'nin modeli örgüt kültürü sınıflandırmalarına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Yazarlar, çevrenin örgüt yapısına olduğu gibi örgüt kültürü üzerine de etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sınıflandırmayı yaparken işletmenin kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesini ve çevreden geri bildirim alınma hızını göz önüne almışlardır. Böylece Şekil 2.5'te gösterilen model ortaya çıkmıştır.

1. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Tough Guy-Macho): Bu tür örgütler yüksek riskler üstlenirler ve kararlarının başarısıyla ilgili hızlı geri bildirim elde ederler. Büyük risklerin ve de bu risklerle ilgili hemen geri bildirimin alındığı cerrahlık bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir (Bakan v.d.,2004). Bu örgütlerde riskin fazla olmasıyla orantılı olarak kazanç da fazla olabilmektedir. Ancak kayıp da aynı oranda büyük olmaktadır. Bu kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılara daha fazla öncelik verilmektedir. Hızlı ve cesur kararlar almaktan çekinmeyen çalışanların kabul gördüğü bu kültürlerde takım çalışması çok fazla desteklenmemektedir. Bu tip kültürlere televizyonculuk, inşaat, kozmetik, reklamcılık gibi sektörler örnek verilebilir.

Şekil 2.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli



(Kaynak: www.changingminds.org, Erişim Tarihi: 13.04.2007)

2. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü (Work Hard Play Hard): Bu tip örgütlerde düşük riskli kararlar alınmakta ancak, izlenilen stratejinin başarısıyla ilgili hemen geri bildirim alınabilmektedir. Bilgisayar üreten şirketlerde, büyük şirketlerin satış bölümlerinde, moda ve emlakçılık sektöründe bu kültür hakimdir. Takım çalışmasına ve müşteri memnuniyetine önem verilir.

3. Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü (Bet Your Company): Bu tür örgütler büyük yatırımlar yaparak faaliyetleriyle ilgili yüksek risk alırlar. Fakat verilen kararlarla ilgili geri bildirim oldukça yavaş gerçekleşmektedir. Bu örgüt kültürü petrol şirketlerinde, havacılık ve uzay sanayiinde görülmektedir. Bu tip kültürde deneyime çok önem verilmektedir.

4. Düşük Risk- Düşük Geri Bildirim Kültürü (Process): Bu tür örgütlerde bürokrasi hakimdir. Düşük riskin üstlenildiği bu örgütlerde, kararlara ilişkin geri bildirim de yavaş gerçekleşmektedir. Geri bildirimin yavaşlığı, ne yapıldığına değil, nasıl yapıldığına yoğunlaşılmasına neden olmaktadır. Kamu örgütlerinde, bankacılık sektöründe sıkça görülen bir kültürdür. Hiyerarşik kademelere, prosedürlere önem verilmektedir. Deal ve Kennedy'ye göre sözü edilen örgüt kültürü türlerinden herhangi biri işletmelerde tek başına hakim olmayıp, genellikle birkaçı birlikte bulunmaktadır.

2.1.5.4. Vries ve Miller Modeli

Vries ve Miller daha önce değinilen yaklaşımlardan oldukça farklı bir noktadan hareketle örgüt kültürünü sınıflandırmışlardır. Yazarlar, özellikle merkezi örgütlerde yöneticilerin kişiliğinin örgütsel kültüre yansıdığını ileri sürmektedirler. Yöneticilerde nevrotik kişilik bozukluklarının örgütsel patolojilere sebep olduğu varsayımından hareketle sağlıklı örgütlerden çok, fonksiyon bozukluğu gösteren, sağlıksız örgütlerin üzerinde durmuşlardır. Ortaya koymuş oldukları modelde beş kategori söz konusudur (Vries ve Miller, 1986). Şekil 2.6 aşağıda ayrıntılarına değinilen bu modeli göstermektedir.

1. **Paranoid kültür:** Bu tür örgütlerde herkesi düşman görme eğilimi hakimdir. Çalışanlar arasında güvensizlik, korku ve şüphe yaygındır. Küçük grupların oluştuğu ve grupların kendileri gibi düşünmeyenleri düşman ilan ettiği bir kültür tipidir. Grup üyeleri kendi davranışlarıyla ilgili sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu şekilde kendi

güçsüzlüklerini gizlemeye çalışırlar. Paranoid kültürler geleceğe hazırlıklı olmaktan ziyade tepkisel davranırlar. Rakiplerin faaliyetlerini taklit etmeye, ne yaparlarsa aynısını yapmaya çalışırlar. Risk almaktan korkarlar.

2. Karizmatik (charismatic) kültür: İsmi iyi özellikleri çağrıştırsa da, burada değinilen sağlıklı bir örgüt kültürü değildir. Çünkü kendini fazlasıyla önemli gören yönetici ve etrafında yine onun özelliklerini olduğundan fazla abartan astlardan oluşan bu kültürde herşey yöneticinin etrafında dönmektedir. Yöneticinin karizması grup üyeleri arasında sorgulanmayan bir gerçektir. Bu kültüre sahip firmalar "son derece atak, tehlikeli bir biçimde cesurdur" (Vries ve Miller, 1986; 273). Çevresel değişimlere tepki vermekten çok, kendi çevrelerini yaratmaya çalışırlar. Risk almayı severler.

Şekil 2.6. Vries ve Miller'ın Modeli

Yöneticinin Temel Varsayımı	Yöneticinin Nevrotik tarzı	Kültür	Örgüt Yapısı
Herkesi düşman görme	şüpheci	Paranoid kültür	Paranoid
Kendini aciz görme	depresif	Çekinik kültür	Depresif
Kendini fazla önemseme	narsist	Karizmatik kültür	Dramatik
Kontrol takıntısı	takıntılı	Bürokratik kültür	Takıntılı
Kendini soyutlama	ilgisiz	Politize olmuş kültür	Şizoid

(Kaynak: Vries ve Miller, 1986; 268)

3. Çekinik (avoidant) kültür: Yöneticinin, örgütü sadece günlük işlerle beslenen bir makine gibi görerek katkısını en alt düzeyde tuttuğu kültür tipidir. Genel bir acizlik, çabaların boşuna olduğu inancı söz konusudur. Bu kültürün hakim olduğu örgütler hareketsiz, dar görüşlü, güvensiz ve tutucudurlar. Değişimin önerisi bile hoş karşılanmaz. Örgütte genel bir atalet ve acizlik havası hakimdir. Dün ne yapılıyorsa aynısına devam edilir. Yöneticiler zamanlarının çoğunu rutin detaylarla uğraşmakla geçirirken, önemli kararları sürekli erteleyerek sürüncemede bırakırlar.

4. **Bürokratik (bürocratic) kültür:** Bu kültürde yönetici astlarına karşı genel bir güvensizlik duymaktadır ve onları kontrol etmek için iyi niyetten çok biçimsel denetim mekanizmalarına güvenir. Örgütte kontrolü yitirme takıntısı hakimdir. Örgüt dış dünyada neler olup bittiğinden çok, kendi içine odaklıdır. Örneğin piyasadaki şartlar yenilik faaliyetleri için pek de uygun olmasa da firma yenilikçilik peşinde koşabilmektedir. Bürokratik kültür son derece katı hiyerarşinin olduğu ve kişisel olmayan bir kültür tarzıdır. Faaliyetlere yazılı talimet ve prosedürler yön verir.

5. **Politize olmuş (politicized) kültür:** Burada "başsız" bir örgüt söz konusudur. Yönetici her türlü etkileşimden zarar göreceği inancıyla kendini dış dünyadan tamamen soyutlamıştır. Bu durumda bütün sorumluluk ikinci kademe yöneticilerine kalmaktadır. Onlar da genellikle bunu kendi güçlerini arttırmak için bir fırsat olarak görürler. Örgüt kişisel tutkular ve çıkar çatışmaları arasında hangi tarafın yöneticiyi etkileyerek galip geldiğine bağlı olarak bir taraftan öbür tarafa sürüklenmektedir. Koordinasyon problemleri ve bölümler arası rekabet yaygındır. Örgütte bölünme söz konusudur ve işletme fazlasıyla kendi içine odaklanmıştır.

2.1.5.5. Hoftstede Modeli

Örgüt kültürü konusuna farklı bir perspektiften bakan bir diğer araştırmacı Hollandalı bir sosyolog olan Hofstede'dir. Hofstede'e göre (1980) ulusal kültürün özellikleri örgütsel kültür üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Hofstede araştırmasında daha önceki modellerden farklı olarak boyutsal bir yaklaşım sergilemiştir. Bu doğrultuda 53 ülkede IBM çalışanları üzerinde yürütmüş olduğu araştırmasında ulusal kültürün örgütsel kültür üzerinde etkili olan boyutlarını incelemiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Güç Mesafesi

Gücün toplumun bireyleri arasında eşit olmayan bir biçimde dağılması güç mesafesini ortaya çıkarmaktadır. Güç mesafesi grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını göstermektedir (Hofstede, 1980). Bu mesafe o toplumun değerleri ve normları çerçevesinde belirlenmektedir. Güç dengelerinin dağılımı konusunda toplumlar arası farklı ölçütler göze çarpmaktadır. Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirgemeye çalışan toplumlar düşük güç mesafesini; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise yüksek güç mesafesini yansıtmaktadırlar (Aksakal, 2003). Güç mesafesi yüksek bir toplumda toplumsal

eşitsizliklerin doğal olduğuna ve herkesin hak ettiği yerde bulunduğuna inanılır. Toplumun alt katmanları ile üst katmanlarında yer alanlar birbirlerini farklı sınıflarda görürler. Güç, ayrıcalığı da beraberinde getirir.

Örgütlerde güç mesafesi ast üst ilişkisi içerisinde kendini gösterir. Güç mesafesi yüksek örgütlerde hiyerarşik kademenin üstünde yer alan kişilerin daha güçlü olduğuna inanılır, onların sözleri kanun yerine geçer. Dolayısıyla örgütte merkezileşme ve sivri bir örgütsel yapı ortaya çıkar. Üst ve alt kademeler arasında büyük bir ücret farklılaşması görülür. Hofstede'in araştırmasına göre Türkiye, Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Arap ülkeleri güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerdir (Hofstede, 1980; 51).

Güç mesafesi düşük bir toplumda ise toplumsal eşitsizlikler azaltılmıştır. Herkes birbirini insan olarak görme eğilimindedir ve eşit haklara sahip olduğunu düşünmektedir (Terzi,2000). Örgütsel hiyerarşi gücün değil, rolün göstergesi olarak algılanır ve ayrıcalık kaynağı olarak görülmez. Böyle örgütlerde kararlar alınırken astlara danışılır. Daha basık bir örgüt yapısı söz konusudur. Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu grupta yer almaktadırlar.

2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, toplumların kendilerini ne kadar belirsizlik içerisinde algıladığıyla ilgilidir ve bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini nasıl hissettiklerini, bundan kaçınmak için neler yaptıklarını ifade etmektedir (Hofstede,1980). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında kaygı düzeyi de yüksektir. Hayatın getirdiği belirsizlikler sürekli bir tehdit olarak görülür. Belirsizliği azaltmak için bu tip kültürlerde biçimsel kurallara daha fazla ihtiyaç duyulur. Yine aynı nedenle değişime karşı aşırı duygusal tepki gösterilir ve farklı fikir veya davranışlar hoş karşılanmaz. Örgütlerde hiyerarşik yapılara ve kurallara bağlılık esastır. Belirsizliği azaltmanın bir diğer yolu olarak yöneticiler yaş temeline göre seçilir. Çalışanların risk alma eğilimi düşüktür. Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan ülkelerdir (Hofstede, 1980; 51).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise gelecekle ilgili kaygı düzeyinin düşük olması nedeniyle belirsizlikler daha kolay kabul edilmektedir.

Değişimler doğal kabul edilmektedir. Örgütlerde esnek bir hiyerarşik yapı ve daha az sayıda kural mevcuttur. Yöneticiler uzmanlık temeline göre seçilir. Çalışanlarda risk alma eğilimi yüksektir. Singapur, Danimara, İsveç, İngiltere, ABD gibi ülkeler belirsizlik toleransı yüksek (belirsizlikten kaçınma derecesi düşük) olan ülkeler arasındadır.

3. Bireyselcilik

Bireyselcilik, "bireylerin sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını gözetmesi" anlamına gelmektedir (Hofstede, 1980; 45). Tersi olan toplumculuk (collectivism) ise kişilerin ait oldukları grubun çıkarlarını bireyin çıkarlarının üstünde tutmalarını ifade etmektedir. Bazı toplumlarda bireyselcilik kabul görüp teşvik edilirken, diğer bazı toplumlarda büyük bir ayıp olarak nitelendirilebilmektedir.

Hofstede'in araştırması sonucunda refah seviyesi yüksek olan ülkelerin genellikle bireyselci, daha düşük olan ülkelerin ise toplumcu olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye, bireyselciliğin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (http://spectrum.troy.edu/~vorism/hofstede.htm.,erişim tarihi: 05.05.2007). Bunun yanında, bireyselciliğin ön planda olduğu ülkelerde düşük güç mesafesi, toplumculuğun ön planda olduğu ülkelerde ise yüksek güç mesafesi söz konusudur.

4. Eril Dişil Özellikler

Kültürün bu boyutu toplumdaki temel değerlerin cinsiyet özelliklerine göre ifade edilmesiyle ilgilidir. Örneğin, para veya başarı kazanmak, iddialı olmak gibi değerler eril; yaşam kalitesini ve insanları önemsemek, şefkatli olmak gibi değerler dişil özellikler taşımaktadır. Eril özelliklerin hakim olduğu toplumlarda başarıya, üne, zenginliğe öncelik verilirken, dişil özelliklerin hakim olduğu toplumlarda işbirliği, arkadaşlık gibi kavramlara daha fazla önem verilmektedir. Hofstede'in araştırması İsveç, Norveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde dişil özelliklerin; Japonya, Avusturya, İngiltere, İsviçre, Almanya gibi ülkelerde ise eril özelliklerin ağır bastığını ortaya koymuştur (Hofstede, 1980; 51). Türkiye eril-dişil ekseninin ortalarında yer almaktadır.

2.1.5.6. Goffee ve Jones Modeli

Goffee ve Jones örgüt kültürünü sosyolojik çerçeveden ele almışlardır. Onlara göre kültür topluluk demektir ve kültürü anlamak için sosyolojinin bakış açısından

bakmak gerekmektedir. Ortaya koymuş oldukları modelde iki boyut söz konusudur. Bu boyutlar bir toplulukta insan ilişkileri bakımından söz konusu olan iki boyutu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, topluluk üyeleri arasındaki samimi arkadaşlığın bir ölçüsü olan sosyallik (sociability) ; diğeri ise bir topluluğun kişisel bağları dikkate almaksızın ortak hedefleri hızlı ve etkili şekilde başarma ölçüsü olan dayanışmadır. (solidarity).

Bu iki eksen dikkate alındığında ortaya Şekil 2.7'de gösterilen dört kültür tipi çıkmaktadır.

Şekil 2.7. Goffee ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli

yüksek **Sosyallik** düşük	Şebekeleşmiş Kültürler	Komünal Kültürler
	Parçalı Kültürler	İş Odaklı Kültürler
	düşük **Dayanışma** yüksek	

(Kaynak: Goffee ve Jones, 1996;134)

1. Şebekeleşmiş Kültür: Yüksek sosyallik ve düşük dayanışmanın olduğu ilişkiler ağı ağır basan kültür tipidir. Şebekeleşmiş kültürlerde iş saatleri dışında arkadaşlık ilişkileri neredeyse kuraldır. Bu tip örgütlerde en çok dikkati çeken insanların bir aile gibi davranmasıdır. Hiyerarşiden çok, onu aşma yolları mevcuttur. Genellikle bir konu hakkında karar, o konu hakkında toplantı yapılmadan önce arkadaşlar arasında verilir. Şebekeleşmiş kültürler son derece politiktirler. Alt gruplar zamanlarının çoğunu kendi gündemlerine ayırırlar. Bu nedenle de dayanışma düşüktür. Yakın arkadaşlık ilişkileri hizipleşmeleri de beraberinde getirmektedir. Ortak işletme hedeflerine bağlılık azdır.

2. İş Odaklı Kültür: Sosyalliğin düşük, dayanışmanın yüksek olduğu örgütlerdir. En önemli özellikleri piyasadaki bir fırsata veya tehdide hızlı cevap verme yetenekleridir. Bu örgütlerde iş ve sosyal yaşam ayrı tutulmaktadır. İş odaklı

örgütler yüksek dayanışma dolayısıyla üretkendirler ve düşük performansa tahammül edemezler. Öte yandan işbirliğine, bilgi paylaşımına ve yaratıcı fikirlere açık değildirler.

3. Parçalı Kültür : Bu kültürün temel özelliği düşük sosyallik ve düşük dayanışmadır. Sosyallik düzeyinin düşük olması ancak insanların karşılığında ne kazanacaklarını hesapladıktan sonra bir şeye katkıda bulunacakları anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı düşüktür. Adının olumsuz çağrışımlar yapmasına rağmen bu kültür tipinin de uygun olduğu durumlar veya örgütler söz konusudur. Örneğin serbest çalışan danışma büroları, avukatlar veya üniversitelerde bu tarz kültür hakim olabilir.

4. Komünal Kültür: Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışmanın ortaya çıkardığı kültür tipidir. Genellikle uzun yıllardır faaliyet gösteren firmalarda rastlanan bu kültür tipinde yüksek bir örgütsel kimlik bilinci mevcuttur. Böyle örgütler adalet ve eşitliğe önem verirler. Genellikle risklerin ve ödüllerin çalışanlar arasında eşit olarak dağıtılmasına önem verirler. İş dünyasında çok da fazla rastlanamayacak derecede ideal bir kültür tipi olan komünal kültüre daha çok dini, siyasi, ya da sivil toplum örgütlerinde rastlanmaktadır. Komünal kültürün iş dünyasında fazla görülmemesinin nedeni, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma arasındaki gerilimin örgütü istikrarsız bir hale sokması olarak belirtilebilir.

Yüksek seviyede sosyallik çalışanları rahatlatarak, ekip çalışmasını, fikir alışverişlerini, yaratıcılığı teşvik edecektir. Ancak diğer yandan da arkadaşlığın ağır basması sonucu hem düşük performansın hoş görülmesine, hem de farklı fikirde olma konusunda isteksizliğe yol açabilecektir. Oysa farklı düşünceler sorunların çözümü için esastır. Böyle ortamlarda sorunlara en iyi çözümün değil, en iyi uzlaşmanın uygulandığı görülür. Ayrıca sosyalliğin yüksek olduğu topluluklarda perde arkası ilişki ağlarının gelişimi de söz konusu olabilir (Goffee ve Jones, 1996).

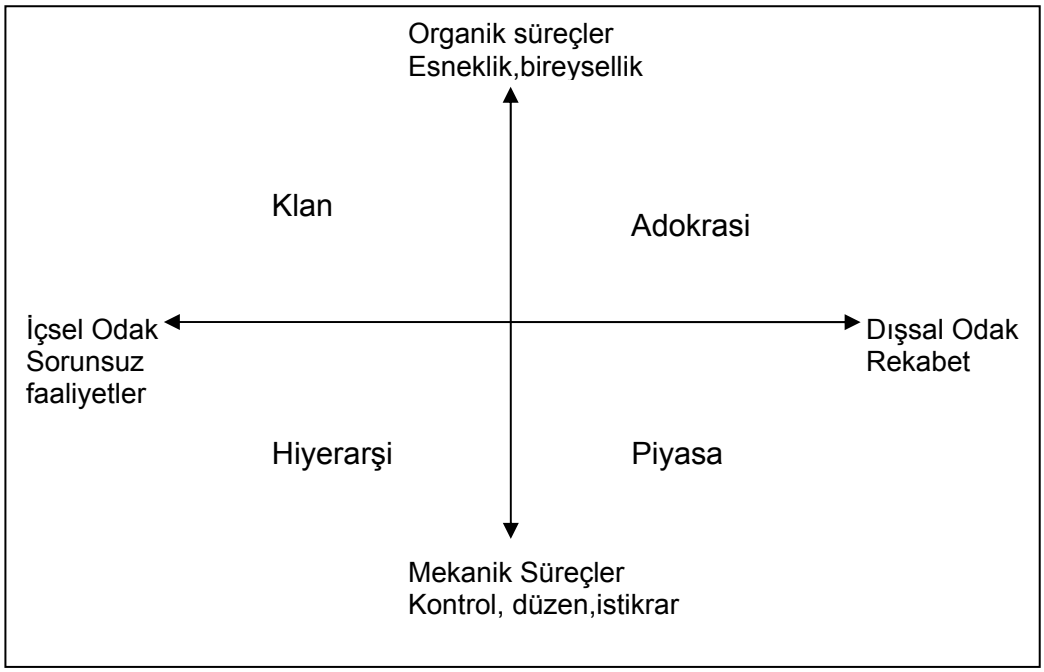
Yüksek dayanışma durumunda ise, performans yetersizliklerine hoşgörü gösterilmez . Ayrıca, farklı düşünceler teşvik edilir. Yüksek dayanışmanın arkadaşlık ilişkilerine dayanması gerekmez. Herkese eşit davranılması söz konusudur. Bu durumda sosyallik ve dayanışmanın genellikle birbirini ters yönde etkileyen çatışan değerler olduğu söylenebilir.

2.1.5.7.Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron'un araştırmalarının odak noktasını örgütsel etkinlik oluşturmaktaydı. 30 adet örgütsel etkinlik ölçütüyle ilgili yapmış oldukları çalışmalarının sonucunda "Yarışan Değerler Yaklaşımı" olarak bilinen model ortaya çıkmıştır.

Model ilk başta örgütsel etkililiği anlamaya yönelik olarak geliştirilmesine rağmen örgütsel kültür, liderlik tarzı, örgüt geliştirme, insan kaynakları gelişimi ve iş yaşamı kalitesi gibi pek çok örgütsel araştırma alanında yaygın bir şekilde kabul görmüş ve uygulanmıştır. Modelde yer alan dört alt model örgütün çevresine uyumu ve içsel bütünleşmeyi gerçekleştirmesinin altında yatan temel değerleri ifade etmektedir (Kalliath v.d., 1999). Bu, aynı zamanda örgüt kültürünü de işaret etmektedir. Quinn ve Cameron'a göre modeldeki değer yönelimleri örgütsel kültürü, başka bir deyişle "liderlik, karar alma, itaat etme, motivasyon, etkinlik, değerler ve örgütsel kalıplarla ilgili temel varsayımları keşfetmek için kullanılabilir" (Khalifa ve Aspinwall, 2001; 419) . Model, Şekil 2.8.'de görüldüğü gibi üç boyutun etkileşimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Şekil 2.8. Yarışan Değerler Modeli



(Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983; 369).

Bunlardan ilki, bir ucunda insan kaynaklarının gelişimini vurgulayan içsel, diğer ucunda ise makro olarak örgütün gelişimine öncelik veren dışsal odağın yer aldığı odak boyutudur. Dışsal odaklı örgüt görevlerini başarmak ve kaynak sağlamak amacındadır. Diğer uçta yer alan içsel odaklı örgütte ise iç uyumu sağlamak önceliklidir. Modeldeki ikinci boyut, dikey eksende denetim ve esneklik uçları arasında ifade edilen örgütsel yapı boyutudur. Örgütlerin değişime ve yeniliğe açık olması esnekliği ifade ederken, düzen ve kontrol gerekliliği de denetime işaret etmektedir. Modelde üçüncü boyut olarak örgütsel süreç ve sonuçlar (araç ve amaçlar) yer almaktadır.

Sözü edilen boyutlar örgütsel yazında en çok bilinen ikilemleri ifade etmektedir. Her üç ikilemde de bir uçtaki faktöre daha fazla önem verilmesi halinde diğeri ihmal edilmektedir. Modelin yarışan değerler (competing values) adını almasının sebebi de budur. Ancak her iki uç arasında en uygun dengenin kurulması durumunda örgütsel etkililiğin sağlanması mümkün olabilecektir (Quinn ve Rohrbaugh,1983). Şekil 2.8.'den de anlaşılacağı gibi, modelde dört farklı örgütsel etkililik modeli, dolayısıyla da dört farklı kültür tipi yer almaktadır.

1. Klan Kültürü: İçsel odak ve esnek bir yapıya sahip olan olan bu kültür tipi insan ilişkileri modeli olarak da adlandırılmaktadır. Böyle örgütlerde amaç, çalışanların gelişiminin sağlanmasıdır. İşbirliğine dayalı bu kültür tipinde çalışanların morali, eğitimi ve grup bütünlüğü önemsenir. Bu örgütler dostça ilişkilerin önplanda olduğu yerlerdir (Şişman, 2002). Çalışanların örgütsel bağlılığı yüksektir.

2. Hiyerarşi Kültürü: İçsel odaklı ancak kontrollü yapıya sahip olan kültür tipidir. Bu kültür tipi bilinen bürokrasi kültürünü ifade etmektedir. Örgütte standart kurallar ve prosedürler faaliyetleri yönlendirir. Katı bir hiyerarşık yapılaşma ve aşırı derecede biçimsellik mevcuttur. Amaç örgüt içerisinde istikrarın ve denetimin sağlanmasıdır. Faaliyetlerin sorunsuzca yürümesi temel amaçtır. İçsel süreç modeli olarak da adlandırılmaktadır.

3. Adokrasi Kültürü: Dışsal odak ve esneklik boyutlarının bileşimi adhokrasi kültürü veya girişimci kültür olarak nitelendirilen kültür tipini oluşturur. Bu kültür tipinde örgüt değişime son derece açık ve yenilikçidir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu örgütte yapılaşma düşük düzeydedir. Örgütün temel amacı büyümeyi sağlamak ve kaynak elde etmektir. Bu model, açık sistem modeli olarak da anılmaktadır.

4. Piyasa kültürü: Bu kültür tipinin hakim olduğu örgütler dışsal odak ile katı örgütsel yapıyı birleştirmektedir. Piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösteren bu tip örgütlerde uzun vadeli hedefler söz konusudur. Rasyonel amaç modeli olarak da adlandırılan bu kültürün hakim olduğu örgütler başarı odaklıdır. Rekabete ve amaçların gerçekleştirilmesine önem verilir.

Teoriye göre sözü edilen dört kültür tipinin her biri tam karşısında yer alan modelin karşıtı durumundadır. Örneğin, insan ilişkileri ve rasyonel amaç modelleri birbirinin tam tersidir. Biri içsel odak ve esnekliği vurgularken, diğeri dışsal odak ve denetim üzerinde durmaktadır. Aynı durum içsel süreç ve açık sistem modelleri için de geçerlidir. Bunun yanı sıra modeller arası benzerlikler de mevcuttur. Örneğin, açık sistem ve insan ilişkileri modelleri esneklik boyutunu paylaşırken, açık sistem ile rasyonel amaç modelleri dışsallık boyutunu paylaşmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983).

Quinn, teoride adı geçen kültür tiplerinin sadece model olduğunu ve aralarında göze çarpan zıtlıkların teorideki kadar kesin olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla söz konusu kültür tipleri birbirlerini tamamen dışlamamaktadırlar. Başka bir deyişle, bir örgütte biri diğerlerinden bazı yönlerden daha baskın olmak kaydıyla, dördü birlikte var olabilmektedir (Howard, 1998; Lamond,2003). Model, örgütlerde çatışan değerlerin varlığı konusunda önemli bir anlayış sağlamıştır. Bu model, ilerleyen bölümlerde bahsedileceği gibi örgütsel etkililiğin anlaşılmasında da önemli katkılar sağlamıştır. Tek bir örgütsel etkililik tanımının olmadığını ileri süren modele göre, örgütsel etkililiği sağlamanın yolu çatışan değerler arasında en uygun dengenin sağlandığı bir örgüt kültürünün oluşturulmasından geçmektedir.

2.1.5.8. Denison Modeli

Yarışan değerler yaklaşımı örgüt kültürü ve örgütsel performans konusuna farklı bir anlayış getirmiştir. Bu perspektifin değişik şekillerde yorumlanmasıyla farklı modeller ortaya atılmıştır. Denison ‘ın (1995) modeli de bunlardan biridir. Denison, temelde yarışan değerler modelinin içerdiği iki boyuttan hareketle Şekil 2.9’da gösterilen örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu modelde, Yarışan Değerler Modeli’nden farklı olarak dört kültür tipi yerine dört kültürel özellik söz konusudur.

Şekilde de görüldüğü gibi katılım ve tutarlılık özellikleri içsel bütünleşmeye, uyum ve misyon özellikleri ise dışsal yönelime ilişkindir. Diğer yandan, misyon ve tutarlılık örgütün istikrarlı kalma, uyum ve katılım ise değişme kapasitesiyle ilgili olmaktadır. Uyum örgütün dış çevredeki değişimlere cevap verme yeteneğini, misyon örgütün varlık nedenini ve yönünü bilme derecesini, katılım çalışanların örgütsel amaçları benimseme ve aynı yönde hareket etme derecesini, tutarlılık ise güçlü ve uyumlu bir örgüt kültürünün varlığını ifade etmektedir.

Şekil 2.9. Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli

Dışsal Yönelim	**Uyum (Adaptability)**	**Misyon (Misson)**
İçsel Bütünleşme	**Katılım (Involvement)**	**Tutarlılık(Consistency)**
	Değişim ve Esneklik	İstikrar ve Kontrol

(Kaynak: Denison ve Mishra, 1995; 216)

Model, her örgütte var olan iki paradoks üzerinde durmaktadır (Mobley v.d., 2005). Birincisi tutarlılık-uyum paradoksudur. Buna göre, piyasa odaklı örgütler içsel bütünleşme (tutarlılık) sorunları yaşarken, içsel bütünlüğünü sağlamaya yönelik olan kontrollü örgütler ise çevredeki değişimlere cevap verme konusunda yeterince esnekliğe sahip olmamaktadırlar. İkincisi, misyon -katılım paradoksudur. Misyon, vizyonun yukarıdan aşağıya benimsetilmesi, katılım ise vizyonun aşağıdan yukarıya doğru şekillendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu durumda, kurumsal misyonun aşırı şekilde vurgulandığı örgütler, çalışanların güçlendirilmesini ihmal ederken, katılımın ağırlık kazandığı örgütler ise bütünsel vizyonu yitirmek tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar ve yön bulma sıkıntısı yaşayabilmektedirler.

Model, Schein'ın örgüt kültürü tanımını çağrıştırmaktadır. Schein kültürün, örgütün içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözme sürecinde oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar, modelin içerdiği boyutlardan birini oluşturmaktadır. Diğer boyut (istikrar ve esneklik) ise daha önce değinilen "Yarışan Değerler Modeli' ile

benzeşmektedir. Bu modelin temelinde de örgütlerin etkili şekilde yönetilmelerinin örgüt içerisindeki çatışan değerlerin dengelenmesine bağlı olduğu fikri yatmaktadır.

2.1.6. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirilmesi

Daha önce de değinildiği gibi örgüt kültürü çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle tanımı konusunda fikir birliği olmadığı gibi, her bir araştırmacının konuya kendi bakış açısıyla yaklaşması sonucu bir çok model ortaya atılmıştır. Modeller farklı görünmekle beraber, dikkatle incelendiğinde aralarında paralellikler bulunduğu gözlemlenebilmektedir. Özellikle örgüt kültürünü kategorilere ayıran tipolojik yaklaşımlı modellerin genellikle birbirine benzer dört kategoriden oluştuğu göze çarpmaktadır. Farklı değişkenlerden yola çıkan araştırmacılar sonuçta benzer özelliklere sahip kültür kategorileri ileri sürmüşlerdir. Tablo 2.2. daha önceki bölümlerde değinilen örgüt kültürü modellerini birbirleriyle karşılaştırmaya olanak sağlamaktadır.

Tablo 2.2. Örgüt Kültürü Modellerinin Karşılaştırması

Harrison	*Handy*	*Deal ve Kennedy*	*Schneider*	*Goffee ve Jones*	*Denison*	*Quinn ve McGrath*
Görev	Athena	Sert Erkek Maço	Yetenek	İş Odaklı	Misyon	Piyasa
		Çok çalış Sert Oyna	İşbirliği	Şebekleşmiş	Katılım	Klan
Kişi	Dionyszos		Gelişim	Komünal ---------- Parçalı	Uyum	Adokrasi
Rol ---------- Güç	Apollo ---------- Zeus	Kendi Şirketine Oyna ---------- Süreç	Kontrol		Tutarlılık	Hiyerarşi

(Kaynak: Hawkins, 1997;423'ten uyarlanmıştır.)

Tabloya göre, Harrison'ın Görev kültürü, Handy'nin Athena, Schneider'ın yetenek, Goffee ve Jones'un iş odaklı, Quinn ve McGrath'ın piyasa, Denison'ın misyon özellikli, Deal ve Kennedy'nin Sert Erkek-Maço olarak ifade ettiği yüksek risk hızlı geri bildirim kültür tipleriyle paralellikler göstermektedir. Yine aynı şekilde diğer kültür tipleri arasında da benzerlikler gösterilmiştir. Bu benzerliklerin yanı sıra bazı

modellerde bir kültür tipinin karşılığı bulunmazken, bazılarında da bir kültür tipinin iki karşılığının bulunması söz konusudur.

Kültür modelleri incelendiğinde, sınıflandırmaların amacının kültürleri iyi veya kötü olarak gruplandırmak olmadığı görülmelidir. Başka bir deyişle, hiçbir kültürün diğerine göre iyi veya kötü olması söz konusu değildir. Bunun yanı sıra hiçbir kültür tipinin bir örgütte tek başına hakim olmadığı modeller incelenirken de sık sık vurgulanmıştır. Gerçekten de örgütsel hayatta genellikle birkaç kültür tipi bir arada var olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında sınıflandırma yapılmasına neden gerek duyulduğu fikri akla gelmektedir. Sınıflama yapılmasındaki temel amaç örgütleri diğerlerinden farklı kılan özellikler hakkında teorik bir çerçevenin oluşturulmasını sağlamaktır. Örgüt kültürü gibi karmaşık ve anlaşılması güç bir konuyu daha basit ve anlaşılması kolay hale getirmek amaçlanmaktadır. Bu şekilde örgüt kültürü konusunda belli bir teorik perspektifin gelişmesi sağlanmıştır.

2.1.7. Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi

Peters ve Waterman (1982), Handy (1989) gibi pek çok yazar örgütteki insan unsurunun gerek örgütsel performansın, gerekse değişimin etkili yönetilmesi için temel belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgüt içerisinde herhangi bir değişim söz konusu olduğunda örgüt kültürü kilit faktör durumundadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün kendisi ve dış dünya hakkındaki fikirleri için bir zemin teşkil etmektedir. Örgüt içerisindeki her tür olguya şekil veren örgüt kültürü olmaktadır. Dolayısıyla değişimin gerekli olduğu durumlarda, örgüt kültürü bu değişimler için en büyük engel veya destek olabilmektedir. Bilgi yönetimi de büyük bir yenilik ve değişim anlamına geldiği için örgüt kültürüne yapılan bir müdahale olarak algılanmaktadır. 500 firma üzerinde yürütülen uluslararası bir araştırmada, bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engelin “mevcut örgüt kültürü” olduğu araştırmaya katılan firmaların %80’i tarafından belirtilmiştir (Chase, 1997).

Yine Mason ve Pauleen tarafından (2003) yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre ise, bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engel olarak kültür (%45) gösterilmiştir. Bilgi yönetiminde en önemli faktörler olarak da yine kültür (%33) ve liderlik ve motivasyon (%33) yer almıştır.

Gupta ve Govindarajan (2000) bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında bilgi sistemleri, örgütsel yapı, ödül sistemleri, süreçler, çalışanlar ve liderlik olmak üzere altı faktör belirlemişlerdir. Bunları kültürel faktörler olarak adlandırmışlardır. Benzer sonuçlara ulaşılan diğer bir çalışmada da, insan unsurunun bilgi yönetiminde en önemli unsur olduğu vurgulanmıştır (Parker, 2000). Yazar, az önce değinilen kültürel faktörlerden liderliğin, sistemlerin, süreçlerin ve bilgi paylaşımını teşvik eden ödüllerin bilgi yönetimine etkisini araştırdığı çalışmasında bilginin önemli olduğunu anlayan ve bu bilgiyi eyleme geçirecek süreçleri geliştiren bir örgüt kültürü yaratmanın bilgi yönetiminin başarısı için kilit faktör olduğu sonucuna varmıştır.

Konuyla ilgili olarak Ambrecht v.d. (2001) çalışmalarında bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için önemli olan faktörleri araştırmış, örgüt kültürü, altyapı ve enformasyon teknolojisi olmak üzere üç faktör ortaya çıkarmışlardır. Bunlardan örgüt kültürünün diğer iki değişkeni de etkileyecek şekilde örgütün içine nüfuz etmiş bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Yine 2001 yılında Ribiere tarafından yürütülen tez çalışmasında bilgi yönetiminin başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda yazar, örgüt kültürünün bilgi yönetiminin başarısını belirleyen en önemli değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ruppel ve Harrington (2001) ise örgüt kültürünün intranette bilgi paylaşımına olan etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, birliğin ön planda olduğu klan tipi kültürlerin intranet kullanımıyla pozitif ilişkisi ortaya çıkarken, rekabetin önemli olduğu piyasa tipi kültürlerin intranette bilgi paylaşımını desteklemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi yönetimi, bilgi paylaşımının statü kaybına yol açacağının düşünüldüğü rekabetçi bir kültürde başarılı olamamaktadır (Eisenhart, 2001).

Bunlar gibi birçok araştırma bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engelin teknoloji değil, örgüt kültürü olduğunu göstermiştir. Mullin (1996), bilgi yönetimini “kültürel bir evrim” olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü konusunda tanınmış yazarlardan olan Schein (2000) da aynı tanımı yapmakta ve bilgi yönetimi uygulamalarında örgüt kültürünün yapılacaklar listesindeki bir unsur olarak değil, başarılı bir uygulamanın anahtarı olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ona göre, bilgi yönetimi uygulamalarına başlamadan önce örgütün kültürel çevresi dikkate alınmalıdır. Gerçekte genellikle tersi yapılmakta, bu da projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Schein bunu at arabası

metaforuyla anlatmakta, arabanın (bilgi yönetimi) atın (kültür) önünde olmasının işe yaramadığı, atın arabayı çekmesi gerektiğinin altını çizmektedir (2000;8). Bilgi üretimi ve paylaşımı soyut faaliyetler olup, bireyler bunlar için zorlanamaz. Ancak karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı bir örgüt kültürü bilgi yönetiminin gelişimini mümkün kılacaktır (Choy ve Suk, 2005).

Günümüzde ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütler var olan sınırların ötesinde düşünmek durumundadırlar. Yenilikçilik ve yaratıcılığa her zamankinden daha fazla değer verilmektedir. Her yenilik eylemi gibi bilgi yönetimi de örgüt kültüründe köklü bir değişimi gerektirmektedir. Velasquez'e (2004) göre bir örgütte bilgi yönetimine olan inanç ne kadar güçlü olursa olsun, örgüt kültürü her zaman daha güçlüdür. Bu engeli ortadan kaldırmak için örgüt kültürüne uygun bir bilgi yönetimi stratejisinin geliştirilmesi ve bu stratejinin örgüt içinde hakim olan değerlerle bağlantısının kurulması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt içinde kendisini değerler, normlar ve uygulamalar olarak gösterir. Değerler, normları, normlar uygulamaları şekillendirir ve böylelikle davranışları etkilerler. Bilgi yaratma, paylaşma ve kullanma sürecinde değerlerin önemi göz ardı edilmemelidir. Bir örgütün kültürünü değiştirmesi, bireylerin değerlerini, normlarını ve tutumlarını değiştirmek anlamına gelmektedir.

DeLong ve Fahey, bilgi yönetiminin amaçlarını mevcut kültüre uydurmak ya da mevcut kültürü bilgi yönetimi amaçları doğrultusunda değiştirmeye çalışmak kararının verileceği aşamada örgüt kültürünün bilgi yönetimini nasıl etkilediğinin bilinmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre örgüt kültürü bilgiye ilişkin davranışları dört şekilde etkilemektedir: (2000, 116-123):

1. Kültür hangi bilginin önemli olduğuna ilişkin varsayımları şekillendirir.
2. Kültür, bilgi düzeyleri arasındaki ilişkide aracı görevi görür.
3. Kültür, sosyal etkileşimler için bir bağlam yaratır.
4. Kültür, yeni bilginin üretilmesi ve benimsenmesi sürecini şekillendirir.

Dolayısıyla, kültürün bilgi yönetiminin her sürecine doğrudan etkisinin olduğu söylenebilir. Burada önemli olan nokta kültürün hangi özelliklerinin yeni bilginin elde edilip bütün örgüt içine yayılmasını kolaylaştırdığının belirlenmesidir. Örgüt kültürünün sahip olduğu "paylaşım, esneklik, güven, işbirliği, öğrenme ve yenilikçilik"

gibi bazı değerler bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına imkan vermektedir (Lawson, 2003; 44).

DeLong ve Fahey (2000;123) bilgi yönetiminin başarılı olduğu firmalardaki dört ortak kültürel özellikten söz etmektedirler. Bunlar;

1. Dış çevreden alınan bilgiler yeniliğin başlangıç noktası olarak kabul edilmesi
2. Önemli stratejik meselelerde yoğun tartışma ortamı teşvik edilmesi,
3. İşle ilgili önemli durumlarda yüksek düzeyde katılımcılık teşvik edilmesi,
4. Var olan inanç ve varsayımların sorgulanması teşvik edilmesidir.

Örgüt kültürünün bilgi yönetimi alanında bu denli öne çıkması, bilgi yönetimine bakış açısını da değiştirmiştir. Günümüzde bilgi yönetiminin "enformasyon yönetimi"nden çok, "insanların yönetimi" olduğu fikri yaygınlaşmaktadır (Hlupic v.d.,2002; 90). Çünkü bilgi, enformasyondan farklıdır. Bilgiyi gerçek anlamda yönetebilmek için bilginin sahibi olan ve onu kullanan insan üzerinde odaklanılması gerekmektedir. Örgüt kültürünün bir mercek olarak kullanılması bilgi yönetimini daha iyi anlamayı sağlayacaktır (DeLong ve Fahey ,2000).

2.2. Örgütsel Performans

Bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için en güncel reçete olarak ileri sürülmektedir (Hlupic v.d.,2002; 90). Örgütsel performans, örgüt kültürü çalışmalarında da sıkça incelenen bir değişkendir. Konuyla ilgili yazın incelendiğinde akademisyenler tarafından örgütsel etkililik ile örgütsel performans kavramlarının genellikle birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Selden ve Sowa, 2004; Seashore ve Yuchtman,1967; Steers,1976; Denison ve Mishra, 1995; Quinn ve Cameron, 1983; Lewin ve Minton, 1986). Dolayısıyla bu bölümde iki kavram eş anlamlı olarak ele alınmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Performans Kavramına Genel Bir Bakış

İlk olarak 1950'li yıllarda tartışılmaya başlayan örgütsel performans Georgopoulos ve Tannenbaum (1957;535) tarafından "belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeden amaçlarını gerçekleştirme derecesi" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel etkililiğin ölçümü için verimlilik, gruplar arası gerilim ve esneklik ölçütlerini önermişlerdir. Onlara göre, örgütsel etkililik örgütlerin amaçları ve bu amaçlara

ulaşmak için kullandıkları araçlar ile ilgilidir. Tanım basit olmasına rağmen pek çok belirsizliği beraberinde getirmektedir. Çünkü amaçların belirlenmesi ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi göründüğü kadar basit olmamaktadır.

Seashore ve Yuchtman ise örgütsel etkililiği "örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan kıt kaynakları elde etmesinde çevresinden yararlanma derecesi" olarak tanımlamışlardır (1967; 393). Onlara göre örgütsel etkililik ölçümünde amaçların kıstas olarak kullanılması basit ve yanlış yönlendirici bir yaklaşımdır. Örgütler tıpkı bitkiler, hayvanlar ve insanlar gibi herhangi bir amaç gütmeden yaşayan organizmalardır. Dolayısıyla, örgütlere bir amaç ithaf etmek yanlış bir yaklaşım olmaktadır. Bunun yerine örgütün kendisine özgü etkililik standartlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Daha sonraki yıllarda örgütsel performans konusunda çalışmaların hızla arttığı göze çarpmaktadır. Steers'a (1976) göre örgütsel performans ölçütleri konusunda fikir birliği olmamasının sebebi, kavramın doğasındaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Steers çalışmasında örgütsel performans konusunun en önemli çıkmazlarını şu şekilde özetlemiştir (1976;51):

1. Örgütsel performans kavramının kendisi (soyut/somut)
2. Değerlendirme ölçütlerinin zamana göre değişebilir nitelikte olması (büyüme/daralma dönemleri)
3. Değerlendirmede dikkate alınacak sürenin belirsizliği (uzun /kısa dönem)
4. Değerlendirme ölçütlerinin birbirleriyle ilişkisi (pozitif/negatif)
5. Değerlendirmede kullanılacak ölçüm araçları (güvenilirlik/geçerlilik)
6. Ölçütlerin örgüt amaçlarına ve niteliğine uygunluğu
7. Ölçütlerin örgütsel dinamikleri anlamaya katkısı
8. Performansın hangi düzeyde değerlendirmeye alınacağı (örgütsel/bireysel)

Konuyla ilgili çalışmalar arttıkça yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Campbell'ın (1977) o güne kadar örgütsel performans üzerine yapılan tüm çalışmalar üzerinde yapmış olduğu araştırma Tablo 2.3.'de yer alan 30 farklı örgütsel performans ölçütünü ortaya çıkarmıştır (Robbins ve Barnwell, 2002).

Tablo 2.3. Örgütsel Performans Değişkenleri

1	Toplam Etkililik	16	Planlama ve amaç belirleme
2	Üretkenlik	17	Amaç birliği
3	Verimlilik	18	Rol ve norm uygunluğu
4	Kâr	19	Örgüt amaçlarının içselleştirilmesi
5	Kalite	20	Yöneticinin sosyal becerileri
6	İş kazaları	21	Yöneticinin teknik becerileri
7	Büyüme	22	Bilgi yönetimi ve İletişim
8	İşe gelmeme (devamsızlık)	23	Hazırlıklı olma
9	Personel devir hızı	24	Çevrenin kullanılması
10	İşten sağlanan doyum	25	Örgüt dışındakilerin değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar/kararlılık
12	Moral	27	İnsan kaynaklarının değeri
13	Denetim	28	Katılım ve yetkinin paylaşılması
14	Çatışma	29	Eğitim ve gelişmeye önem verme
15	Esneklik/uyum	30	Başarıya önem verme

(Kaynak: Robbins ve Barnwell, 2002; 67)

Tablo 2.3 incelendiğinde örgütsel performans ölçütlerinin fazlalığı, bunun yanı sıra kalite, moral gibi genel ölçütlerle, devamsızlık, iş kazası oranları gibi daha özel ölçütlerin bir arada bulunduğu görülmektedir. Bu, örgütsel etkililik kavramının herkes için farklı şeyleri ifade ettiğinin bir göstergesidir. Bir örgüt bazı ölçütler açısından etkili durumdayken, diğer bazı ölçütler söz konusu olduğunda o derece etkili olmayabilir. Dolayısıyla örgütsel performansın tek bir tanımının olmadığı ileri sürülebilir. Burada, hangi ölçütlerin performans göstergesi olarak belirleneceği yönündeki örgütlerin tercihleri belirleyici konumda olmaktadır.

Bu konudaki önemli çalışmalardan biri de Lewin ve Minton'a aittir. Yazarlar, Taylor'dan başlayarak pek çok araştırmacı tarafından değinilen performans ölçütlerinin içerik analizini yapmışlardır. Bu çalışmalarının sonucunda Şekil 2.10.'da gösterilen kavramsal harita ortaya çıkmıştır.

Burada ölçütlerin hangi yazarlar tarafından ileri sürüldüğü ve her bir ölçütün hangi faktörlere ait olduğu görülmektedir. Yazarlar "örgütsel performansın tek bir evrensel ölçütünün olamayacağı" görüşünü desteklemektedirler. Ancak çalışmalarında farklı yaklaşımları vurgulamaktan çok, değinilen performans

ölçütlerinin ortak yönlerini, başka bir deyişle ifade ettikleri boyutları belirlemeye çalışmışlardır.

Şekil 2.10. Örgütsel Performans Ölçütleri

İnsan Kaynakları Fonksiyonu	Uyum Fonksiyonu
Eşitlik(2) İstikrar (2) İş tatmini yoluyla verimlilik(3) İhtiyaçların dikkate alınmasıyla tatmi(3) Çalışanların tatmini (7) Uyum (7) Sadakat (7) Açıklık (7) İnsanlar yoluyla verimlilik	Örgütsel yapı-strateji tutarlılığı(6) Örgütsel gelişme(6) Çevresel kontrol(6) Uyum/esneklik(6) Örgüt-çevre uyumu(8) Değişimin zamanında gerçekleştirilmesi(8) Durumsallık/liderlik uyumu(8) Dış koşullara uyum(10) Harekete eğilim (13) Müşteriye yakınlık(13)
Bütünlük Fonksiyonu	**Amaç Gerçekleştirme Fonksiyonu**
Otorite ve disiplin(2) Kumanda birliği(2) Düzen(2) İçsel süreçlerin tutarlılığı(4) Etkili bilgi işleme(5) İletişim(7) İçsel denge(10) Ölçek ekonomisi yoluyla verimlilik(11) Basit yapı, basit kurallar(12)	Ürün maksimizasyonu(1) Maliyet minimizasyonu(1) Teknik üstünlük(1) Kaynakların optimal kullanımı (1) Görev uzmanlığı(1) Rasyonel amaç belirleme(5) Verimlilik(7) Yatırımın geri dönüşü(11) Amaçların elde edilmesi(11) Karlılık(12)

1.Taylor	2. Fayol	3. Mayo
4. Trist&Bamforth	5. Simon	6. Chandler
7.McGregor	8.Lawrence&Lorch	9.Hannan&Freeman
10.Barnard	11.Sloan	12. Townsend
		13.Peters&Waterman

(Kaynak: Lewis ve Minton, 1986; 522)

Quinn ve Rohrbaugh ise Campbell'ın performans ölçütlerini çok boyutlu ölçekleme yoluyla analiz etmiş ve bu ölçütleri bir modelde bir araya getirmişlerdir. "Yarışan Değerler" adı verilen modele daha önce örgüt kültürü modelleri arasında değinilmişti. Modelde dört adet örgütsel etkililik alt modelinden bahsedilmektedir. Bu model, amaçların, araçların, örgütsel yapının ve örgütsel odağın birbiriyle çatışmaları sonucu oluşan alt modelleri göstermekte, örgütsel etkililiğin tek bir tanımı olmadığı görüşünü desteklemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi örgütsel etkililik için modeldeki değişkenler arasında en uygun dengenin sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel performansla ilgili farklı yaklaşımlar ve tanımlar olmasına rağmen, yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki noktalarda fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir (Cameron,1986; 540):

1. Ne kadar belirsiz ve karmaşık olursa olsun örgütsel performans konusu örgüt biliminde önemli bir konudur.
2. Örgütün tam anlamıyla kavramsallaştırılması mümkün olmadığından, etkili örgütün kavramsallaştırılması da o kadar zor olmaktadır.
3. En iyi ve uygun performans göstergelerini elde etmek imkansızdır. Ölçütler kişilerin bireysel değer ve tercihlerine bağlı olmaktadır.
4. Her bir örgütsel performans yaklaşımı örgütsel performans araştırmasının amacına, zorunluluklarına ve kısıtlamalarına bağlı olarak farklı durumlar için uygun olabilmektedir.
5. Örgütsel performans konusunda başlıca sorun teorik değil, ölçüt sorunudur.

Sonuç olarak, örgütsel performans konusunun günümüze değin farklı yaklaşımlar çerçevesinde tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunun kaynağı yazarların konuya farklı perspektiflerden yaklaşmalarıdır. Dolayısıyla burada konuyla ilgili farklı yaklaşımlara değinmek faydalı olacaktır. Bu şekilde teorik çerçevenin daha iyi ortaya konması mümkün olabilecektir.

2.2.2. Örgütsel Performans Kavramına Farklı Yaklaşımlar

Örgütsel performansla ilgili tanımların çeşitliliği temelde konuya ilişkin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Yazarlar konuya ilişkin çalışmalarında örgütsel performans kavramını farklı yönlerden ele almışlardır. Örgütsel performans konusundaki farklı yaklaşımların en çok bilinenlerini aşağıdaki gibi dört başlık altında özetlemek mümkündür. (Robbins ve Barnwell, 2002; 73-80) :

1. Amaçlara Ulaşma Yaklaşımı: Örgütsel performansı tanımlamada en sık karşılaşılan yaklaşımdır. Buna göre örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için var olan yapılardır. Dolayısıyla örgütsel performans (etkililik) örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilmektedir. Önemli olan amaçların nasıl gerçekleştirildiği değil, sadece gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu yaklaşım, örgütsel performans kavramını en basit ve sınırlı şekilde ele alan yaklaşımdır. Özellikle

amaçlar fazla sayıda, çeşitli, soyut veya araç-amaç zincirinin bir kısmı olduğu zaman pek çok soruna neden olmaktadır.

2. Sistem yaklaşımı: Bu yaklaşım örgütleri birer sistem olarak ele alır. Buna göre, örgütler, çevreden girdiler alan, bu girdileri çeşitli işlemlerden geçiren ve sonuçta çevreye çıktılar sunan sistemlerdir. Örgütsel performansı sadece amaçlara ulaşma çerçevesinde değerlendirmek performansın sadece bir kısmını dikkate almak anlamına gelmektedir. Çünkü amaçlar, çıktılar üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Sistem yaklaşımı ise örgütsel performansı, örgütün kaynak elde etme, bunu yaparken içsel olarak dengelerini koruma ve çevresiyle başarılı şekilde etkileşimde bulunma yeteneği olarak daha kapsamlı olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle burada vurgulanan amaçlar değil, amaçlara nasıl erişildiği (araçlar) olmaktadır. Sistem ve amaçlara ulaşma yaklaşımının örgütsel etkililiği ölçme dereceleri karşılaştırıldığında, her ikisinin de örgütsel etkililiğin ilgili ancak farklı boyutlarını ölçtüğü görülmüştür (Molnar ve Rogers, 1976).

3. Stratejik Gruplar (constituency) Yaklaşımı: Molnar ve Rogers'ın az önce değinilen amaç belirleme ve sistem yaklaşımlarını karşılaştırdıkları çalışması örgütsel performans konusunda her ikisini de içeren daha bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu göstermiştir (Connolly v.d.,1980). Stratejik gruplar yaklaşımı bu ihtiyaçtan doğmuştur.

Sistem ve amaç belirleme yaklaşımlarını birleştiren bu yaklaşım örgütsel performansı, örgütün varlığını sürdürebilmesi için desteğine gerek duyduğu menfaat gruplarının taleplerini karşılama derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım sistem yaklaşımından farklı olarak bütün çevreyi kapsamamaktadır. Burada, sadece örgütün varlığını tehdit edebilecek derecede stratejik önem taşıyan gruplar dikkate alınmaktadır. Bu durumda örgütsel performans örgütün hayatta kalmasını sağlayan, örgütün bağımlı olduğu stratejik grupların taleplerini ne derecede karşılayabildiğiyle orantılı olmaktadır.

Örgütün ilişkide olduğu stratejik grupların her biri farklı performans ölçütlerine önem vermektedir. Tablo 2.4.'de bazı stratejik gruplar için önem taşıyan etkililik (performans) ölçütleri örnek olarak verilmiştir. Bunlara ek olarak örgüte veya duruma özel daha farklı ölçütler de kullanılabilir.

Tablo 2.4.Stratejik Gruplara Göre Örgütsel Etkililik Ölçütleri

Stratejik Grup	Örgütsel Performans Ölçütü
Sahipler	Yatırımın Geri Dönüş Oranı,Kâr
Çalışanlar	Ücretler, kariyer olanakları, çalışma koşulları
Kredi verenler	Borçları ödeme durumu
Yerel yönetimler	Çevreye zarar vermeme,istihdam kapasitesi
Resmi Kuruluşlar	Kanunlara uyma, ceza hallerinden kaçınma
Sendikalar	Ücretler, adil pazarlık gücü,
Müşteriler	Fiyat, kalite ve hizmetten duyulan tatmin

(Kaynak: Robbins ve Barnwell,2002;79).

Stratejik gruplar yaklaşımı hem amaç belirleme, hem de sistem yaklaşımlarına değer vermekle beraber, onların örgütsel performansı kısmen değerlendirmeye imkan verdiklerini savunmaktadır. Oysa bu yaklaşım, örgütsel performansın çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesine olanak vermektedir.

4. Dengeli Değerleme Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard): Örgütsel performans ölçümüyle ilgili son zamanlarda ortaya çıkan bir yaklaşım olan Dengeli Değerleme Kartı , daha önce değinilen tüm yaklaşımları birleştirmektedir. Bu yaklaşım, örgütten beklentiler ile örgütün yeteneklerini dengeleme amacını gütmektedir. Örgütsel performansı daha geniş ve bütünleşik bir açıdan ölçmeyi sağlayan bir yaklaşımdır.

Dengeli Değerleme Kartı, değişik alanlardaki performansı aynı anda görmeye ve sonuçlarla birlikte bu sonuçların nasıl gerçekleştiğini değerlendirmeye imkan vermektedir. Yaklaşım,

- Finansal açıdan,
- Müşterilerin bakış açısından,
- İçsel açıdan,
- Öğrenme ve yenilik açısından olmak üzere dört yönlü performans ölçümünü hedeflemektedir.

Bu yaklaşım çerçevesinde, örgütsel performansı değerlendirmek için sözü edilen her bir alanda amaçlar ve bu amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirleyecek

ölçütlerin ortaya konmasına çalışılır. Bu açıdan amaçlara ulaşma yaklaşımına benzer görünse de, bu yaklaşım amaçların belirlenme ve ölçülme sürecini daha biçimsel ve sistematik bir hale getirmektedir.

Yukarıda değinilen sınıflandırmanın dışında Cunningham (1976; 465-468) örgütsel performansla ilgili yazını incelediği çalışmasında yedi farklı örgütsel etkililik modelinden bahsetmektedir. Bu modeller ve örgütsel performans tanımları şunlardır:

1. Rasyonel Amaç Modeli: Örgütsel performansı örgütün amaçlarını gerçekleştirme yeteneği,
2. Sistem Modeli: Örgütün kaynak elde etme yeteneği,
3. Yönetimsel Süreç Modeli: Örgütün planlama, bütçeleme, karar alma gibi yönetimsel görevleri yerine getirme yeteneği,
4. Örgüt Geliştirme Modeli: Örgütün problem çözme yeteneği,
5. Pazarlık Modeli: Örgütün kıt kaynakları elde etmedeki pazarlık gücü,
6. Yapısal İşlevselci Model: Örgütün kendini korumak ve güven altına almak için yapılar geliştirme yeteneği,
7. İşlevselci Model: Örgütün topluma yararlı faaliyetlerde bulunma yeteneği olarak tanımlamıştır.

Cameron (1986) ise sekiz örgütsel performans modelinden bahsetmektedir. Buna göre örgütsel performansı

- Amaç Modeli, örgütsel amaçları gerçekleştirme derecesi,
- Sistem Modeli, kaynakları verimli kullanma derecesi
- İçsel Süreçler Modeli, faaliyetlerini sorunsuzca yürütme yeteneği
- Stratejik Gruplar Modeli, ilişkide olunan stratejik grupların tatmin derecesi
- Yarışan Değerler Modeli, ait olunan alt modeldeki ölçütleri gerçekleştirme derecesi
- Meşruluk (legitimacy) Modeli , toplumda meşrulaşma derecesi
- Hataya Dayalı Modeller, hata yapmama derecesi
- Yüksek Performanslı Sistemler Modeli, benzer örgütler arasından sıyrılma derecesi olarak tanımlamaktadır.

Bu konudaki farklı yaklaşımları teorik bir çerçevede birleştiren Capitani (1994) olmuştur. Capitani örgütsel performans konusundaki yaklaşımları Parson'ın Sosyal Sistemler teorisi çerçevesinde ele almıştır. Böylelikle tanımların çeşitliliğinin kaynağını açıklama imkanı doğmuştur. Parson, söz konusu teorisinde bir sistemin

varlığını sürdürebilmesi için dört faaliyeti yerine getirmesi gerektiğini ileri sürmektedir:

1. uyum (adaptation)
2. amaç belirleme (goal attainment)
3. bütünleştirme (integration)
4. yasallık (latency)

AGIL olarak bilinen bu faaliyetler, sistemin yaşamı için ön koşul durumundadırlar. Herhangi bir sistemin varlığı; ortama uyum sağlaması, amaç belirlemesi ve bu amaçlara ulaşması, bütün alt sistemlerinin bütünleşmesini sağlaması ve gerek iç, gerekse dış çevredeki bireylerce meşruluk kazanmasına bağlı olmaktadır (Eren,2002;164).

Örgütsel performans modelleri bu çerçevede ele alındığında, amaç belirleme ve stratejik gruplar yaklaşımları Parson'ın "amaç belirleme" koşulu, sistem ve meşruluk modelleri "uyum" koşulu, meşruluk modeli "yasallık" koşulu, içsel süreçler ise "bütünleştirme" koşulu kapsamında tanımlanabilir. Bu şekilde örgütsel performans konusuna daha kapsamlı ve bütünsel bir açıdan yaklaşmak mümkün olmaktadır.

Özetle, örgütsel performans konusunun örgütler için büyük önem taşıdığı ancak tanımı konusunda ciddi tartışmaların olduğu söylenebilir. Çünkü kavram her örgüt için farklı anlamlar ifade etmektedir. Üstelik , her bir durum için uygun olan evrensel bir örgütsel performans ölçümünden bahsetmek de mümkün değildir. Bu durumda temel sorun, her bir örgüt ve durum için uygun örgütsel performans modelinin (ve ölçütlerinin) belirlenmesi olmaktadır. Bu noktada örgütsel performansın bir hedef değil, devam eden bir süreç olduğu fikrinin benimsenmesi pek çok alanda kolaylık sağlayacaktır.

2.2.3. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütsel performansın tanımının yanı sıra ölçümüyle de ilgili farklı yaklaşımlar olduğundan bahsedilmişti. Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmalarda mikro yaklaşım sergilendiği ve bir görev veya bir birimle ilgili performansın ölçüldüğü görülmektedir. Makro yaklaşım izleyen araştırmalar ise örgütün bütün olarak performansını değerlendirmeye çalışmışlardır.

Örgüt performansının ölçümünde kullanılan araçlar da çeşitlidir. Genellikle finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılarak performans belirlenmeye çalışılmıştır. Yatırımların kârlılığı, satışlar, kârlılık en sık kullanılan finansal ölçütler olarak göze çarpmaktadır. İstihdam seviyesi, iş tatmini, fazla mesai, iş bırakma, işe gelmeme oranları gibi ölçütler ise finansal olmayan performans ölçütleri arasında sayılmaktadır (Mc Cracken v.d.,2001).

Bunun yanı sıra kullanılan yöntemlerde şöyle bir ayrım da söz konusudur. Örgütsel performans, kimi çalışmalarda sayısal (nesnel) verilere dayanarak, kimilerinde ise niteliksel (öznel) verilere dayanarak ölçülmektedir. Nesnel verilere dayanan araştırmalar belli bir konudaki yazılı belgelerin, rakamların incelenmesi yoluyla yapılmaktadır. Öznel verilere dayanarak performans değerlendirilmesi ise belli konulardaki çalışanların algılarının öğrenilmesi yoluyla yapılan araştırmaları kapsamaktadır.

Steers (1975) ise örgütsel performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmalarda iki farklı modelin izlendiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki tek değişkenli modellerdir. Burada örgütsel performansı değerlendirmek için tek bir ölçüt belirlenir ve o ölçütle ilgili nesnel veya öznel veri toplanır. Tek değişkenli modellerde en çok kullanılan değişkenler şunlardır (Steers, 1975; 546):

- genel başarı durumu (çalışan algılarının belirlenmesiyle-niteliksel)
- verimlilik (gerçek girdi ve çıktı rakamlarıyla -sayısal)
- işgören tatmini (çalışan algılarının belirlenmesiyle –niteliksel)
- kârlılık (gerçek kâr rakamlarıyla –sayısal veya çalışan algılarıyla –niteliksel)
- iş bırakma (gerçek rakamlar yoluyla –sayısal)

Tek değişkenli modeller örgütsel performansı dar kapsamlı olarak ele almaktadırlar. Bu nedenle örgütsel performans ile ilgili bazı konularda fikir verseler de sağlıklı bir değerlendirme sağlamaları zordur. Çok değişkenli modeller ise örgütsel performansı en doğru şekilde değerlendirme imkanını vermektedirler. Bu modeller, örgütsel performansın örgütteki birçok faktörün bir fonksiyonu olduğu görüşünü benimsemektedirler. Bu nedenle örgütsel performansı değerlendirmeye en fazla katkı sağlayacak ölçütler dikkate alınarak bu ölçütlerin bir arada değerlendirilmesine gidilir. Daha önce de söz edildiği gibi belirlenecek ölçütler örgütlere, durumlara göre farklılık göstermektedir. Bunların ölçümünde gerek nesnel, gerekse öznel verilerden yararlanılmaktadır.

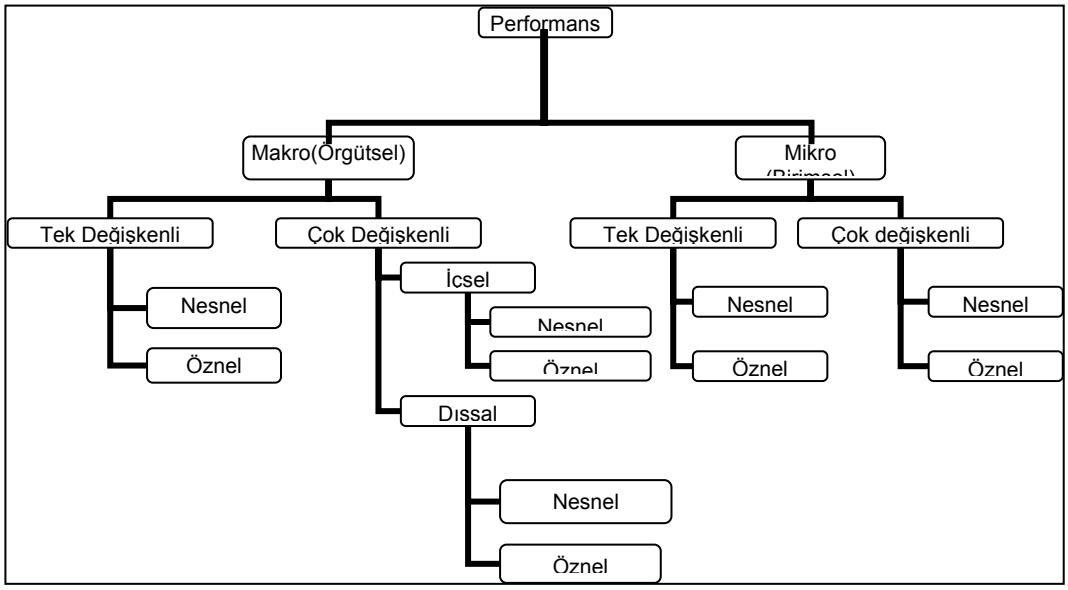
Devinney v.d. (2005) örgütsel performans ölçütlerini içsel ve dışsal ölçütler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır.

1. İçsel ölçütler: Faaliyetlerin etkililiği ile ilgili olup satılan malın maliyeti ve işgören verimliliği gibi nesnel muhasebe ölçütleri ve ekonomik ölçütlerle, bunun yanında iş tatmini gibi öznel ölçütlerle ifade edilmektedir.

2. Dışsal ölçütler: Yine nesnel ve öznel olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Muhasebe ölçütleri ve finansal (pazar) ölçütler gibi nesnel ölçütlerin yanı sıra, genel itibar değerlendirmesi, müşteri tatmini ölçümleri ve yöneticilerin nesnel ölçütler hakkındaki fikirlerini içeren ölçümler gibi öznel ölçütleri kapsamaktadır.

Şekil 2.11'de örgütsel performans ölçümünde izlenen yaklaşımlar kolay anlaşılması açısından şema halinde gösterilmektedir.

Şekil 2.11. Örgütsel Performans Değerlendirme Yaklaşımları



(Kaynak: Konuyla ilgili yazından yararlanılarak araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.)

Çoğu zaman örgütsel performansın belirlenmesinde gerçek rakamlara dayanan nesnel verinin, çalışanların öznel algılarının anket yoluyla öğrenilmesine dayanan öznel verilerden daha üstün olduğu gibi bir inanış hakimdir. Oysa ki bazı

durumlarda söz konusu ölçütle ilgili sayısal veri elde etmenin imkanı olmayabilir. Böyle bir durumda niteliksel verilerin toplanması önem kazanmaktadır.

Her iki ölçütün de kullanıldığı bazı araştırmalarda öznel ve nesnel ölçütlere dayanarak yapılan performans ölçümleri arasında ilişki olduğu, başka bir deyişle iki ölçümün de benzer sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Mc Cracken v.d., 2001;217). Ancak niteliksel verilere dayalı olarak performans ölçümünde öznel değerlendirmenin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için çok değişkenli bir yöntemin izlenmesi daha mantıklı olacaktır.

Her yöntemin uygun olduğu farklı durumlar söz konusu olabilir. Bu nedenle herhangi bir yöntemin bir diğerine üstün olduğunu söylemek zordur. Önemli olan duruma ve örgütün şartlarına uygun yaklaşımın izlenmesidir.

2.2.4. Örgütsel Performans ve Örgüt Kültürü İlişkisi İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel performans araştırmalarda genellikle bağımlı değişken olarak ele alınmış ve farklı değişkenlerin onda yarattığı değişmeler incelenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürü de bunlardan biridir.

Örgüt kültürü ile örgütsel performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar Likert , Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorch gibi klasik örgüt teorisyenlerinin çalışmalarına kadar geriye götürülebilir (Denison ve Mishra, 1995). Örneğin, Hawthorne araştırmaları dolaylı olarak grup kültürünün performans üzerinde önemli rolü olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Litwin ve Stringer'ın (1968) değişik örgüt iklimlerinin performansa olan etkilerini araştırdıkları çalışmaları, amaç odaklı ve destekleyici örgüt iklimlerinin üretim performansı, iş tatmini ve yenilikçilik üzerine olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Likert'in (1967) sistem tipleriyle örgütsel performans ilişkisini araştırdığı çalışmasında, örgüt ikliminin katılımcılık derecesinin verimlilik, kâr ve iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

İki kavramın ilişkisiyle doğrudan ilgili ilk çalışmalardan biri Silverzweig ve Allen tarafından 1976 yılında yapılmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında sekiz örgütün durum incelemesinde bulunmuşlardır. Sonuçta, altısının örgüt kültürünü değiştirmelerinin ardından örgütsel performanslarını arttırdıklarını ortaya çıkarmışlardır.

1970'li yıllar konuya ilginin oluşmaya başladığı yıllar olarak nitelendirilebilir. Bu yılların sonrasında artık örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişki gerçek

anlamda araştırılmaya başlanmıştır. Ouchi, Japon firmalarının başarılarını incelediği çalışmalarında, katılımcı karar alma, çalışanları dikkate alma gibi insani değerlerin firmanın ekonomik performansına katkıda bulunduğunu ileri sürmüştür (Ouchi ve Johnson, 1978).

Peters ve Waterman ise 1982 yılındaki çalışmalarında "mükemmel" olarak nitelendirilebilecek performansa sahip 36 Amerikan firmasını incelemişlerdir. Örgütsel performansı değerlendirirken, varlıklardaki artış, cirodaki artış, firmanın piyasa değerinin muhasebe değerine oranı, sermaye kârlılığı, satışların kârlılığı gibi finansal ve nesnel performans ölçütlerini dikkate almışlardır. Sonuçta bulunan sekiz ortak özelliğin beş tanesinin (eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanların güdülenmesi aracılığıyla verimlilik, paylaşılan değerler) örgüt kültürüyle ilgili değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır (Calori ve Sarnin, 1991). Dolayısıyla güçlü bir kültürün örgüt performansını arttırdığı sonucuna varmışlardır. Yine Deal ve Kennedy güçlü bir kültürün firmanın değişen şartlara uyum sağlamasını kolaylaştırarak, performansını büyük oranda arttırdığını ileri sürmüşlerdir (Zhang ve Liu, 2003). Gordon ve Cummins'in (1979) kamu sektörü ile dinamik piyasaları karşılaştırdıkları çalışmalarında, dinamik piyasalarda eylem odaklı olma, girişimcilik ve örgütsel etki alanı gibi kültürel özellikler vurgulanırken, kamu sektörü söz konusu olduğunda, güvenilirlik, bütünleşme ve performans netliği gibi kültürel faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu ise sektörün özelliklerinin örgüt kültürü ile örgütsel performans ilişkisini etkileyecek bir başka faktör olarak dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu dönemdeki çalışmalar genellikle örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin vurgulandığı ancak, bu ilişkinin tam anlamıyla kanıtlanmadığı çalışmalar olarak özetlenebilir.

1980'lerin sonlarına doğru iki kavram arasındaki bağlantıyı test etmeye yönelik deneysel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Wilkins ve Ouchi 1983 yılında yapmış oldukları bir çalışmada klan kültür tipindeki bir örgütün hangi koşullar altında daha yüksek performans göstereceğini tartışmışlardır. Onlara göre, daha belirsiz, karmaşık ve işlerin karşılıklı bağımlılık içerdiği durumlarda klan tipi kültürler daha yüksek performans göstereceklerdir.

Kültür ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmalardan biri de Denison (1984) tarafından yapılmıştır. Denison, 34 Amerikan firması üzerinde yapmış olduğu bu çalışmasında örgüt kültürün firmanın finansal

performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Finansal performans ölçütleri olarak yatırımların kârlılığı, satışların kârlılığı ve öz sermaye kârlılığını dikkate alan yazar, katılımcı kültüre sahip örgütlerin daha iyi performans gösterdiği sonucuna varmıştır. Denison aynı çalışmasında güçlü kültürün ekonomik performansa etkisini de araştırmış, ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Güçlü kültürün kısa dönemli örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi varken, uzun dönemli performansı olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu da, güçlü kültürün örgütün uzun dönemli değişimlere hızlı cevap vermesini engelleyici bir etken olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, Schein'ın (1992) "güçlü kültürlerin firmaların ölümüne yol açtığı" yolundaki görüşünü destekleyen bir sonuç olmuştur. Ayrıca, daha önce örgüt kültürü modellerinde Denison'ın modeli anlatılırken değinilen uyum-tutarlılık (dış uyum-iç uyum) paradoksu da tam olarak bunu ifade etmektedir.

Hansen ve Wernerfelt (1989) çalışmalarında örgütsel performansı belirleyici faktörler üzerinde durmuşlardır. Ekonomik ve örgütsel faktörlerin finansal performans üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında performans ölçütü olarak aktiflerin kârlılığını kullanmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda, performansı açıklamada örgütsel faktörlerin (insan kaynaklarına önem verme ve amaçlara ulaşmaya önem verme) ekonomik faktörlerden (pazar payı, göreceli pazar payı, endüstrinin kârlılığı ve firmanın büyüklüğü) iki katı daha etkili olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle örgütsel faktörler örgütsel performansı belirleyen en güçlü faktörler olmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgütsel performans ile ilgili bir diğer çalışma da Kotter ve Heskett (1992) tarafından 207 firmada beş yıl süresince yapılan araştırmadır. Araştırma örgüt kültürünün uzun dönemli finansal performansa etkisini ölçme amacına yönelik olarak yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda güçlü kültürler ile uzun dönemli finansal performans arasında düşük düzeyde bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Uzun dönemde iyi finansal performans gösteren firmaların kültürleri ise değişimlere uyum sağlayıcı (adaptive) özellikler göstermekte, dolayısıyla daha az iç uyuma (consistency) sahip olmaktadır.

Gordon ve Di Tomasso (1992) örgüt kültürünün firmanın finansal performansı üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında Denison'ı destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Çalışmada, güçlü örgüt kültürünün firmanın kısa dönemli finansal performansını tahmin edici bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra,

uyum özelliği yüksek kültürlerin (adaptivitiy), eksenin diğer ucundaki istikrarlı (stability) kültürlere oranla örgütsel performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Marcoulides ve Heck (1993) örgüt kültürünün örgütsel performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin model geliştirmeye yönelik olarak bir çalışma yapmışlardır. Burada ele alınan örgütsel performans ölçütleri, satışlar, kâr, pazar payı, aktif kârlılığı oranıdır. Çalışmanın sonucunda , örgüt kültürü değişkenlerinin örgütsel performansı belirleyici etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Chien (2003) tarafından örgütsel performansı etkileyen değişkenleri belirlemek üzere yapılan bir diğer araştırmada ise, örgüt kültürü en önemli etkenlerden biri olarak ortaya çıkmıştır (http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Chien%20 Min-Huei% 203.pdf, erişim tarihi: 21.04.2007).

Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak fast food restoranları üzerinde yapılan bir diğer araştırmada örgüt kültürünün performansa etkisi araştırılmıştır (Human Synergistics,2005). Örgüt kültürünün 12 tipli Örgüt Kültürü Envanteri, örgütsel performansın finansal ölçüt olarak satışlar, finansal olmayan ölçüt olarak iş tatmini ile ölçüldüğü bu araştırma sonucunda başarı ve insancıl-teşvik edici özellikteki kültür tipleri ile örgütsel performans arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Bu araştırma, amaçlara ulaşma ve başarı odaklı ama aynı zamanda destekleyici bir iş ortamının örgütsel performansı arttırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (http://www.human-synergistics.com.au/content/apps/ get-kms-document.asp?ID=5236&ContentType=pdf.,erişim tarihi: 21.04.2007).

Yukarıda değinildiği gibi birçok araştırma, örgüt kültürünün beklenen örgütsel performansı sağlamada temel etkenlerden biri olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin moral, verimlilik, motivasyon ve dolayısıyla da performansını belirleyen önemli bir etkendir. Eğer bir örgüt, kültürünün temelini oluşturan temel varsayımları, değerleri ve inançları doğrultusunda harekete geçirilebilirse, örgütsel performansı da artacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, örgüt kültürünün bilgi yönetimi ve örgütsel performansla ilişkilerini ele alan bir alan araştırması yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, yazından elde edilen bilgiler ışığında yapılan bir alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde dilen bulguların yanı sıra, kullanılan ölçekler, hipotezlerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün hızla değişen dünyasında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişimlere uyum sağlamalarına bağlı olmaktadır. Bu da, çevreleriyle aralarında bir denge kurmalarını ve bunu devam ettirebilmelerini gerekli kılmaktadır. Örgüt kültürü bu dengeyi sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgütün kendini ve dış dünyayı algılayış biçimini belirlemektedir. Bu algılayış biçimi de, örgütün eylemlerine yön veren unsur olmaktadır. Böylelikle örgüt kültürü, örgütlerin içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlemelerinde kilit faktör olmaktadır.

Örgüt kültürü örgütün amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşumunda belirleyici konumdadır (Eren, 1998). Dolayısıyla örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında kültürün önemli bir payı vardır. Örgüt kültürü, “bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler” (Köse v.d., 2001;228). Bu açıdan, sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Örgüt kültürü, örgütün davranışlarının kaynağını oluşturur ve bir anlamda örgütün kişiliği olarak algılanabilir. Örgüt kültürü, olayları yaratma ve denetlemede etkin bir rol oynamakta ve örgüt yaşamını etkileyecek önemli kararların alınmasında bir rehber görevini görmektedir.

Tüm dünyada sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin yaşandığı bu dönemde, örgütlerin çevreye uyum sağlamaları kendi bünyelerinde de değişim

yaratmalarına bağlıdır. Günümüzde bilgi, temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmıştır. Bu durum, eski anlayışların yerini bilgi merkezli yeni anlayışların almasını zorunlu kılmaktadır. Bu şartlar altında, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları, en önemli rekabet üstünlüğü aracı durumuna gelmiş olan bilgiyi etkili şekilde yönetebilmelerine bağlı olmaktadır. Bu durum, bilgi yönetimi kavramının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimi, bilgiden en üst düzeyde katma değer yaratmayı sağlayacak süreç ve teknikleri içermektedir. Bilgi yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kilit faktör örgütlerdeki insan unsurudur. Bilgi yönetimi, çalışanların var olan bilgilerini paylaşmaları ve bu şekilde yeni bilgiler üretmelerinin sağlanması için gerekli ortamların hazırlanması, böylelikle de kişisel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi olarak anlaşılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, örgüt kültürünün bu süreci baştan sona etkileyeceği açıktır. Örgüt içerisinde değişimlere belirleyici etkisi olan örgüt kültürü, bilgi yönetimi uygulamalarının önünde de çoğu zaman en büyük engel konumundadır. Yenileşme ve gelişme sürecindeki örgütlerin kültürlerini gelişmelere paralel olarak değiştirmeye ihtiyaçları vardır (Güçlü, 2003).

Örgütler, faaliyetleriyle katma değer yaratırlar. Ancak, her örgüt faaliyetlerinde ne derece başarılı olduğunu değerlendirmeye ihtiyaç duyar. Ancak bu şekilde örgütün faaliyetlerine bir yön verebilmesi mümkün olabilecektir. Burada örgütsel performans kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel performans, örgütün faaliyetlerinin başarısının bir ölçüsüdür. Her örgüt performansını kendi belirlediği ölçütler çerçevesinde değerlendirmektedir. Daha önce de değinildiği gibi bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmanın en güncel yolu olarak ileri sürülmektedir (Hlupic v.d.,2002; 90). Çünkü günümüzde bilgi en önemli rekabet üstünlüğü aracı durumundadır. Dolayısıyla bilginin etkili bir biçimde yönetilmesinin de örgütsel performansı arttıracağı beklentisi hakimdir.

Yapılan çalışmalar, örgüt kültürünün örgüt içindeki birçok değişken üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün gerek bilgi yönetimini, gerekse örgütsel performansı etkileyeceği düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının temel amacını örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar incelenmeye çalışılacaktır.

1. Bilgi yönetiminin örgütsel performans ile ilişkisi
2. Örgüt kültürünün örgütsel performansla ilişkisi
3. Örgüt kültürünün bilgi yönetimiyle ilişkisi
4. Örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkileri
5. Örgüt kültürü örgütsel performans ilişkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisi

Bu amaçlara ulaşmak için hipotezler geliştirilmiş ve söz konusu hipotezler uygun analiz teknikleriyle test edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel performans ve bilgi yönetimi değişkenleri ele alınmıştır. Bu çerçevede örgüt kültürü ve bilgi yönetimi bağımsız , örgütsel performans bağımlı değişken durumundadır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık etkileri dört farklı kültür tipine göre ayrı ayrı incelenmiştir. Yazın incelendiğinde, konuyu bu şekilde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca özellikle turizm işletmeleri üzerinde bu kapsamda bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması, çalışmanın teşvik edici unsurunu oluşturmaktadır.

Turizm bilgi üretmeye ve bilgi geliştirmeye dayalı bir sektör olmasından dolayı bilgi yönetiminin önemli uygulama ve araştırma alanlarından biri durumundadır (Öğüt v.d., 2003;106). Turizm işletmeleri kapsamına turistin ihtiyaçlarını karşılama görevini yerine getiren çok sayıda işletme girmektedir. Bunlar, rekreasyon, eğlence, konaklama, ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları olarak belirtilebilir (Usta, 2001, 171). Çalışmanın uygulaması, turizm sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinin önemli bir kısmını oluşturan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Müşteri ilişkileri temeline dayanan ve soyut ürünlerin üretildiği bir sektör olan turizm sektöründe bilgi en az diğer işletmeler kadar, belki daha da fazla önem taşımaktadır. Çünkü turizm, karmaşık ve çeşitli faaliyetlerden oluşur ve bir çok insan veya örgütün karşılıklı etkileşimini içerir. Başka bir deyişle, turizm sektöründe “karşılıklı bağımlılık” söz konusudur (İçöz, 2005; 15). Sektörün bir bölümünde ortaya çıkan sorun, sektör içerisindeki diğer birçok unsuru da etkiler.

Turizm sektörü ayrıca, sürekli değişen ve dinamik bir yapıya sahiptir. Kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerine de aşırı derecede duyarlıdır. Turizm talebi önceden kesin olarak tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olmaktadır (Usta, 2001; 181). Bunun yanı sıra, hizmetlerin kolay bozulabilirlik özelliği dolayısıyla stoklanamaması, herhangi bir gün içerisinde satılamayan ürün veya hizmeti turizm işletmesi için zarar durumuna getirmektedir (İçöz, 2001; 34). Bir de buna sektördeki yoğun rekabet eklenince turizm işletmeleri için bilgi yaşamsal bir önem kazanmaktadır.

Tüm bu sayılan nedenlerden ötürü, otel işletmeleri riskli işletmelerdir. Dolayısıyla otel işletmelerinde dışsal ve içsel çevrede yaşanan gelişmelerin kısa sürede analiz edilmesine ve olumsuzluklara ilişkin acil çözümlerin üretilmesine önemle ihtiyaç duyulmaktadır. Otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamaları bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak farklı kaynaklardan gelen bilgiyi derleme, yerinde kullanma ve gerektiğinde sonraki kullanımlar için saklama, alınacak kararları en kısa zamanda uygulayarak sonuçlarını izleme ve olağandışı durumlarda koşulların gerektirdiği uyarlamaları gerçekleştirmeye imkan verecektir.

Ayrıca, otel işletmeleri emek yoğun olarak hizmet veren işletmelerdir. Otelin büyüklüğü odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkanlarının çokluğunun yanı sıra, konuğun otele karşı tutumunu belirleyen en önemli unsur kendisine sunulan hizmetin niteliğidir. Otelciliğin esası insana dayanır (Şener, 1997; 15). Bu nedenle otel işletmelerinin yüksek düzeyde entelektüel sermayeye (insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye) sahip olduğu söylenebilir. Hizmet işletmelerinin piyasa değerlerinin, defter değerlerinden genellikle daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Guthrie, 2000;11). Bunun nedeni işletmenin sahip olduğu bilgi varlıkları oluşturmaktadır. Ancak otel işletmelerinde personelin iş bırakma oranlarının yüksekliğine paralel olarak, örgütsel bilgi haline getirilmediği sürece, personel işletmeden ayrıldığında çok değerli olan bilgisini de yanında götürmektedir. Bu da, işletmenin sahip olduğu bilgi varlıklarında bir azalmaya sebep olmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin de, sahip oldukları entelektüel sermayenin etkili yönetimini gerçekleştirmeye imkan verecek bilgi yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır.

Bu çalışmanın, otel işletmelerinde örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkilere ışık tutması beklenmektedir. Araştırma Ege bölgesindeki beş yıldızlı otellerde yürütülmüştür. Bu bölgedeki 33 beş yıldızlı otelden (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstatistikleri, 2004) 14'ü rassal örneklem yöntemiyle araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma kapsamındaki otellerde çalışanlara dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %45'dir. Bu da örneklemi temsil etmesi açısından kabul edilebilir sınırlar içerisindedir (Sekaran, 2000;252).

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma "Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Performansa Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır. Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve otel işletmelerinden araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerle sınırlıdır. Araştırmanın veri toplama aşaması henüz turizm sezonunun açılmadığı sürede gerçekleştirildiği için uygulama o dönemde mevcut olan çalışanlar üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmaya konu olan veri yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yönteminin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur. Bunun yanı sıra araştırmanın evreni, bilgi yönetimi konusunun daha profesyonel bir yaklaşım gerektirdiği düşüncesiyle beş yıldızlı otellerle sınırlı tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle yazın araştırması yapılarak ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olan alan araştırması (survey) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış soru formu kullanılarak veri toplanmıştır. Bu teknik, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmaya ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından araştırmalarda en çok kullanılan etkili tekniklerden biridir (Balcı, 2004).

Araştırmada kullanılan soru formu Bilgi Yönetimi, Örgütsel Performans, Örgüt Kültürü ölçekleri ile otel işletmelerinin ve çalışanların demografik özelliklerine yönelik soruları kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Hazırlanan soru formu T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm Belgeli Tesis İstatistiklerinden yararlanılarak tespit edilen Ege bölgesindeki 33 adet beş yıldızlı otelden basit rassal örneklem yoluyla seçilen 14 tanesine uygulanmıştır. Seçilen otel işletmelerinin Ege bölgesini kapsar nitelikte olmasına özen gösterilmiş, bu çerçevede tesislerin dağılımı göz önünde bulundurularak sırasıyla Muğla, İzmir , Aydın ve Denizli örnekleme dahil edilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda, öncelikle tanımlayıcı istatistikler çıkarılmış, hipotez testleri gerçekleştirilmiş ve veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde Yol Analizi (Path Analysis) kullanılarak analiz edilmiştir. YEM, regresyon, faktör analizi ve varyans (kovaryans) analizi gibi çok değişkenli analiz yöntemlerini etkin olarak içerisinde barındıran bir modelleme zinciridir (Byrne, 2001;12).

YEM, özellikle davranış bilimlerinde oldukça sık kullanılmaktadır. Faktör analizi, regresyon analizi ve yol analizinin bir birleşimidir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen (observed) ya da gözlenemeyen (latent- örtük) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan çok değişkenli bir tekniktir. Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 ve LISREL 8.7 istatistik programları kullanılmıştır. Bunlara ek olarak Microsoft Excel programından yararlanılmıştır.

3.4.1. Soru Formunun Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formu, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, katılımcıya yönelik olarak hazırlanan ve uygulama ile ilgili kısa bilgiler içeren bir ön mektup yer almaktadır. Burada yapılan çalışmanın amacı, verilerin hangi amaçla kullanılacağı, elde edilecek bilgilerin etik sınırlar içerisinde değerlendirileceği belirtilmiş ve cevaplamaya yönelik bilgiler verilmiştir.

Soru formunun birinci bölümünde bilgi yönetimine yönelik ifadeleri içeren “Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği” bulunmaktadır. Bu ölçek bilgi yönetim sürecinin altı aşamasını kapsamaktadır. İkinci bölümde örgütsel performansı değerlendirmeye yönelik soruların yer aldığı “Örgütsel Performans Değerlendirme Ölçeği” bulunmaktadır.

Her iki ölçek de yazındaki diğer ölçeklerden faydalanılarak araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur.

Soru formunun üçüncü bölümünde, daha önce Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen ve örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik altı kısımdan oluşan "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği " yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise çalışanlar ve otel işletmelerinin demografik özelliklerine yönelik soruları kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan soru formu Ek-1'de yer almaktadır.

Soru formunda yer alan ölçeklerden ikisi 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Geliştirilmesinin ve uygulamasının kolay olması dolayısıyla yaygın olarak kullanılan Likert tipi tutum ölçeklerinde birey, verilen ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler şeklinde belirlemektedir (Tavşancıl, 2002). Genellikle kullanılan cevap seçenekleri "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklindedir (Balcı, 2004). Araştırmada kullanılan ölçeklerde olumlu uca (kesinlikle katılıyorum) 5, olumsuz uca (kesinlikle katılmıyorum) 1 puan verilmiştir. Diğer ölçek ise sıralama ölçeği olup seçeneklerin işletmeye en çok uyandan hiç uymayana doğru sıralanması şeklinde cevaplandırılmaktadır.

Soru formunun oluşturulmasından sonra güvenilirliği ve geçerliliğinin sınanması için pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmanın temel nedeni, geliştirilen ölçeğin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini test etmek ve buna göre gerekirse ölçekte yer alan ifadeleri değiştirmek ya da çıkartmaktır. Bu şekilde esas uygulamaya geçmeden önce ölçme araçlarının sağlıklı ölçüm yapıp yapmadıkları konusunda bir fikir sahibi olunmaktadır. Pilot çalışma iki kez gerçekleştirilmiş ve yapılan analizlerin sonuçlarına göre gerekli görülen değişikliklerin yapılmasının ardından soru formuna son hali verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçüm araçları aşağıda ayrıntılı olarak tanıtılmaktadır.

3.4.1.1. Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği

Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği, farklı yazarların (Daroch, 2003 ; Gold v.d., 1999 ; Lee ve Choi, 2003 ; Lawson, 2003) kullanmış oldukları ölçeklerden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Ölçek oluşturulurken madde seçimi aşamasında öncelikle kapsam geçerliliğinin sağlanmasına dikkat edilmiştir. Kapsam geçerliliği, "ölçme aracındaki

maddeler veya soruların ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı konuları dengeli bir şekilde temsil etmesidir" (Tavşancıl, 2002; 38). Kapsam geçerliliğini sağlamak için yazından faydalanılarak bilgi yönetiminin kapsamı belirlenmiş , maddelerin bu kapsama göre hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

Bunun için önce bilgi yönetiminin operasyonel (işe vuruk) tanımı yapılmıştır. Bu çalışmada bilgi yönetimi, bilginin örgüt içerisinde üretilmesi veya dışardan edinilmesi, düzenlenmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Buna göre hazırlanan bilgi yönetimi ölçeği:

- bilgi üretme,
- bilgi edinme,
- bilgiyi düzenleme,
- bilgiyi saklama ,
- bilgiyi paylaşma ve
- bilgiyi kullanma olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte toplam 35 soru yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçek, daha sonra yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği başlığı altında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.4.1.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Ölçeği

Soru formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek, örgütsel performansı değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Daha önceki bölümde değinildiği gibi örgütsel performans ölçümü fazlasıyla tartışmaya açık bir konudur. Bu nedenle yazında konuyla ilgili çalışmalar incelenerek kullanılan ölçekler değerlendirilmiştir. Bu çalışmada örgütsel performans çok değişkenli olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Çok değişkenli modeller örgütsel performansın örgütteki birçok faktörün bir fonksiyonu olduğu görüşünü benimsemektedirler (Steers, 1975). Bu nedenle araştırmada örgütsel performansı değerlendirmeye en fazla katkı sağlayacak ölçütler belirlenerek ölçek kapsamına alınmıştır.

Bu çalışmada örgütsel performans, işletmenin hizmet kalitesi, yenilikçilik, satışlar, kâr ve genel başarı düzeyi açısından rakiplerine kıyasla hangi durumda olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel performans beş boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar kârlılık, genel başarı durumu (Steers, 1975; Lee ve Choi,1999), yenilikçilik, satışlar ve hizmet kalitesi (Lee ve Choi,1999; Deshpande v.d., 1993) olarak belirlenmiştir. Bu şekilde finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte göz önüne alınmasına çalışılmıştır.

Örgütsel performans değerlendirme ölçeğinde çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine dayanan öznel değerlendirme (self reported) yöntemi kullanılmıştır. Öznel değerlendirmeler yoluyla örgütsel performans, çalışanların örgütlerini belli ölçütleri temel alarak rakipleriyle kıyaslaması düşüncesinden hareket edilerek belirlenmektedir. Otellerden nesnel (sayısal) performans verilerinin alınması konusundaki zorluk dolayısıyla bu yöntem seçilmiştir. Nesnel ve öznel verilerin birbine yakın sonuçlar verdiği, başka bir deyişle yapılan ölçümlerde aralarındaki korelasyonun yüksek olduğu yönündeki görüşler de bu yaklaşımı destekleyici rol oynamıştır (Devinney v.d., 2005; Mc Cracken v.d.,2001).

3.4.1.3. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Soru formunun üçüncü bölümünde “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek daha önce Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini ifade eden dörder seçeneği içermektedir.

Toplam 24 ifadenin yer aldığı ölçek 100 puanın bireyler tarafından dört seçenek arasında kendi örgütlerine en fazla uyandan en az uyana doğru dağıtılması esasına dayanmaktadır. Bu şekilde örgütteki hakim kültür tipi belirlenmektedir. Ölçekteki (a) seçenekleri Klan, (b) seçenekleri Adokrasi, (c) seçenekleri Piyasa, (d) seçenekleri ise Hiyerarşi kültürünü temsil etmektedir. Ancak bu çalışmada ölçek, seçeneklerin işletmeye en çok uyandan, en az uyana doğru 4’den 1’e kadar sıralanması şeklinde düzenlenmiştir.

Ölçek yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir. Bu çalışmada, daha önce Aldemir ve çalışma arkadaşları (2003) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır.

3.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir araştırmada en önemli konu toplanan verilerin amaca hizmet edip etmediği sorunsalıdır. Araştırmanın temelini oluşturan verilerin doğruluğu ve uygunluğu araştırmanın sağlığı açısından büyük öneme sahiptir. Bunun için veri toplama amacıyla kullanılan ölçeklerin belirli özellikleri taşıması gerekmektedir. Sözü edilen bu özellikler güvenilirlik ve geçerlilik başlığı altında ele alınmaktadır ve ölçme araçlarının ölçüm yapma yeteneği hakkında fikir verirler.

Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin "ölçmek istediğini tutarlı ve istikrarlı şekilde ölçmesi" anlamına gelmektedir (Sekaran, 1992; 173). Başka bir deyişle, bir ölçeğin tutarlı ve istikrarlı olması durumunda güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Güvenilirlik geçerlilikten farklı olarak tamamen istatistiksel bir kavramdır (Balcı, 2004; 100).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için çeşitli sınama yöntemleri mevcuttur. Bu yöntemlerin başında iç tutarlılık güvenilirliğini araştıran yöntemler gelmektedir. Burada ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerine bakılarak ölçeğin içsel uyumu değerlendirilmektedir. İçsel tutarlılık analizlerinde en çok kullanılan yöntemler olarak ikiye ayırma ve Cronbach'ın alfa katsayısı yöntemlerinden bahsedilebilir (Altunışık v.d., 2001; 115) Her iki yöntem de ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. İkiye ayırma (split-half) yöntemi, ölçekteki maddeleri ikiye ayırarak, bu iki yarının puanları arasındaki korelasyonu araştırmaktadır. Cronbach'ın alfa katsayısı yöntemi ise her bir maddenin diğer maddelerle ilişkisine bakarak bir katsayı hesaplamaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunally, 1967; 248):

- .00 ≤ α < .40 ise ölçek güvenilir değildir,
- .40 ≤ α < .60 ise ölçeğin güvenirliği düşük,
- .60 ≤ α < .80 ise ölçek oldukça güvenilir,
- .80 ≤ α < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları Tablo 3.1.'de verilmektedir.

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Ölçek	**Alfa (α)**
Bilgi Yönetimi	,967
Örgütsel Performans	,851
Örgüt Kültürü	,954

Tablodan da anlaşıldığı gibi araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek seviyededir. Özellikle bilgi yönetimi ölçeğinin ,967 gibi bir güvenilirlik katsayısına sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bu da yüksek derecede güvenilirliğe işaret etmektedir.

Ancak güvenilirlik geçerlilik için ön koşul olmasına rağmen yeterli değildir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelmektedir (APA,1954; 201). Başka bir deyişle geçerlilik, bir ölçeğin belli bir amaç doğrultusunda işe yarama derecesidir. Aşağıda farklı geçerlilik tipleri ve bunların doğrulamasında kullanılan yöntemler yer almaktadır

1. *Yüz-görünüş geçerliliği (face validity):* Çoğu kaynakta kapsam geçerliliği içinde değerlendirilen bu geçerlilik türü, ölçme aracının hangi özelliği ölçtüğüyle ilgili öznel fikirlere dayanır. Aslında ölçme aracının neyi ölçüyor göründüğü şeklinde de ifade edilebilir. Genellikle ilk başvurulan geçerlilik türüdür.

2. *Kapsam geçerliği (content validity):* Bir ölçme aracının kapsam geçerliği, ölçme aracını oluşturan soruların içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru

olarak temsil edip etmediği anlamına gelmektedir. Burada yapılması gereken temel işlem ölçme aracında temsil edilecek kapsamın belirlenmesidir.

3. *Yapı geçerliği (construct validity):* Yapı geçerliliği ise ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasını içermektedir. Tek bir boyutla tanımlanamayan bazı karmaşık soyut olgular kavramsal çerçevede yapı olarak tanımlanırlar. Yapı geçerliliğini ortaya koymanın çeşitli yolları bulunmaktadır. En çok kullanılan yöntem faktör analizidir. Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün (soru kümesinin) bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür.

Araştırmada kullanılan "Bilgi Yönetimi Ölçeği" yazındaki uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu şekilde görünüş ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Ölçeğin ilk kez kullanılması dolayısıyla da gerek pilot çalışmalarda, gerekse esas uygulamada güvenilirlik ve geçerliğinin sağlanmasına özel itina gösterilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi yoluyla kanıtlanmıştır.

3.4.2.1. Bilgi Yönetimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Hair v.d., 1998; 90). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkelerin (faktörler) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Albayrak v.d., 2005).

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır (Tavşancıl, 2002; Kalaycı v.d, 2005) :

1. Analizdeki tüm değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması: Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması gerekmektedir. Bu, onların ortak faktörler altında toplanma olasılığını gösterirken, düşük korelasyonlar, değişkenlerin ortak faktörler oluşturamayacakları anlamına gelmektedir. Çok değişken söz konusu olduğu zaman korelasyon matrisinin yorumlanması zordur.

Bu nedenle korelasyon matrisindeki bütün korelasyonların anlamlı olup olmadığını test eden Barlett testine başvurulmaktadır. Bu testin anlamlı çıkması, değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek korelasyonların varlığına işaret eder (Hair, 1998;99).

2. Örneklem Büyüklüğü (Yeterliliği): Küçük örneklemlerde korelasyon katsayılarının daha az güvenilir olması dolayısıyla faktör analizi sonuçları da güvenilir olmamaktadır. Genel olarak örneklem büyüklüğünün 100 ve üzerinde olması beklenir (Hair v.d., 1998; 98). Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Measure of Sampling Adequecy olarak da geçen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Burada, bulunan değerin mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Hair v.d., 1998):

- KMO < 0.50 ise kabul edilmez,
- 0.50≤ KMO <0.60 ise zayıf,
- 0.60≤ KMO <0.70 ise orta,
- 0.70≤ KMO <0.80 ise iyi,
- 0.80≤ KMO <0.90 ise çok iyi,
- 0.90≤ KMO ise mükemmeldir.

Bilgi yönetimi ölçüm aracında 35 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett testi sonucu 1482,443 olarak hesaplanmış ve bu değer p= 0.0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0,890'dır. Elde edilen değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir.

Faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Analizlerde kolay yorumlanabilir faktörler elde edebilmek için faktör rotasyonundan faydalanılmaktadır. Rotasyonda en çok kullanılan yöntem orthogonal (dik) rotasyondur, burada faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değillerdir, başka bir deyişle birbirlerinden bağımsızdırlar. Ancak bu çalışmada faktörler arası ilişkinin söz konusu olması dolayısıyla, faktörler arası ilişkiye izin veren eğik döndürme yöntemlerinden oblik rotasyon kullanılmıştır. Özdeğer (eigenvalue) istatistiği 1'den büyük olan ve faktör yükü 0.40' ın üstünde olan faktörler dikkate alınmıştır. Açıklanan varyans oranı %69,858'dir.

Sosyal bilimlerde %40-%60 aralığında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002; 48).

Faktör yükleri .40'ın , ortak varyansları (communality) ise .50'nin altında olanların dikkate alınmaması ve aynı anda birden çok faktöre yüklenen maddeler arasında .20'den büyük farkın olması durumu gözetildiğinden (Hair v.d., 1998) madde azaltılmasına gidilmiştir. Bunun sonucunda 10 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 25 maddenin beş boyutta toplandığı görülmüştür. Boyutlar orjinal ölçektekine uymakla beraber, ölçekteki iki ayrı boyut (Bilgi Elde Etme ve Bilgi Düzenleme) tek bir faktör altında toplanmıştır. Ölçekteki bilgi elde etme boyutu, bilginin işletme dışındaki değişik kaynaklardan elde edilmesine yönelik ifadeleri, bilgi düzenleme boyutu da elde edilen bilgilerin belli amaçlar doğrultusunda ve bazı araçlarla düzenlenmesine yönelik ifadeleri içermektedir. Her iki boyutun aynı faktör altında toplanması bu açıdan anlamlı bulunmuştur. Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 3.2' de sunulmaktadır.

Tablo 3.2 incelendiğinde görüleceği gibi birinci faktör Bilgi Kullanımı (BK) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün özdeğeri 11,435'dir ve toplam varyansın %45,740'ını açıklamaktadır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı .888'dir. Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte "Bilginin Elde Edilmesi" ve "Bilginin Düzenlenmesi" olarak yer alan iki boyut, tek bir faktör altında toplanmışlardır. Bu faktör Bilgi Edinme (BE) adı altında ele alınabilir. Oluşan bu yeni faktörün özdeğeri 1,852, toplam varyansı açıklama oranı ise %7,409'dur. Faktörün içsel tutarlılık katsayısı .886 olarak belirlenmiştir.

Üçüncü faktör Bilgi Saklama (BS) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün özdeğeri 1,592'dir ve toplam varyansın %6,368'ini açıklamaktadır. Faktörün iç tutarlılık katsayısı .906 gibi oldukça yüksek bir değerdir.

Diğer faktör Bilgi Paylaşma (BP) olarak adlandırılmıştır. Faktörün özdeğeri 1,446'dır. Faktör, toplam varyansın %5,785'ini açıklamaktadır. Faktörün içsel tutarlılık değeri .914'dür. Beşinci ve son faktör Bilgi Üretme (BÜ) olarak adlandırılabilir. Faktörün özdeğeri 1,139'dur. Toplam varyansın %4,556'sını açıklayan faktörün iç tutarlılık katsayısı .881'dir.

Tablo 3.2. Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

	FAKTÖR -1	FAKTÖR-2	FAKTÖR-3	FAKTÖR-4	FAKTÖR-5
Bilgiler ürün ve hizmetlerin iyilestirilmesini saglar	.779				
Sorunlarin çözümünde geçmis deneyimlerden yararlanilir	.662				
Gecmisteki hatalardan ders alinir	.622				
Bilgiler yeni ürün hizmet gelistirmede kullanilir	.577				
Bilgiler gelecekteki hedefleri belirlemede kullanilir	.560				
Bilgiler amaclarina gore duzenlenir		-.795			
Degisik kaynaklardan gelen bilgiler düzenlenir		-.740			
Bilgiler gözden geçirilerek guncel tutulur		-.715			
Sektördeki diger ürün hizmetlerle ilgili bilgi toplanır.		-.643			
İsi etkileyecek teknolojik gelismeler takip edilir		-.547			
Bilgileri düzenlemek için teknolojik araçlardan yararlanılır.		-.465			
Bilgi, ihtiyaç duyuldugunda kolayca ulasilacak sekilde saklanir.			.760		
Bilgiler, yazili belgeler halinde saklanir			.701		
Bilgilerin duzenli kayitlari tutulur			.614		
Bilgiler bilgisayar gibi sistemlerde saklanir			.595		
Bilgiler panolar,bültenlerle duyurulur.				.823	
Takim calismasi tesvik edilir				.762	
Bilgiler raporlar halinde sunulur				.712	
Düzenli toplanti ve egitimler düzenlenir				.650	
Yaratıcı fikirler takdir edilir					-.953
Çalışanların fikirlerini ifade etmeleri desteklenir					-.858
Fikirlere değer verilir.					-.654
Çalışanların yeni bilgi edinmesi teşvik edilir.					-.636
Bilgi paylasimi tesvik edilir					-.601
Varyans	45.740	7.409	6.368	5.785	4.556
Alfa	.888	.886	.906	.914	.881
KMO Bartlett TS	KMO=.890 , Bartlett Test of Sphericity=1482.443, Sig=000				

3.5. Araştırmanın Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Bu kısımda ilk önce araştırmaya katılanların demografik özellikleri özetlenmekte, daha sonra ise araştırmanın hipotezlerine ve hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

3.5.1. Araştırma Kapsamındaki Otellerin Profili ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya 14 otelden toplam 221 kişi katılmıştır. Araştırmaya kapsamında, otellere ve çalışanlara yönelik demografik sorularla katılımcıların profilini belirleme ve onlar hakkında genel bir fikir sahibi olma amacı güdülmüştür. Tablo 3.3.'de demografik verilere ilişkin sonuçlar toplu şekilde yer almaktadır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Profili

YAŞ		
	N	**%**
20-25	112	52
26-35	73	36
36 üstü	26	12
TOPLAM	221	100
EĞİTİM		
	N	**%**
Lise	137	62
Üniversite	84	38
TOPLAM	221	100
CİNSİYET		
	N	**%**
Erkek	132	60
Kadın	89	40
TOPLAM	221	100

Buna göre, katılımcıların yaş özellikleri incelendiğinde %52'sinin 20-25, %33'ünün 26-35, %12'sinin 36 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Burada çalışanların % 85'inin 20-35 yaş arasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılanların %63'ü lise mezunuyken, %37'si üniversite mezunu olup, %40'ı kadın, %60'ı erkektir.

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan otellerin hizmet sürelerine bakıldığında üç tanesinin 5 yıldan az, altı tanesinin 6-16 , dört tanesinin 17-27, bir tanesinin ise 28 üstü yıldır hizmet verdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan altı oteldeki çalışan sayısı 50-100 , beş oteldeki çalışan sayısı 101-151 , iki oteldeki çalışan sayısı 152-202 aralığında, bir oteldeki çalışan sayısı ise 202'nin üstünde olarak belirtilmiştir. Otellerin üçü 500'ün altında, yedisi 501-1001 arasında, dört tanesi de 1002 üzerinde yatak kapasitesine sahiptir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otellerin Profili

HİZMET SÜRESİ		
	N	**%**
5'ten az	3	21
6-16 yıl	6	43
17-27 yıl	4	29
28 üstü	1	7
TOPLAM	14	100
ÇALIŞAN SAYISI		
	N	**%**
50-100 kişi	6	43
101-151 kişi	5	36
152-202 kişi	2	14
202 üzeri	1	7
TOPLAM	14	100
YATAK KAPASİTESİ		
	N	**%**
500'den az	3	21
501-1001 arası	7	50
1002 üzeri	4	29
TOPLAM	14	100

Araştırmaya katılan otellerin genel profillerini daha açık bir şekilde görebilmek için aşağıda yer alan Tablo 3.5. hazırlanmıştır. Tabloda araştırma kapsamındaki 14 otelin profil özellikleri bu kez ayrı ayrı yer almaktadır. Araştırma kapsamında örgüt kültürü değerlendirme ölçeğine verilen yanıtlara bağlı olarak katılımcı otel işletmelerinin kültür tipleri belirlenmiştir. Bu çalışma Microsoft Excel programından faydalanılarak yapılmış, verilen yanıtların karşılaşılma sıklığı doğrultusunda o otelin kültür tipi ortaya çıkmıştır.

Tabloda karşılaştırmaya olanak sağlaması açısından otel işletmelerinin kültür tiplerine de yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Otellerin Genel Profili

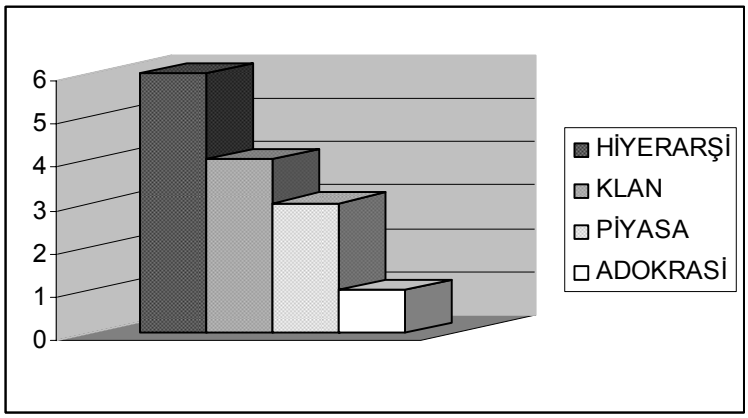
OTELİN BİLGİLERİ		OTELLER													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
YATAK KPST.	500'DEN AZ		X		X	X						X			
	500-1001 ARASI	X		X			X	X	X		X		X		
	1002 VE ÜSTÜ									X				X	X
ÇALIŞAN SAYISI	50-100 ARASI	X	X	X					X		X		X		
	101-150 ARASI				X	X	X					X			
	151-200 ARASI							X		X				X	
	201 VE ÜSTÜ														X
HİZMET YILI	5'TEN AZ	X	X									X			
	6-16 YIL			X	X	X	X		X				X		
	17-27 YIL							X		X	X			X	
	28 VE ÜSTÜ														X
KÜLTÜR TİPİ	KLAN			X				X		X				X	
	ADOKRASİ											X			
	PİYASA								X		X		X		
	HİYERARŞİ	X	X		X	X	X								X

Buna göre, çalışanların algılarına göre araştırmaya katılan otellerin altısının hiyerarşi, dördünün klan, üçünün piyasa ve birinin adokrasi kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Şekil 3.1.'de otellerin örgütsel kültür tiplerine göre dağılımı grafik halinde gösterilmektedir. Otellerin büyük çoğunluğu hiyerarşi ve klan kültürüne sahiptir.

Araştırma kapsamındaki otellerin kültür tiplerinin bu şekilde ortaya çıkmış olması beş yıldızlı otellerin kültür tiplerinde çeşitliliğin hakim olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle beş yıldızlı otel işletmelerinin standart bir kültür yapısında olmadıkları, örgüt kültürü açısından farklılıklar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu da örgüt kültürünü otelin

yıldız sayısı dışında başka değişkenlerin belirlediğini ifade etmektedir. Ancak, bu değişkenlerin neler olabileceği bu araştırmanın konusu dışında kalmaktadır.

Şekil 3.1. Çalışanların Algılarına Göre Araştırmaya Katılan Otellerin Kültür Tipleri



Bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin yanıtların otel bazındaki ortalamaları Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

Tablo 3.6. Otel Bazında Bilgi Süreçleri ve Örgütsel Performans Ortalamaları

OTEL	Bilgi Üretme	Bilgi Edinme	Bilgiyi Saklama	Bilgiyi Paylaşma	Bilgiyi Kullanma	Bilgi Yönetimi	Örgüt. Perf.	Kültür tipi
1	3,60	3,62	3,98	3,30	3,23	3,55	3,37	Hiyerarşi
2	3,44	3,72	4,07	3,54	3,47	3,65	3,59	Hiyerarşi
3	4,09	3,50	4,23	4,06	3,94	3,96	3,90	Klan
4	3,17	3,58	3,85	3,00	3,12	3,34	3,08	Hiyerarşi
5	3,62	3,63	4,29	3,54	3,45	3,71	3,01	Hiyerarşi
6	3,55	3,74	4,07	3,45	3,23	3,61	3,29	Hiyerarşi
7	3,77	3,37	4,06	4,07	3,94	3,84	3,77	Klan
8	3,90	3,71	3,84	3,35	3,92	3,74	3,85	Piyasa
9	4,03	3,53	4,11	3,81	3,82	3,86	3,97	Klan
10	3,20	3,67	3,73	3,26	3,80	3,53	3,67	Piyasa
11	3,62	3,76	4,04	3,71	3,94	3,82	3,64	Adokrasi
12	3,83	3,68	3,80	3,40	3,95	3,73	3,74	Piyasa
13	4,03	3,51	4,07	4,03	3,73	3,87	3,96	Klan
14	3,47	3,91	3,99	3,25	3,38	3,60	3,31	Hiyerarşi

Tabloda, her bir otel için hesaplanan bilgi üretme (BU), bilgi edinme (BE), bilgiyi saklama (BS), bilgiyi paylaşma (BP), bilgiyi kullanma (BK) başlıkları altındaki bilgi süreçleri ve bunların tümünü kapsayan bilgi yönetimi (BY) ve örgütsel performans (ÖP) değişkenlerine ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Yanıtlar, 5=kesinlikle katılıyorum, 4=katılıyorum, 3=kararsızım, 2= katılmıyorum, 1=kesinlikle katılmıyorum olarak puanlanmıştır.

Tablo 3.6 incelendiğinde, bilgi üretme ortalamasının en yüksek olduğu otel (4,09) 3. otel, en düşük olduğu otel (3,17) ise 4. otel olarak göze çarpmaktadır. Bilgi edinme süreci ortalamasının 14. otelde en yüksek (3,91), 7. otelde en düşük (3,37); bilgiyi saklama süreci ortalamasının 5. otelde en yüksek (4,29), 10. otelde en düşük (3,73); bilgiyi paylaşma süreci ortalamasının 4. otelde en düşük (3,00), 7.otelde en yüksek (4,07); bilgiyi kullanma süreci ortalamasının ise 4. otelde en düşük (3,12), 12.otelde en yüksek (3,95) olduğu görülmektedir.

Bütün örneklemi kapsayan tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırma Kapsamındaki Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
BÜ	14	3,17	4,09	3,66	,29252
BE	14	3,37	3,91	3,63	,13650
BS	14	3,73	4,29	4,00	,15868
BP	14	3,00	4,07	3,55	,33575
BK	14	3,12	3,95	3,63	,31031
BY	14	3,34	3,96	3,70	,16715
ÖP	14	2,69	3,90	3,61	,34567

Buna göre, bilgi üretme süreci 3,66, bilgi edinme süreci 3,63, bilgi saklama süreci 4, bilgiyi paylaşma süreci 3,55, bilgiyi kullanma süreci 3,63 ortalamaya sahiptir. Bütün bu süreçlerinin ortalaması bilgi yönetiminin ortalamasını (3,70) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin örgütsel performans ortalamaları ise 3,61'dir. Tabloda bunun dışında değişkenlerin minimum ve maksimum değerleri de yer almaktadır.

Tablo 3.8.'de ise bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel performans değişkenlerine verilen yanıtların kültür tiplerine göre ortalamaları sunulmaktadır.

Tablo 3.8. Kültür Tiplerine Göre Bilgi Süreçleri ve Örgüt Performansı Ortalamaları

	BÜ	BE	BS	BP	BK	BY	ÖP
KLAN	3,98	3,47	4,11	3,99	3,85	3,88	3,78
ADOKRASİ	3,62	3,76	4,04	3,71	3,94	3,82	3,64
PİYASA	3,64	3,68	3,79	3,33	3,89	3,66	3,75
HİYERARŞİ	3,47	3,70	4,04	3,34	3,57	3,62	3,27

Tabloda, bilgi üretme süreci ortalamasının klan kültüründe en yüksek, hiyerarşi kültüründe en düşük olduğu göze çarpmaktadır. Bilgi edinme süreci ise tam tersi bir durum sergilemektedir. Bilgiyi saklama sürecinde en düşük ortalama piyasa kültürü, en yüksek ortalama ise klan kültürüne aittir. Bilgiyi paylaşma süreci en düşük ortalamaya piyasa kültüründe, en yüksek ortalamaya klan kültüründe ulaşmaktadır. Bilgiyi kullanma sürecinin ortalaması ise hiyerarşi kültüründe en düşük , adokrasi kültüründe ise en yüksektir. Bilgi yönetimi ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamanın klan kültürüne, en düşük ortalamanın da hiyerarşi kültürüne ait olduğu görülmektedir. Örgütsel performans açısından da kültür tipleri arasında aynı durum söz konusudur.

3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilmiştir. Değişkenler arasında söz konusu ilişkilerin bulunması durumunda diğer grup hipotezlerin testi Yapısal Eşitlik Modeli kapsamında değerlendirilecektir. Model çalışmaları araştırmanın ikinci kısmını oluşturmaktadır. Daha sonra yapılacak Yol Analizi çalışmaları burada test edilen hipotezleri doğrulamakla beraber, daha ileri seviyede hipotezlerin test edilmesine olanak tanıyacaktır.

$H_{1:}$ Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

$H_{2.}$: Kültür tipleri arasında bilgi yönetimi açısından farklılık vardır.

H_3 : Kültür tipleri arasında örgütsel performans açısından farklılık vardır.

H_4: Klan tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H_5: Adokrasi tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H_6: Piyasa tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H_7: Hiyerarşi tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H_8 : Klan kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

H_9 : Adokrasi kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

H_{10}: Piyasa kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

H_{11}: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon, varyans ve regresyon analizlerinden yararlanılacaktır. Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin, elde edilen örneklem kütlenin parametresi ile karşılaştırılıp test edilmesidir (Kalaycı v.d., 2005; 65). Bu kapsamda ilk hipotezin test edilmesi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin tespiti için başvurulan bir istatistiksel tekniktir. Korelasyon, iki değişkenin beraber değişimini göstermektedir (Balcı, 2004). Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değiştiğini görmektir. Korelasyon katsayısı (r) ile gösterilmektedir. -1 ile +1 arasında değişen değerler almakta ve bu değerler aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı v.d.,2005).

0,00-0,25	Çok zayıf düzeyde ilişki
0,26-0,49	Zayıf düzeyde ilişki
0,50-0,69	Orta düzeyde ilişki
0,70-0,89	Yüksek düzeyde ilişki
0,90-1,00	Çok yüksek düzeyde ilişki

3.5.2.1. Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Performans İlişkisi

Bilgi yönetiminin işletmenin ürün veya hizmet kalitesini iyileştirmesine, yenilikçiliğini geliştirmesine (Wiig,1997), kârlılığını (Beijerse,1999) ve rekabet gücünü (Jarrar, 2002) arttırmasına katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bazı yazarlar (Bassi,1997; Hlupic v.d., 2002; Davenport v.d.,1998) örgütün performansını arttırmanın en güncel yolu olarak bilgi yönetimine değinmektedirler. Buna dayanarak bu çalışmada da temel varsayım bilgi yönetiminin örgüt performansı üzerinde bir iyileşme sağlayacağı yönündedir. Bu nedenle, araştırmada öncelikle bilgi yönetimi örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir.

$H_{1.1:}$ Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Bu hipotezin test edilmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 3.9' da analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.9. Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Performans İlişkisi

	BİLGİ YÖNETİMİ	**ÖRG.PERFORMANS**
BİLGİ YÖNETİMİ	1.000	**,660****
ÖRG.PERFORMANS	**,660****	1.000

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)

Tablodan da görüleceği gibi, bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye işaret eden bir korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon p=0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H_1 kabul edilmiştir. Bu sonuç, bilgi yönetimi ile örgütsel performansın birlikte değiştiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimine ait değerlerin artması durumunda, örgütsel performansa ait değerlerin de artmakta olduğunu göstermektedir. Böylelikle iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Bilgi yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması, bilgi yönetim süreçlerinin hangilerinin örgütsel performansla ilişkili olduğu sorusunu akla

getirmiştir. Bu nedenle bilgi yönetimi süreçleriyle örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek üzere aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

$H_{1.2}$: Bilgi üretme sürecinin örgütsel performansla ilişkisi vardır.
$H_{1.3}$: Bilgi edinme sürecinin örgütsel performansla ilişkisi vardır.
$H_{1.4}$: Bilgiyi saklama sürecinin örgütsel performansla ilişkisi vardır.
$H_{1.5}$: Bilgiyi paylaşma sürecinin örgütsel performansla ilişkisi vardır.
$H_{1.6}$: Bilgiyi kullanma sürecinin örgütsel performansla ilişkisi vardır.

Tablo 3.10'da korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel performans ile bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma süreçleri arasında anlamlı ilişki bulunmuş, diğer süreçlerle (bilgi üretme, bilgi edinme, bilgiyi saklama) örgütsel performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda $H_{1.5}$ ve $H_{1.6}$ kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir. Buna göre, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma ile örgütsel performansın aynı yönde değişim gösterdiği , aralarında doğrusal ve aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, bilgi paylaşımı ve kullanımı arttıkça örgütsel performans artmakta, azaldıkça örgütsel performans da azalmaktadır.

Tablo 3.10. Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi

	B.Üretme	B.Edinme	B.Saklama	B.Paylaşma	B.Kullanma	Örg.Performans
Bilgi Üretme	1	,417	,749**	,749**	,609	,487
Bilgi Edinme	,417	1	,265	,613	,296	,389
Bilgiyi Saklama	,443	,265	1	,634*	,046	,010
Bilgiyi Paylaşma	,749**	,613	,634*	1	,597*	,635*
Bilgiyi Kullanma	,609	,296	,046	,597*	1	,743**
Örg. Performans	,487	,389	,010	,635*	,743**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

3.5.2.2. Kültür Tipleri Arasında Örgütsel Performans Ortalamalarının Farkı

Araştırma kapsamında klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi olmak üzere dört kültür tipi söz konusudur. Her bir kültür tipinin kendine özgü özellikleri olduğuna önceki

bölümde değinilmişti. Her tipin örgütsel performans konusuna bakış açısı farklıdır ve performansı farklı şekillerde tanımlamaktadır.

Klan kültürü örgütsel performansı insan kaynaklarının gelişimiyle, adokrasi kültürü yaratıcılık ve gelişimle, piyasa kültürü amaçların başarılması ve rakiplerin önüne geçilmesiyle, hiyerarşi kültürü ise içsel süreçlerin verimliliği ve işlerin sorunsuz şekilde yürümesiyle açıklamaktadır (Cameron ve Quinn,1999). Bu doğrultuda dört farklı kültür tipi arasında örgütsel performans ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuş, bu hipotezi test etmek için tek yönlü varyans analizine (ANOVA) başvurulmuştur. Varyans analizi (ANOVA) ikiden fazla grup arasında bağımlı değişken açısından ortalama farklılıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan bir tekniktir.

H_2: Kültür tipleri arasında örgütsel performans açısından farklılık vardır.

Varyans analizi grup varyanslarının homojen olması esasına dayanır. Bunun için öncelikle varyansların homojenliğini belirlemek üzere Levene testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre Levene istatistiğinin p değeri (p=0,139) 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu anlaşılmıştır Böylelikle varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için elde edilecek sonuçların sağlıklı olduğu söylenebilir.

Yapılan varyans analizi sonucunda dört farklı kültür tipi arasında örgütsel performans ortalamaları açısından fark olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3.11. Kültür Tipleri Arasında Örgütsel Performans Ortalaması Farkı (ANOVA)

ÖP

	Kareler Toplami	s.d.	Ort. Karesi	F	Sig.
Gruplar arasi	,915	3	,305	4,782	,026
Gruplar içi	,638	10	,064		
Toplam	1,553	13			

Tablo 3.11 incelendiğinde bulunan F değerinin %95 düzeyindeki tablo değeri (sig) $p<0.05$ olduğu için H_2 kabul edilmektedir. Bu durum, örgüt kültürü tipleri arasında örgütsel performans açısından anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, örgütsel performans kültür tipine göre değişim göstermektedir.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak post hoc test yapılmıştır. Ancak burada gruplardan bir tanesinin (adokrasi) sadece tek veri içermesi dolayısıyla analiz dışında tutulması gerekmiştir. Diğer üç kültür grubu (klan, piyasa, hiyerarşi) arasında yapılan Post hoc (Bonferonni) test sonuçları Tablo 3.12.'de yer almaktadır.

Tablo 3.12. Kültür Tipleri Arasındaki Örgütsel Performans Ortalamasının Farkı (Post Hoc Analiz)

Bonferroni

(I) KÜLTÜR TIPI	(J) KÜLTÜR TIPI	Ort.Farki (I-J)	Std. Hata	Sig.
KLAN	PIYASA	,24800	,19292	,683
	HIYERARSI	,59533*	,16305	,013
PIYASA	KLAN	-,24800	,19292	,683
	HIYERARSI	,34733	,17861	,241
HIYERARSI	KLAN	-,59533*	,16305	,013
	PIYASA	-,34733	,17861	,241

*. Ortalama farki .05 düzeyinde anlamlidir.

Tablo 3.12'de görüldüğü gibi, ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bulunan farkın, klan ile hiyerarşi kültür tipleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında örgütsel performans açısından anlamlı fark olduğu, diğer kültür tipleri arasında örgütsel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı şeklinde ifade edilebilir.

3.5.2.3. Kültür Tipleri Arasında Bilgi Yönetimi Ortalamasının Farkı

Daha önce yapılmış bazı araştırmalarda (Lawson, 2003; Loy, 2003;Ribiere, 2001) kültür tipleri ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu ortaya

çıkmıştır. Buna dayanarak dört farklı kültür tipi arasında bilgi yönetimi ortalamaları açısından farklılık olabileceği yönünde aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

$H_{3.1}$: Kültür tipleri arasında bilgi yönetimi açısından farklılık vardır.

Tek yönlü varyans analizi uygulanmadan önce yine varyansların homojenliğine yönelik olarak Levene testi yapılmış, bulunan p değeri 0,441 >0,05 olduğu için varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 3.13'de yer almaktadır.

Tablo 3.13. Kültür Tipleri Arasında Bilgi Yönetimi Ortalamasının Farkı

BBY

	Kareler Toplami	s.d.	Ort.Karesi	F	Sig.
Gruplar arasi	,246	3	,082	6,981	,008
Gruplar içi	,117	10	,012		
Toplam	,363	13			

Buna göre, örgüt kültür tipleri arasında bilgi yönetimi ortalaması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş, H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, bilgi yönetiminin değeri örgüt kültürü tiplerine göre değişim göstermektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemeye yönelik olarak post hoc (Bonferonni) analizi yapılmıştır. Post hoc analiz sonuçları Tablo 3.14'de sunulmaktadır.

Tablo 3.14. Kültür Tipleri Arasındaki Bilgi Yönetimi Ortalaması Farkının Post Hoc Analizi

Bonferroni

(I) KÜLTÜR TIPI	(J) KÜLTÜR TIPI	Ort.Farki (I-J)	Std.Hata	Sig.
KLAN	PIYASA	,21477	,08275	,080
	HIYERARSI	,30933*	,06994	,004
PIYASA	KLAN	-,21477	,08275	,080
	HIYERARSI	,09455	,07661	,736
HIYERARSI	KLAN	-,30933*	,06994	,004
	PIYASA	-,09455	,07661	,736

*. Ortalama farki .05 düzeyinde anlamlidir.

Tablo 3.14'de, bilgi yönetimi açısından anlamlı bulunan farkın klan ve hiyerarşi kültürleri arasında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuç, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında bilgi yönetimi ortalamaları açısından anlamlı fark olduğunu, diğer kültür tipleri arasında bilgi yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığını ifade etmektedir.

Bilgi yönetimi ortalamasının örgüt kültürü tiplerinde farklılık gösterdiği sonucuna dayanarak bu kez bilgi yönetimi boyutlarının hangilerinin kültür tiplerine göre değişim gösterdiğine yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

$H_{3.2}$: Örgüt kültür tipleri arasında bilgi üretme boyutu açısından farklılık vardır.
$H_{3.3}$: Örgüt kültür tipleri arasında bilgi edinme boyutu açısından farklılık vardır.
$H_{3.4}$: Örgüt kültür tipleri arasında bilgiyi saklama boyutu açısından farklılık vardır.
$H_{3.5}$: Örgüt kültür tipleri arasında bilgiyi paylaşma boyutu açısından farklılık vardır.
$H_{3.6}$: Örgüt kültür tipleri arasında bilgiyi kullanma boyutu açısından farklılık vardır.

Söz konusu hipotezler tek yönlü varyans analizi kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15. Kültür Tipleri Arasında BY Boyutları Ortalamaları Arasındaki Fark

		Kareler Toplami	s.d.	Ort.Karesi	F	Sig.
B.Üretme	Gruplar arasi	,615	3	,205	4,116	,038
	Gruplar içi	,498	10	,050		
	Toplam	1,112	13			
B.Edinme	Gruplar arasi	,151	3	,050	5,540	,017
	Gruplar içi	,091	10	,009		
	Toplam	,242	13			
B.Saklama	Gruplar arasi	,197	3	,066	5,031	,022
	Gruplar içi	,130	10	,013		
	Toplam	,327	13			
B.Paylasma	Gruplar arasi	1,189	3	,396	14,341	,001
	Gruplar içi	,276	10	,028		
	Toplam	1,465	13			
B.Kullanma	Gruplar arasi	1,107	3	,369	25,554	,000
	Gruplar içi	,144	10	,014		
	Toplam	1,252	13			

Tablo 3.15 incelendiğinde bulunan F değerlerinin tümünün %95 anlamlılık düzeyindeki tablo değerleri (sig) $p<0.05$ olduğu için hipotezler kabul edilmektedir. Bu durum, kültür tipleri arasında her bir bilgi yönetimi boyutu açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

İstatistiksel açıdan anlamlı bulunan farkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olarak post hoc testler yapılmıştır. Post hoc (Bonferonni) analiz sonuçları Tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16. Kültür Tiplerine Göre BY Boyutları Ortalamaları Farkı Post Hoc Analizi

Bağımlı Değişken	(I) KÜLTÜR TIPI	(J) KÜLTÜR TIPI	Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
BÜ	KLAN	PİYASA	,33433	,235
		HIYERARSI	,50433(*)	,017
	PİYASA	KLAN	-,33433	,235
		HIYERARSI	,17000	,920
	HIYERARSI	KLAN	-,50433(*)	,017
		PİYASA	-,17000	,920
BE	KLAN	PİYASA	-,21122(*)	,048
		HIYERARSI	-,22378(*)	,014
	PİYASA	KLAN	,21122(*)	,048
		HIYERARSI	-,01257	1,000
	HIYERARSI	KLAN	,22378(*)	,014
		PİYASA	,01257	1,000
BS	KLAN	PİYASA	,32700(*)	,011
		HIYERARSI	,07733	,957
	PİYASA	KLAN	-,32700(*)	,011
		HIYERARSI	-,24967(*)	,034
	HIYERARSI	KLAN	-,07733	,957
		PİYASA	,24967(*)	,034
BP	KLAN	PİYASA	,65514(*)	,001
		HIYERARSI	,64403(*)	,000
	PİYASA	KLAN	-,65514(*)	,001
		HIYERARSI	-,01111	1,000
	HIYERARSI	KLAN	-,64403(*)	,000
		PİYASA	,01111	1,000
BK	KLAN	PİYASA	-,03139	1,000
		HIYERARSI	,54472(*)	,000
	PİYASA	KLAN	,03139	1,000
		HIYERARSI	,57611(*)	,000
	HIYERARSI	KLAN	-,54472(*)	,000
		PİYASA	-,57611(*)	,000

Buna göre gruplar arasındaki farkın bilgi üretme boyutunda klan ve hiyerarşi kültürleri arasında olduğu görülmektedir. Bilgi edinme ve bilgiyi paylaşma boyutlarında ise piyasa ve hiyerarşi kültürleri ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmazken, klan kültürünün ortalaması ile diğer iki kültür tipinin ortalaması arasında anlamlı derecede fark olduğu göze çarpmaktadır. Bilgi edinme boyutunda ortalamalar arası farkın (-) çıkması klan kültürünün her iki kültür tipinden de daha az ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşma boyutunda ise tersi söz konusudur. Klan kültürü diğer kültür tiplerinden daha fazla ortalamaya sahiptir. Burada en az ortalama piyasa kültürünündür.

Bilgi saklama boyutunda piyasa kültürünün ortalamasının diğer kültür tiplerinin ortalamalarından anlamlı farklılık gösterdiği, bilgi saklama konusunda en az ortalamanın piyasa kültüründe olduğu görülmektedir. Bilgi kullanma boyutunda ise hiyerarşi kültürünün ortalaması diğer kültür tiplerinden farklılık göstermektedir. Bu boyutta en az ortalamanın hiyerarşi, en fazla ortalamanın da piyasa kültürüne ait olduğu analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu durum, bilgi yönetim sürecinin tüm aşamalarının örgüt kültürü tipine göre değişim gösterdiğine işaret etmektedir.

3.5.2.4. Farklı Örgüt Kültürü Tiplerinde Bilgi Yönetimi Boyutlarının Örgütsel Performansa Etkisi

Araştırmanın temel amacını bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin kültür tiplerine göre incelenmesi oluşturmaktadır. Daha önceki hipotezlerde her bir bilgi yönetimi boyutunun örgütsel performans ile ilişkili olduğu ve boyutların kültür tiplerine göre değişim gösterdiği bulunmuştu. Bu doğrultuda bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performansa etkisinin örgüt kültür tiplerine göre farklılaşacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, kültür tipine göre farklı bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Bunun için, aşağıdaki hipotez çerçevesinde çoklu regresyon analizine başvurularak, örgütsel performans üzerinde etkili olan boyutlar ortaya çıkarılmıştır.

H_4: Klan tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisi vardır.

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Altunışık v.d,2004; 151). Regresyon analizi korelasyon analizi ile matematiksel olarak benzeşmekle beraber, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni yordamaya veya o değişkenle nedensel bağlarını ortaya koymaya yönelik olarak çalışmaktadır (Arıcı, 1997).

Regresyon analizinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Bu durumda yukarıdaki hipotez şu şekilde ifade edilebilir.

Örgütsel Performans=f(Bilgi Üretme, Bilgi Edinme, Bilgiyi Saklama, Bilgiyi Paylaşma, Bilgiyi Kullanma)

Başka bir deyişle örgütsel performans üzerinde gözlenecek değer, bilgi yönetimi boyutlarının değerine bağlıdır. Bunun için örgütsel performans bağımlı değişken, bilgi üretme, bilgi edinme, bilgiyi saklama, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma bağımsız değişkenler olarak analize alınmıştır. Değişken seçimi hiyerarşik (stepwise) yöntemle pin=0.05 ve pout=0.1 ölçütleriyle belirlenmiştir. Bu durumda örgütsel performans bağımlı değişkeni üzerinde her bir bağımsız değişkenin etkisi, başka bir deyişle örgütsel performansı en fazla yordayan değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Hipotezle ilgili analiz sonuçları Tablo 3.17'de yer almaktadır.

Tablo 3.17. Klan Kültüründe Örgütsel Performansa Etkisi Olan Bilgi Yönetimi Boyutları : Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar		
				F Değ.	Sig. F Değ.	Beta	t	Sig.
1 Sabit							-1,359	,180
B.Kullanma	,782	,612	,50773	78,954	,000	,782	8,886	,000
2 Sabit							-1,462	,150
B.Kullanma	,844	,712	,44170	60,695	,000	,548	5,743	,000
B.Paylaşma						,394	4,131	,000

Tablo 3.17'den de anlaşıldığı gibi, analiz sonucunda klan kültür tipinde bilgi yönetiminin boyutlarından bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanmanın örgütsel performansı belirleyici etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu iki değişken örgütsel performanstaki toplam varyansın %71'ini (R^2=,712) açıklamaktadır. Diğer değişkenler (BÜ, BE, BS) modele anlamlı katkıları olmadığı için kapsam dışı kalmışlardır. Model bu haliyle bütün olarak anlamlı bulunmuştur. (F=60,695, p=0,0001). Beta katsayılarına bakıldığında bilgiyi kullanma boyutunun örgütsel performansı yordamada en fazla katkıda bulunan değişken olduğu görülmektedir (β=,548)

Buna göre, klan kültür tipinde bilgi yönetimi boyutlarından bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanmanın örgütsel performansa etkisi olduğu analiz sonuçlarıyla doğrulanmıştır.

Diğer bir kültür tipi olan adokrasi kültüründe örgütsel performans üzerinde bilgi yönetim boyutlarının hangilerinin etkili olduğunu incelemek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuş ve hiyerarşik regresyon analiziyle test edilmiştir. Hipoteze ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.18'de yer almaktadır.

H_5: Adokrasi tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.18. Adokrasi Kültüründe Örgütsel Performansa Etkisi Olan Bilgi Yönetimi Boyutları : Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar		
				F Değ.	Sig. F Değ.	Beta	t	Sig.
1 Sabit							3,059	,008
B.Kullanma	,493	,243	,42113	4,821	,044	,493	2,196	,044

Tablo 3.18 incelendiğinde adokrasi kültüründe örgütsel performans üzerinde sadece bilgiyi kullanma boyutunun etkili olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler, modele anlamlı katkılarının olmaması dolayısıyla model dışında kalmıştır. Bu boyut, örgütsel performansa ilişkin toplam varyansın %24'ünü açıklamaktadır (R^2 =,243).

Buna göre, adokrasi kültüründe örgütsel performans üzerinde etkili olan bilgi yönetimi boyutunun bilgiyi kullanma olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

Üçüncü kültür tipi olan piyasa kültüründe de aşağıdaki hipotez çerçevesinde aynı analizlere başvurularak Tablo 3.19'daki sonuçlar elde edilmiştir.

H_6 : Piyasa tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.19. Piyasa Kültüründe Örgütsel Performansa Etkisi Olan Bilgi Yönetimi Boyutları : Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar		
				F Değ.	Sig. F Değ.	Beta	t	Sig.
1 Sabit							1,746	,090
B.Kullanma	,601	,362	,30403	19,821	,000	,601	4,452	,000

Buradan, piyasa kültüründe de örgütsel performans üzerinde bilgiyi kullanma sürecinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bilgiyi kullanma boyutu, örgütsel performansın toplam varyansının %36'sını açıklamaktadır. Diğer boyutlar model içerisinde anlamlı bulunmadıklarından ötürü kapsam dışı kalmışlardır. Bu sonuç, piyasa kültürü açısından örgütsel performansı belirleyici etkisi olan unsurun bilgiyi kullanma boyutu olduğunu ifade etmektedir.

Son olarak hiyerarşi kültüründe örgütsel performans üzerinde etkili olan bilgi yönetim boyutlarının belirlenmesine yönelik aşağıdaki hipotez test edilmiştir. Hipoteze ilişkin analiz sonuçları Tablo 3. 20'de yer almaktadır.

H_7 : Hiyerarşi tipindeki örgüt kültüründe bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisi vardır.

Tablo 3.20. Hiyerarşi Kültüründe Örgütsel Performansa Etkisi Olan Bilgi Yönetimi Boyutları : Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R^2	Yord. Standart Hatası	Değişiklik İstatistikleri		Katsayılar		
				F Değ.	Sig. F Değ.	Beta	t	Sig.
1 Sabit							5,166	,000
B.Edinme	,405	,164	,58304	18,202	,000	,405	4,266	,000
2 Sabit							4,546	,000
B.Edinme	,455	,207	,57066	12,040	,000	,260	2,307	,023
B.Kullanma						,254	2,254	,027

Tablo 3.20'de, hiyerarşi kültür tipinde örgütsel performans üzerinde bilgi edinme ve bilgiyi kullanma boyutlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu iki boyut, örgütsel performansın toplam varyansının %20'sini açıklamaktadır. β katsayılarına bakıldığında ikisinin birbirine yakın olduğu göze çarpmakla beraber, bilgi edinme boyutunun modele bilgiyi kullanmadan biraz daha fazla katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu sonuç, hiyerarşi kültür tipi için örgütsel performansı yordayan bilgi yönetimi boyutlarının bilgi edinme ve bilgiyi kullanma olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç olarak, her bir kültür tipinde farklı bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bilgiyi kullanma boyutunun bütün kültür tiplerinde ortak olarak örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu da bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkili olabilmesi için bilgiyi kullanmanın, başka bir deyişle bilgiyi eyleme geçirmenin gerekliliğini ifade etmektedir.

Buraya kadar örgütsel performans ile bilgi yönetimi ve boyutları arasındaki ilişki, bilgi yönetimi ve örgütsel performansın kültür tiplerine göre değişimi ve her bir kültür tipi açısından örgütsel performans üzerinde belirleyici etkisi olan bilgi boyutları incelenmiştir. Ancak bu çalışmanın temel amaçlarından birini, örgütsel performans üzerinde bilgi yönetiminin kısmen veya tam aracılık etkisinin olup olmadığının ve bunun her bir kültür tipine göre ne şekilde değiştiğinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu nedenle, aracılık etkileri ile ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmek amacıyla çalışmanın bundan sonraki bölümünde yapısal eşitlik modeline başvurulmuştur.

YEM, bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik yöntemler dizisidir. Bu yapısal teori, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri (causal process) göstermektedir. Çalışmadaki nedensel süreçler bir takım yapısal eşitlikler (regresyon denklemleri) yardımıyla gösterilmektedir (Hair v.d., 1998). Bu yapısal ilişkiler teorinin daha açık halde kavramsallaştırılması için resimlerle modellenmektedir.

3.5.3 Yapısal Eşitlik Modelinin Tanımlanması

Her yapısal eşitlik modelinin iki temel ögesi bulunmaktadır: ölçüm modeli ve yapısal model. Yapısal eşitlik modellerinde ölçüm modelleri, bağımlı ve bağımsız gözlenen değişken setlerinin her birine ait faktör yapısını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle her bir ölçüm modeli bir doğrulayıcı faktör analizidir. Bu nedenle ölçüm modellerinde kurulan faktör yapısının doğru olması, bağımlı ve bağımsız faktörler arasındaki ilişkileri gösteren yapısal model için önem taşımaktadır (Maruyama, 1997;30).

Model oluşturma, YEM konusunun temel kavramlarından biridir ve her bir YEM çalışması özünde sağlam teorik çalışmanın yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır. Ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (DFA) ve neden-sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizlerinde (Path Analysis) birden fazla modelin test edilmesi söz konusu olabilmektedir (Şimşek, 2007;3)

YEM'de değişkenler gözlenen (observed) ve örtük (latent) değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gözlenen değişkenler, doğrudan ölçülebilen değişkenlerdir. Modelde bir kare ya da dikdörtgen şeklinde temsil edilmektedir. Örtük değişkenler ise, doğrudan ölçülmeyen ve birden fazla bileşenden oluştuğu düşünülen bileşke yapıdaki değişkenlerdir. Örtük değişkenler aynı zamanda gizil ya da ölçülemeyen değişkenler olarak adlandırılmaktadır. Şimşek'e göre örtük değişkenler "klasik faktör analizinde faktörlere karşılık gelen ögeler" olarak tanımlanabilir (2007; 8).

YEM, gerek örtük, gerekse gözlenen değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu varsaymaktadır. Nedensel ilişkiler modelde tek yönlü oklarla belirtilmektedir. Bu oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir ve her bir ok,

yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Her bir ok regresyon katsayılarına karşılık gelen bir hipotez anlamına gelmektedir.

YEM, hem örtük, hem de gözlenen değişkenlerle yol analizine (path analysis) olanak tanımaktadır. Örtük değişkenlerle yapılan yol analizinde tüm model ölçme modeli ve yapısal modelden oluştuğundan, kullanılan yöntemlerden birisi, modelin her iki aşamasını aynı anda analize sokarak hem ölçme modelini hem de yapısal modeli test etmektir. İki aşamalı yaklaşımda ise ölçme modeli ve yapısal model ayrı ayrı analiz edilmektedir. Gözlenen değişkenlerle yol analizi ise örtük değişkenlerle yol analizine göre daha basit bir yöntemdir. Burada ölçme modelleri olmadığı için değişkenlerdeki hatanın yordanması ve modelden elimine edilmesi zordur. Ancak bu tür analizler de önemli modellerin test edilmesine olanak tanırlar.

Bu çalışmada örtük değişkenlerle yol analizine başvurulmuş ve iki aşamalı yöntem kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinin en önemli özelliği, sınanmaya çalışılan model ya da modellerin o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir. Bu çalışmada YEM'nin tercih edilmesinin sebebi birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin veya ara değişkenin tek bir modele dahil edilebilmesidir.

YEM yönteminde, örtük değişkenler ve bunların gösterge değişkenleri arasındaki ilişkiler "ölçme modeli" adıyla ifade edilir. Hangi gösterge değişkenlerin hangi gizil değişkenleri temsil ettiklerine ilişkin belirlemeler ölçme modelinde ortaya konur. Her gösterge değişken, temsil ettiği gizil değişkenin ve hata teriminin (ölçüm hatası) fonksiyonudur ve bağımlı değişken şeklinde ifade edilir. YEM'de gizil değişkenler arasında öngörülen ilişkiler ise "Yapısal Model" adıyla ifade edilir ve önerilen bu yapısal modelin verilere uygunluğu YEM yöntemi için geliştirilmiş bir dizi uyum indeksi kullanılarak değerlendirilir (Gök, 2004;86)

3.5.3.1. Önerilen Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçme Modeli)

Yazın incelendiğinde, genellikle doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından sonra yapıldığı görülmektedir. Klasik faktör analizi sonucunda elde edilmiş faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik olarak var olduğu

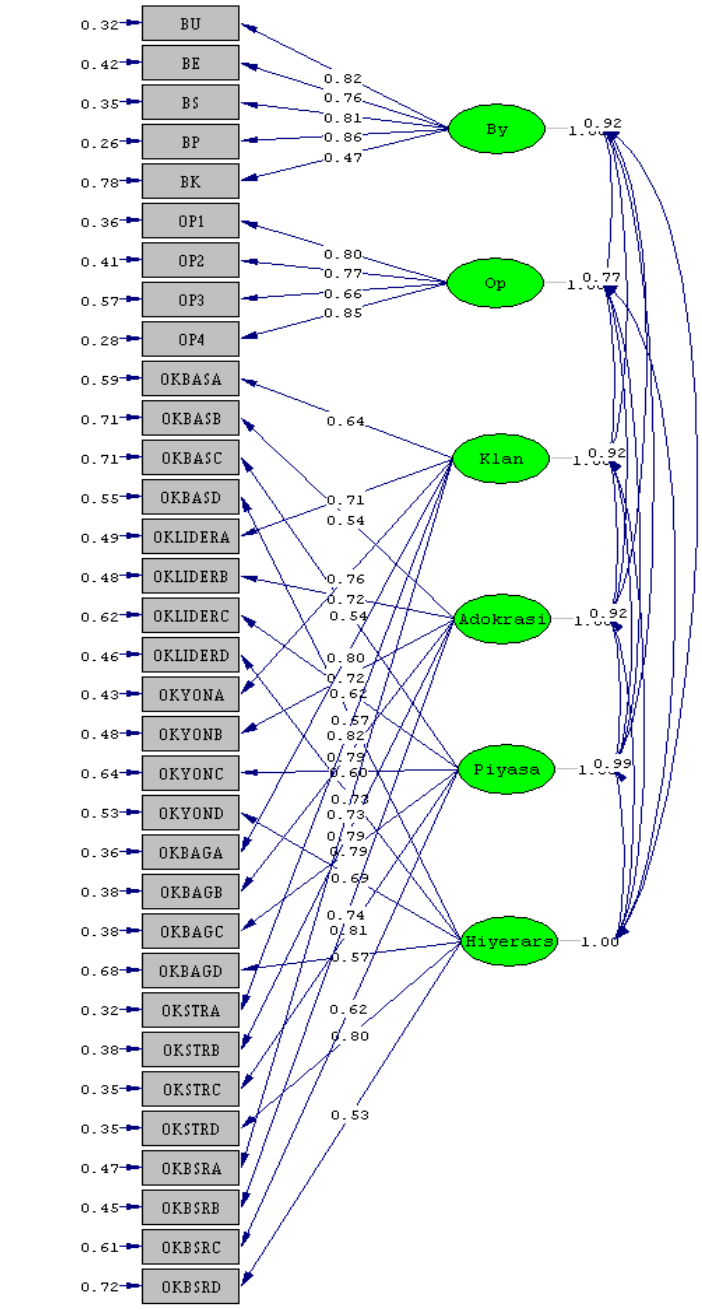
düşünülen örtük yapılar olduğu varsayımı vardır. Yapısal eşitlik modelindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizinden temelde ayrıldığı nokta, hangi maddenin, hangi faktörün (örtük değişken) öğesi olacağının araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olmasıdır. Modelde, her bir maddenin ancak bu tanımlamayla ilgili faktördeki faktör yükü hesaplanır. Oysaki açıklayıcı faktör analizinde her bir maddenin tüm faktörlerdeki faktör yükleri hesaplanmaktadır (Şimşek, 2007).

YEM çalışması içindeki her tek yönlü ok, doğrusal bir ilişkiyi göstermekte ve yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Ölçme modellerinde örtük değişkenlerin gözlenen değişkenleri yordadığı şeklinde bir hipotezin varlığı söz konusudur (Hair,1998). Bunların her biri yol (path) anlamına gelmektedir ve analiz sonuçlarına göre her yol katsayısının anlamlı olup olmadığına, diğer bir deyişle, her bir örtük değişkenin kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılmaktadır. Söz konusu değerler, t değerlerinin hesaplamasıyla belirlenmektedir (Şimşek, 2007).

Ölçme modelinde yer alan diğer bir unsur da hata (error) unsurudur ve h harfi ile temsil edilmektedir. Her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansı ifade etmektedir. Bu öge, her bir değişkende söz konusu ölçme modeliyle ilgili açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. Ölçme modelinde tüm t değerlerinin yani tüm parametre değerlerinin anlamlı olması modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olması için tek başına yeterli değildir. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin de istenen düzeyde olması gerekmektedir.

Şekil 3.2'de ölçme modeline ilişkin şema yer almaktadır. Bu şema, her bir maddenin her gözlenen değişkenle olan ilişkisini açıklamaktadır. Söz konusu şemadaki tek yönlü oklar, yani örtük değişkenden gözlenen değişkene doğru yönelen oklar, tek yönlü doğrusal ilişkileri göstermektedir. Bu nedenle bu oklar, her bir maddenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgiyi vermektedir. Maddelerin soluna denk gelen sayılar ise açıklanamayan varyansı ya da hatayı ifade eden öğelerdir.

Şekil 3.2. Ölçme Modeline İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=947.03, df=480, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

Ölçme modelinde bilgi yönetimi ölçeği açıklayıcı faktör analizinden elde edilen değişkenler, örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel performans ölçeğindeki değişkenler analize tabi tutulmuştur. Açıklayıcı faktör analizinde 5 ana faktör (örtük değişkenler) ve bunlara ait toplam 24 alt faktör (gözlenen değişken) elde edilmişti. Doğrulayıcı faktör analizi çalışmasında standardize edilmiş ölçüm değerleri yani her bir maddenin kendi örtük değişkenleri tarafından temsil edilmesine ilişkin göstergeler; parametre değerlerinin .005 düzeyinde anlamlı olup olmadığını gösteren t-değerleri incelenerek, 1 alt faktör (gözlenen değişken) analizden çıkartılmıştır.

Bu çalışmalar sonucunda elde edilen Şekil 3.2'deki ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.20 ve 3.21'de yer almaktadır. Şekil 3.2'de yer alan Ki-kare değeri modelin elde edilmiş tüm verilerinin uygunluğu içi kullanılmaktadır. Ki-kare kovaryans matrisi ve uygunlaştırılmış kovaryans matrisi arasındaki farkı ölçmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1990; 89). Ki-kare değeri kötü uygunluk ölçümü vermektedir bu nedenle düşük bir ki-kare iyi bir uygunluğa işaret etmektedir. Serbestlik derecesi ise, veri matrisinde yer alan bilgi ile araştırmacının elde etmek istediği bilgi arasındaki farkı göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 2'nin altında ise, bu iyi bir uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007; 89). Şekil 3.2'de de görüldüğü gibi, modelin ki-kare ve serbestlik derecesi oranı 2'nin altında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.21'de modele ait standardize değerler, standart hatalar, t değerler ve açıklanan varyans (R^2) değerleri verilmiştir. Standardize değerlerin hiçbirinin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir. t değerleri ise en az 1,96 (0,05 düzeyinde) olmalıdır.

Daha önce de belirtildiği gibi t değerleri söz konusu modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olabilmesi için gerekli ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği istatistiklerinin (goodness-of-fit statistics) de istenilen düzeyde olması gerekmektedir.

Tablo 3.21. Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Örtük ve Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	t değerleri	R^2
BY			
BU	0,82	14,00	0,68
BE	0,76	12,49	0,58
BS	0,81	13,56	0,65
BP	0,86	14,88	0,74
BK	0,47	6,75	0,22
OP			
OP1	0,80	13,04	0,64
OP2	0,77	12,32	0,59
OP3	0,66	10,00	0,43
OP4	0,85	14,32	0,72
KLAN			
OKBASA	0,64	9,98	0,41
OKLİDERA	0,71	11,42	0,51
OKYONA	0,76	12,43	0,57
OKBAĞA	0,80	13,44	0,64
OKSTRA	0,82	14,05	0,68
OKBŞRA	0,73	11,73	0,53
ADOKRASİ			
OKBASB	0,54	8,05	0,29
OKLİDERB	0,72	11,65	0,52
OKYONB	0,72	11,61	0,52
OKBAĞB	0,79	13,13	0,62
OKSTRB	0,79	13,22	0,62
OKBŞRB	0,74	12,17	0,55
PİYASA			
OKBASC	0,54	8,09	0,29
OKLİDERC	0,62	9,47	0,38
OKYONC	0,60	9,23	0,36
OKBAĞC	0,79	13,19	0,62
OKSTRC	0,81	13,58	0,65
OKBŞRC	0,62	9,63	0,39
HİYERARŞİ			
OKBASD	0,67	10,52	0,45
OKLİDERD	0,73	11,84	0,54
OKYOND	0,69	10,87	0,47
OKBAĞD	0,57	8,61	0,32
OKSTRD	0,80	13,51	0,65
OKBŞRD	0,53	7,88	0,28

YEM'in uyum iyiliğini belirlemek için araştırmacılar subjektif uyum endekslerine güvenmektedir. Literatürde farklı tiplerde endeksler önerilmiş olsa da, hangisinin en iyisi olduğuna dair ortak bir karara varılamamıştır. Marcoulides ve Schumacher'e göre bu endekslerden en popüleri incremental (artan) endekslerdir (Özdemir, 2007;210).

LISREL tarafından sağlanan en basit uygunluk endeksi Root Mean Squared Residual (RMR)'dir. RMR kapsanan ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki tam farkın ortalamasının kareköküdür. Bu endeksin en düşük değeri 0'dır ve düşük değerler iyi bir uyumun işaretidir. Genelde 0.05'den düşük değerler veriye uyumun iyi olduğu yorumlanmaktadır. LISREL, RMSEA'yı (Root Mean Squared Error of Approximation-Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü) da raporlandırmaktadır. RMSEA'nın 0.10'un

altındaki değerleri verilerin iyi bir uyum verdiği, 0.05'in altındaki değerleri ise çok iyi bir uyumu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Kelloway, 1998; 27).

Kelloway (1998; 27) başlıca uyum iyiliği istatistiklerini şu şekilde özetlemiştir:

- GFI (Goodness-of-fit ındex-iyi uyum endeksi) gözlenen varyansların tam farklarının toplamının oranına dayanmaktadır. GFI, 0 ve 1 arasında bir değer alabilmektedir ve 0.9'u geçen değerler verinin iyi bir uyum sağladığına işaret etmektedir.

- AGFI (Adjusted goodness-of-fit Index-Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi) GFI'yi modeldeki serbestlik derecelerine göre uyarlamaktadır. AGFI da aynı şekilde 0 ve 1 arasında değişiklik göstermektedir ve 0.9' dan daha yüksek değerler iyi bir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir.

- NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi) 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu göstermektedir. Normlaştırılmış uyum endeksi temel bağımsız model üzerindeki yüzdesel uyum gelişimidir.

- NNFI (Non-normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi) NFI ile aynı mantıkta çalışmakta ancak normlaştırılmış uyum endeksini modeldeki serbestlik derecesi sayısına uyarlamaktadır. NFI gibi 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Yüksek NNFI daha iyi uyum sağlayan bir modeli ifade etmektedir ve 0.90 değeri üzerindeki değerler iyi uyum değerini vermektedir.

- IFI (Incremental Fit Index- Artan Uyum Endeksleri) ölçekleme faktörünü oluşturmaktadır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Yüksek değerler ise iyi bir uyum oranını vermektedir.

- CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel almaktadır. 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu işaret etmektedir.

- PNFI (Parsimony Normed Fit Index- Katı Uyum Endeksi) uyumun ve serbestlik derecesinin fayda-maliyet değişimi ile ilgilenmektedir. Diğer uyum endekslerini model karmaşıklığına uyarlanmasıyla hesaplanmaktadır.

Tablo 3.22'de uyum iyiliği istatistikleri ve kabul edilebilir sınırları yer almaktadır.

Tablo 3.22. BY Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.082	≤ .08 veya.10
NFI- Normed Fit Endeks	.94	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.96	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.82	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.96	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.96	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.94	≥ .90
RMR- Root Mean Square Residual	.045	≤ .050
GFI- Goodness of Fit Index	.87	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.85	≥ .90

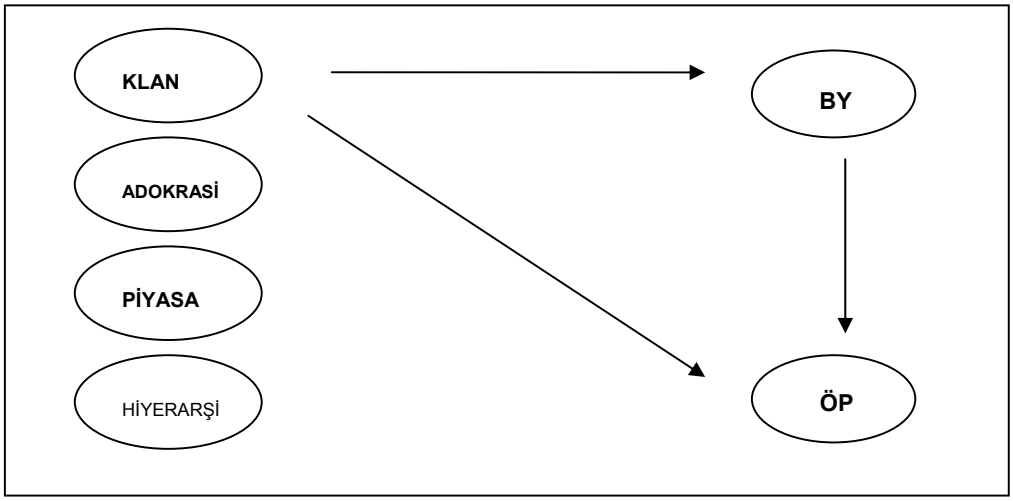
Tablo 3.22'den de anlaşılacağı gibi model, uyum iyiliği istatistiklerinin hemen hepsinde iyi değerler vermiş, sadece GFI ve AGFI değerlerinin beklenenin altında kaldığı görülmektedir. Ancak model bu haliyle kabul edilebilir durumdadır. Böylelikle ölçme modelinin iyi bir uyum değeri aldığı kanıtlanmıştır. Dolayısıyla yapısal modelin oluşturulmasına geçilebilir.

3.5.3.2. Yapısal Modelin Oluşturulması ve Hipotez Testleri

Ölçme modelinin uygun değerleri verdiği saptandıktan sonra, önerilen modeldeki örtük değişkenler arası ilişkiler yapısal model oluşturularak analiz edilmiştir. YEM'de ölçüm değişkenleri ölçülmesi gereken her bir yapının ölçeğini temsil etmektedir. Önerilen modeldeki her bir yapı ya içsel (endojen) ya da dışsal (ekzojen) yapı olarak belirtilmiştir. İçsel yapı, modeldeki bir başka yapının doğrudan etkisi altında olan bir yapıdır. Böylece içsel yapı modeldeki bir başka yapının etkisi doğrultusunda hipotezlendirilmektedir (Kelloway,1998). Bu çalışmanın kuramsal modeli iki içsel ve dört dışsal yapı tarafından oluşmaktadır.

Modelde dışsal değişkenler olan Klan, Adokrasi, Piyasa ve Hiyerarşi değişkenleri hem bilgi yönetimi (BY) aracılığıyla örgütsel performansı (ÖP) etkilerken, aynı zamanda doğrudan da etkilediği varsayılmaktadır. Bu durumda bilgi yönetiminin kısmen aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir (Şekil 3.3). Burada, yapısal modeldeki aracılık etkileri ölçme modelinin verdiği kanıtlar doğrultusunda test edilmektedir.

Şekil 3.3. Kısmen Aracı Model



Aracılık testleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl ortaya çıktığını kanıtlamada oldukça etkilidir. Bu konuda çok sayıda yöntem kullanılmaktadır. Ancak Bk yöntemi kabul görmüş ve en çok kullanılan yöntem olarak dikkat çekmektedir. Modelde de aracılık etkisi Bk yöntemiyle test edilecektir. Bu yöntemde aracılık etkisi değişkenler arası ilişkilerde bazı koşulların yerine getirilmesine bağlıdır (Şimşek, 2007; 23).

Şekil 3.3'de gösterilen kısmen aracı modele göre, öncelikle KLAN'ın ÖP'yi yordaması gereklidir. Bu bir önkoşul olarak ileri sürülmektedir. Çünkü Baron ve Kenny'ye göre, "eğer böyle bir ilişki yoksa zaten aracılık edilecek bir ilişki de olmayacaktır" (Şimşek, 2007). Daha sonra KLAN'ın BY'yi de anlamlı şekilde yordaması gerekmektedir. Bunun nedeni, BY eğer aracı bir değişken olarak ele alınacaksa KLAN tarafından yordanabilmesi gerekliliğidir. Sonraki aşamada BY'nin de ÖP'yi anlamlı şekilde yordaması gereklidir. Ancak burada regresyon eşitliğinin KLAN'ın kontrol edilmesiyle belirlenmesi gerekmektedir.

LISREL programı kullanılarak bu koşullardaki yolların (KLAN->ÖP , KLAN->BY) anlamlı olup olmadığına bakılır. Diğer koşulun yerine getirilmesi için ise, KLAN ve BY'nin yordayıcı, ÖP'nin yordanan değişken olduğu bir yol (path) analizi yapılır. Bu analiz sonucunda KLAN->ÖP yolunun anlamlı çıkmaması tam aracılık veya bu yola ilişkin katsayının miktarında biraz düşüş olması ise kısmi aracılık etkisini kanıtlamaktadır. Daha sonra diğer kültür tipleri için aynı işlemler tekrarlanmalıdır. Dört dışsal değişken herhangi bir örtük değişkenin boyutları olmayıp, bir örtük değişkene ait farklı tipleri gösterdiği için aracılık etkileri aynı anda gerçekleştirilememektedir.

Şekil 3.3' deki kısmen aracı model çerçevesinde şu hipotezler test edilecektir:

H_8 : Klan kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

H_9 : Adokrasi kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

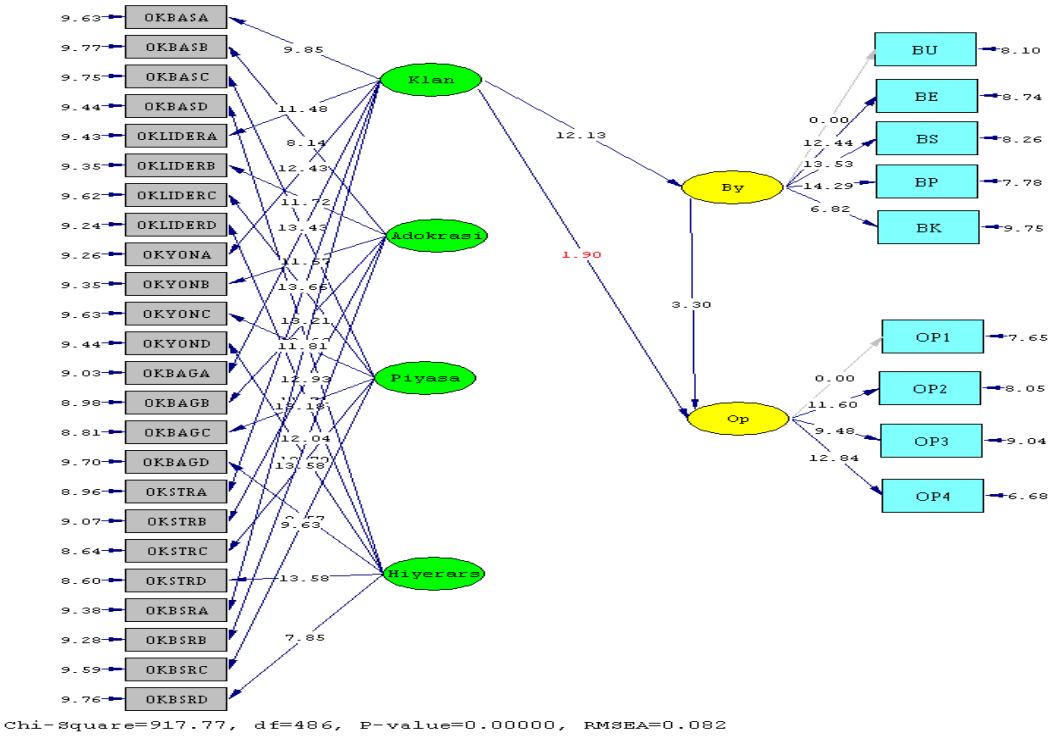
H_{10}: Piyasa kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

H_{11}: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık etkisi vardır

Bunun için daha önce ölçme modelinde ortaya çıkan KLAN ile ÖP arasındaki 0,71 düzeyindeki ilişkiye bilgi yönetimi tarafından aracılık edilip edilmediği kanıtlanmaya çalışılacaktır. Burada, daha önce bahsedilen ilk iki koşulu (KLAN-> ÖP, KLAN->BY) ölçme modeli sağladığı için, sadece son koşulu yerine getirmek üzere KLAN ve BY değişkenlerinin yordayıcı, ÖP değişkeninin yordanan değişken olduğu model test edilmiştir. Bu şekilde KLAN'dan ÖP'ye çizilen yolun anlamlı çıkmaması veya ilk halinden (0,71) daha düşük çıkması durumunda aracılık etkisinden bahsetmek mümkün olacaktır.

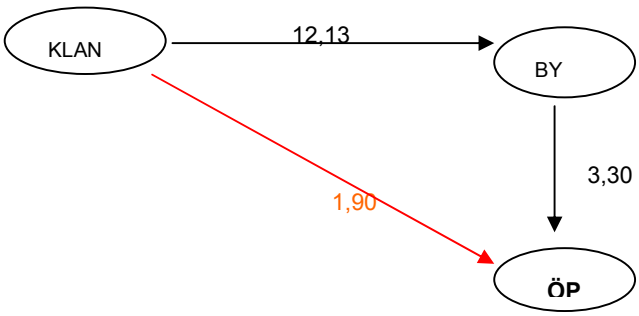
Aracılık etkisini araştırmak üzere değinilen yolların çizildiği yapısal model Şekil 3.4'de gösterilmektedir. Şekil 3.5'te ise daha iyi anlaşılabilmesi için ölçme modelinin diğer unsurları dikkate alınmayarak, sadece yol analizine yer verilmektedir.

Şekil 3.4. KLAN –ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model)



Şekil 3.4'te KLAN'dan ÖP'ye çizilen yolun anlamsız çıktığı görülmektedir (t‹1,96) . Klan kültür tipi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin tam aracılık etkisinden söz edilebilir. Başka bir deyişle, klan kültür tipi örgütsel performansa doğrudan değil, dolaylı olarak etki etmektedir. Bu etki, bilgi yönetimi aracılığıyla olmaktadır. Dolayısıyla H_8 kabul edilmiştir.

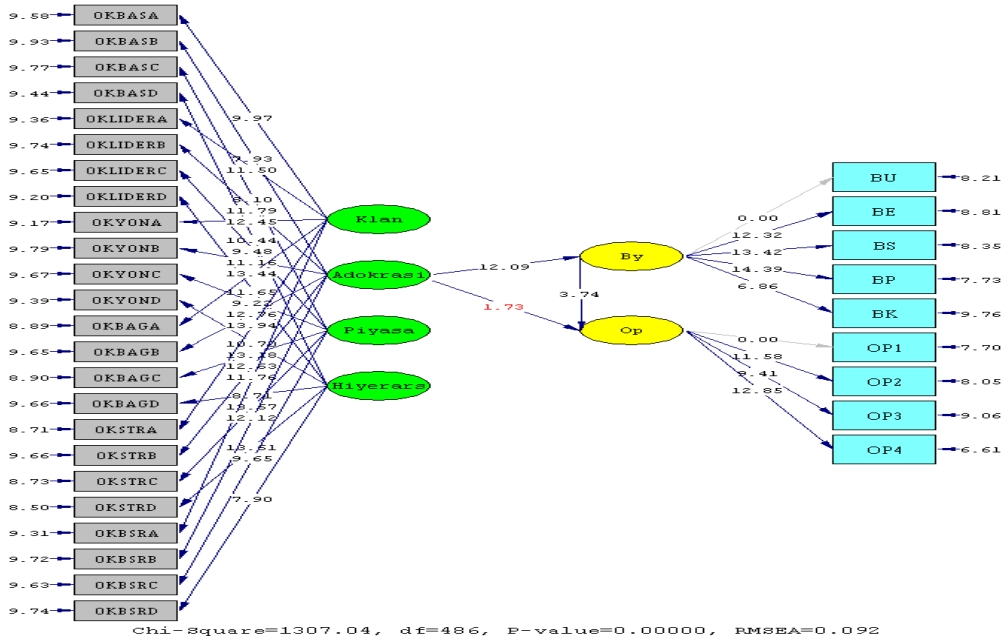
Şekil 3.5. KLAN –ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi



Diğer bir hipotez doğrultusunda adokrasi kültüründe de bilgi yönetiminin aracılık etkisi test edilmiştir. Bunun için daha önce ölçme modelinde ortaya çıkan ADOKRASİ ile ÖP arasındaki 0,71 düzeyindeki ilişkiye bilgi yönetimi tarafından aracılık edilip edilmediği kanıtlanmaya çalışılacaktır.

Daha önce bahsedilen ilk iki koşulu (ADOKRASİ-> ÖP, ADOKRASİ->BY) ölçme modeli sağlamaktadır. Buna göre, ADOKRASİ ->ÖP ilişkisi 0,71, ADOKRASİ->BY ilişkisi 0,81 olarak bulunmuştur. Son koşulu yerine getirmek üzere ADOKRASİ ve BY değişkenlerinin yordayıcı, ÖP değişkeninin yordanan değişken olduğu model test edilmiştir. Aracılık etkisinin kanıtlanması için ADOKRASİ'den ÖP'ye çizilen yolun anlamlı çıkmaması veya ilk halinden (0,71) daha düşük çıkması beklenmektedir. Bu işlemler gerçekleştirildiğinde Şekil 3.6'daki yapısal model ortaya çıkmıştır. Şekilde yolların t değerleri gösterilmektedir.

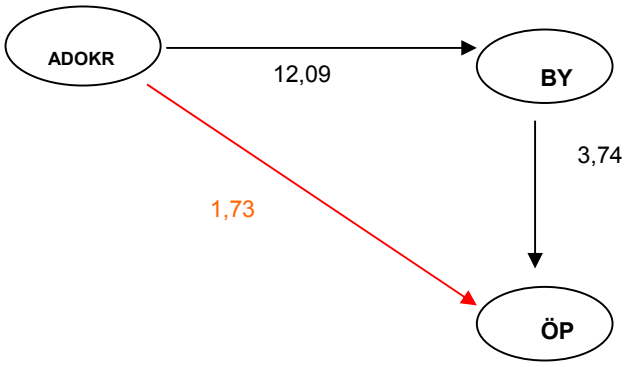
Şekil 3.6. ADOKRASİ-ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model)



Şekil 3.6'nın ayrıntısını gösteren Şekil 3.7'den de anlaşılacağı gibi, aracılık etkisinin koşulları gerçekleşmiş, ADOKRASİ ile ÖP arasındaki yol anlamsız çıkmıştır

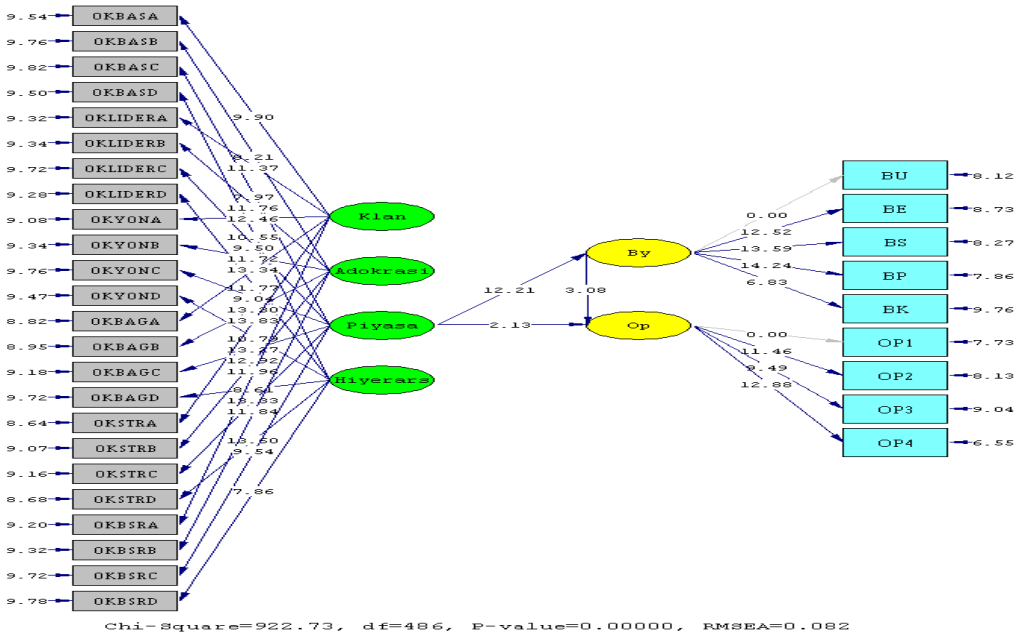
(t‹1,96). Bu durumda, H_9 kabul edilmektedir. Adokrasi kültüründe de bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde tam aracılık etkisi söz konusudur.

Şekil 3.7. ADOKRASİ-ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi



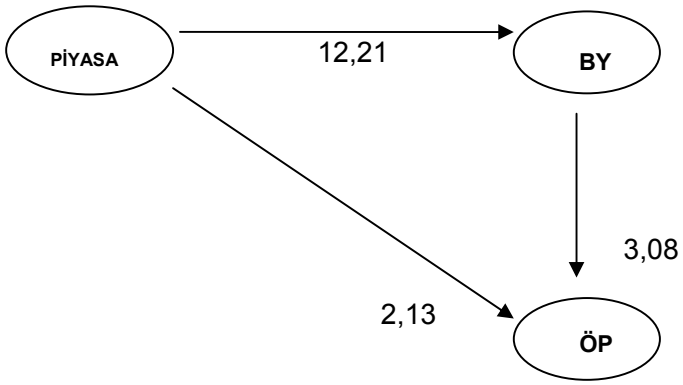
Üçüncü kültür tipi olan piyasa kültüründe de bilgi yönetiminin aracılık etkisinin araştırılması için aynı adımlar izlenmiştir. Değişkenler arasında çizilen yollarla oluşan yapısal model aşağıda yer alan Şekil 3.8'de gösterilmektedir.

Şekil 3.8. PİYASA-ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi (Yapısal Model)



Şekil 3.9, yol analizinde çizilen yolların daha kolay görülmesi için Şekil 3.8' deki yapısal modelin ayrıntısını göstermektedir.

Şekil 3.9. PİYASA-ÖP İlişkisinde BY'nin Aracılık Etkisi

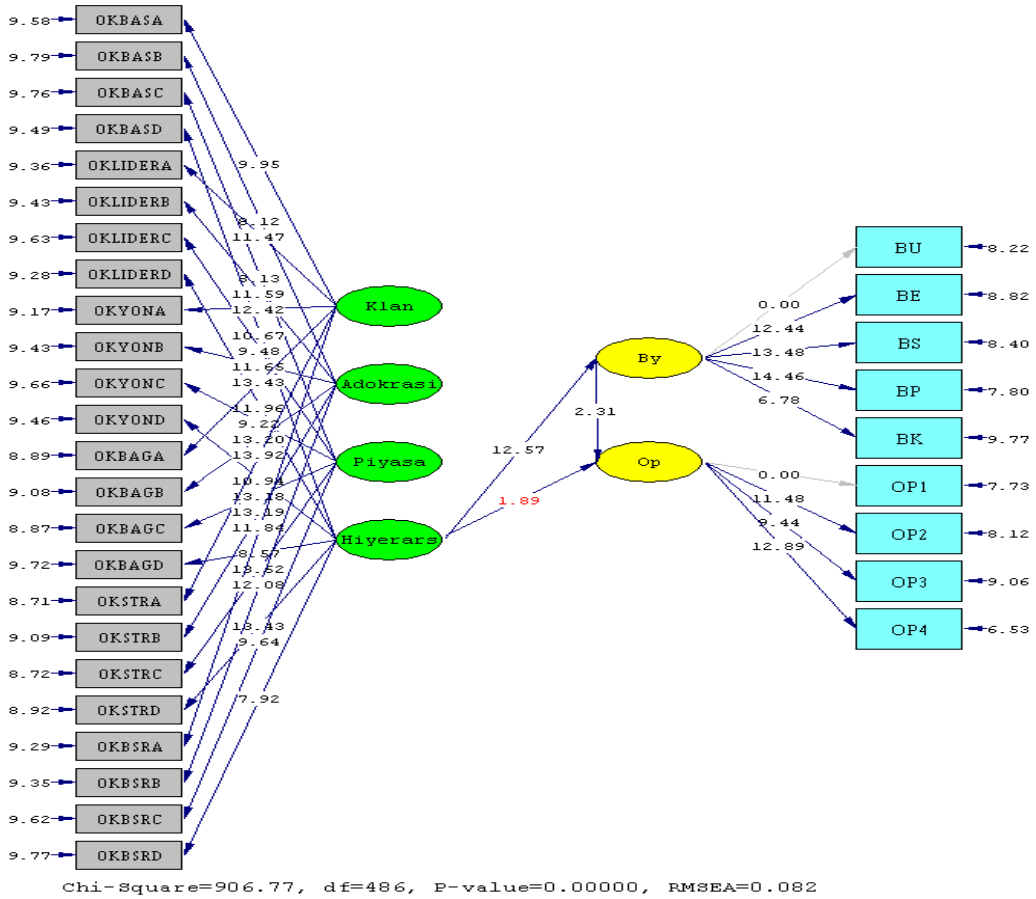


Şekil 3.9'da da görüldüğü gibi, PİYASA'dan ÖP'ye çizilen yol bu kez anlamlı çıkmıştır. Bu, piyasa kültürünün örgütsel performans üzerinde doğrudan etkisinin de olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda, bilgi yönetiminin kısmen aracılık etkisinden söz edilebilir. Piyasa kültürü örgütsel performansı hem doğrudan, hem de bilgi yönetimi aracılığıyla dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu durumda H_{10} kabul edilmektedir.

Dördüncü ve son kültür tipi olan hiyerarşi kültüründe bilgi yönetiminin aracılık etkisini araştırmaya yönelik olarak aynı adımlar tekrarlanmıştır. Aracılık etkisini ortaya koymak için çizilen yollar ve t değerleri Şekil 3.10'daki yapısal modelde ve Şekil 3.11'de yer almaktadır.

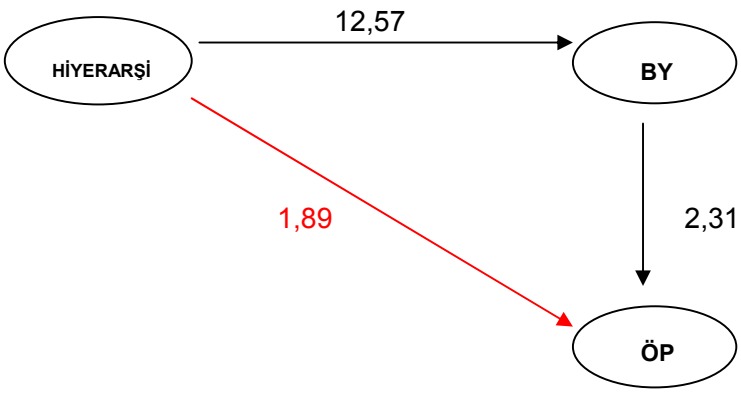
Şekil 3.10'da, HİYERARŞİ'den ÖP'ye giden yolun anlamsız çıktığı görülmektedir ($t < 1,96$). Bu, hiyerarşi kültürünün örgütsel performansa doğrudan etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu durum, bilgi yönetiminin tam aracılık etkisini ortaya koymaktadır. H_{11} kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün örgütsel performansla ilişkisinde bilgi yönetimi tam aracı durumundadır.

Şekil 3.10. HİYERARŞİ-ÖP İlişkisinde BY'nin Etkisi (Yapısal Model)



Yukarıda yer alan Şekil 3.10'daki yapısal modelde çizilen yolların daha iyi görülebilmesi için Şekil 3.11'de modelin sadeleştirilmiş şekli sunmaktadır.

Şekil 3.11. HİYERARŞİ-ÖP İlişkisinde BY'nin Etkisi



Sonuç olarak, her bir kültür tipinin örgütsel performansa etkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisi yapısal eşitlik modellemesi kapsamında araştırılmıştır. Bu yöndeki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu durum, bilgi yönetiminin bütün kültür tiplerinin örgütsel performansla olan ilişkisinde gerek tam, gerekse kısmen aracı durumunda olduğunu ifade etmektedir. Burada ortaya çıkan bir diğer nokta, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde dolaylı etkisinin söz konusu olduğudur. Başka bir deyişle, örgüt kültürü örgütsel performansı bilgi yönetiminin aracılığıyla etkilemektedir.

3.5.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçları aşağıdaki bölümde değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler araştırma hipotezlerinin sırasına göre yapılmıştır.

1. Bilgi Yönetimi Örgütsel Performans İlişkisi

Bilgi yönetimi daha önce birçok yazar tarafından (Bassi , 1997; Loermans, 2002; Davenport v.d., 1998) örgütsel performansı geliştirmek için bilginin üretilmesi, edinilmesi, kullanılması süreci olarak tanımlanmıştır. Hlupic ve arkadaşları (2002) tarafından örgütsel performansı arttırmanın en güncel yolu olarak ileri sürülen bilgi yönetiminin temel amacı da çoğu kez rekabet gücünü arttırmak olarak belirtilmektedir (Jarrar, 2002; MacIntosh, 1996; Beijerse, 2001). Çalışma, bilgi yönetiminin örgütsel performansla ilişkisini destekler nitelikte sonuçlanmıştır.

Çalışmada yazından farklı olarak bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel performansla ilişkisi araştırılmış, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma süreçlerinin örgütsel performansla anlamlı ilişkisi bulunmuştur.

2. Örgüt Kültürü Örgütsel Performans İlişkisi

Konuyla ilgili yazındaki birçok çalışmanın örgüt kültürünün örgütsel performansla doğrudan ilişkisini incelediği görülmektedir. Denison (1990), Marcoulides ve Heck (1993), Kotter ve Heskett (1992), Gordon ve DiTomasso (1992) çalışmalarında örgüt kültürü ile örgütsel performansın ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bazı yazarlar da (Deshpande ve Farley, 1993; Baker, 1995; Denison ve Mishra,1995) örgütsel performansı farklı kültür tiplerine göre incelemiş, sonuçta örgütsel performansın kültür

tiplerine göre değişim gösterdiğini bulmuşlardır. Bu çalışmada da, klan, adokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürlerinin aralarında, örgütsel performans ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark, klan ve hiyerarşi kültürleri arasındadır. Analiz sonuçları örgütsel performansın en yüksek olduğu kültür tipinin klan, daha sonra piyasa ve en son hiyerarşi kültürü olduğunu ortaya koymuştur.

3. Örgüt Kültürü Bilgi Yönetimi İlişkisi

Yazında konuyla ilgili oldukça fazla çalışma mevcuttur. DeLong ve Fahey (2000) tarafından örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları için en büyük destek olduğu kadar, yeri geldiğinde en büyük engel olabileceği ileri sürülmektedir. Davenport ve Prusak (2001) ise bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için bilgi dostu örgüt kültürünün varlığını şart koşmaktadırlar. Birçok yazar tarafından yapılan görgül çalışmalarda (Alavi ve Leidner, 1999; Lee ve Choi, 2003; Choy ve Suk, 2005) örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar iki kavramın ilişkisini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, bilgi yönetiminin farklı kültür tiplerindeki durumunu inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalar (Lawson, 2003; Loy, 2003; Velasquez, 2004) örgüt kültürünün bilgi yönetimi için önemli rol oynadığını ortaya koymanın yanı sıra, bilgi yönetiminin ve kullanılan stratejilerin kültür tiplerine göre değiştiğini göstermiştir. Söz konusu çalışmalarda hiyerarşi kültürü bilgi yönetimi ortalaması en az olan kültür tipi olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada da bilgi yönetimi ortalamalarının kültür tiplerine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi yönetimi ortalaması en yüksek olarak ortaya çıkan klan kültürünü sırasıyla piyasa ve hiyerarşi kültürü izlemektedir.

4. Bilgi Yönetiminin Örgütsel Performansa Etkisi

Bilgi yönetimiyle örgütsel performans ilişkisinin çoğu çalışmada incelendiğine daha önce değinilmişti. Bu çalışmada da öncelikle iki kavramın ilişkisi ortaya konmuştur. Söz konusu ilişkiye dayanarak kavramlar arasında aynı zamanda bir neden-sonuç ilişkisinin varlığı da daha önce birçok çalışmada araştırma konusu olmuştur.

Konuyla ilgili olarak incelenen yazındaki çalışmalarda (Choi ve Lee, 2002; Bierly ve Chakrabarti, 1996; Gold v.d., 2000), bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keen ve arkadaşları ise (2006) yapmış oldukları çalışmada, bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa olumlu etkisinin olduğunu, örgütsel performansın da finansal performansı olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Burada farklı bir model kurulmuş, örgütsel performans aracı değişken olarak ele alınmıştır. Choi ve Lee (2002) ile Bierly ve Chakrabarti (1996) bilgi yönetimi stratejilerinin, Gold ve arkadaşları (2000) ise bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performansa etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisinin olduğu analiz sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Bilgi yönetiminin örgütsel performansın %63'ünü açıklaması, onun örgütsel performansa giden önemli bir yol olduğunu doğrulamaktadır. Çalışma yazındaki çalışmalardan farklı olarak dört farklı kültür tipinde bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performansa etkisini de araştırmıştır. Buna göre klan kültüründe bilgi paylaşma ve bilgiyi kullanma, adokrasi kültüründe bilgiyi kullanma, piyasa kültüründe bilgiyi kullanma ve hiyerarşi kültüründe bilgi edinme ve bilgiyi kullanma boyutlarının örgütsel performansa etkisi bulunmuştur.

5. Örgüt Kültürü Örgütsel Performans İlişkisinde Bilgi Yönetiminin Aracılığı

Daha önce sözü edilen birçok çalışmada örgüt kültürünün örgütsel performansla doğrudan ilişkisi incelenmiştir. Yazında aracılık etkilerinin yeni yeni incelenmeye başlandığı görülmektedir. Loy (2003) çalışmasında, bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisi üzerinde örgüt kültürünün aracılık etkisini incelemiş, herhangi bir aracılık etkisinin varlığını kanıtlayamamıştır. Zheng (2005) ise çalışmasında örgütsel strateji, kültür ve yapının, örgütsel performansla ilişkisi üzerinde bilgi yönetimi etkililiğinin aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, bu çalışmada farklı olarak söz konusu aracılık etkisinin dört kültür tipine göre durumu incelenmiştir. Buna göre, klan, adokrasi, hiyerarşi kültür tiplerinde bilgi yönetiminin tam, piyasa kültüründe ise kısmen aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde doğrudan değil, dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgüt kültürü, bilgi yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Yazın taraması sırasında, birçok çalışmada söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Değinilen çalışmalara araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısmında yer verilerek, bu çalışmanın onlardan farklı ve benzer yönleri ortaya konmuştur. Burada çalışmanın sonuçları ayrıntılarıyla aktarılmaya çalışılacaktır.

Çoğu örgüt, bilgi yönetimini bilgisayarlar ve yazılımlardan ibaret olarak görmektedir. Bu çalışma, farklı örgüt kültürü tiplerinin bilgi yönetimiyle ve örgütsel performansla ilişkisinin ortaya konmasına yönelik olarak yürütülmüştür. Çalışma, yazın araştırmasında belirtilen ilişkilerin doğrulanmasının yanında, geliştirilen hipotezler aracılığıyla yazına katkıda bulunmayı hedeflemiştir. Çalışmanın uygulaması beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş ve araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış soru formu yoluyla veri toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, Örgütsel Performans Değerlendirme Ölçeği) içermektedir.

Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliğine itina gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Bunda araştırma öncesi yapılan pilot çalışmaların rolünün büyük olduğu düşünülmektedir. Özellikle araştırmacının kendisi tarafından yazındaki ölçeklerden faydalanılarak oluşturulan Bilgi Yönetimi Değerlendirme Ölçeği'nin gerek güvenilirlik, gerek geçerlilik açısından iyi sonuçlar verdiği görülmektedir. Çalışmada Lisrel programı aracılığıyla her üç ölçeğin doğrulayıcı faktör analizleri de gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili bütün sorunları ortadan kaldırılarak, analizlerin sağlıklı bir temele oturtulması sağlanmıştır.

Araştırmada, araştırma kapsamındaki değişkenlerin çalışanların algılarıyla ölçülebilir olduğu temel varsayımıyla hareket edilmiştir. Çalışmanın sonuçları bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Çalışma, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde o anda mevcut olan çalışanlardan gönüllü olanlar üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla sonuçlar genellenirken bu faktör göz önüne alınmalıdır.

Bu çalışmada, örgütsel performans otel işletmelerinden finansal verilerin elde edilmesi konusundaki zorluk dolayısıyla öznel ölçütler temel alınarak ölçülmüştür. Her ne kadar yazında konuyla ilgili çalışmalar incelenerek bu şekilde ölçüm tarzına ilişkin kanıtlar elde edilmiş ve güvenilirlik ile geçerlilik konusuna dikkat edilmiş olsa da, sonuçlar örgütlerin gerçek performansını yansıtmayabilir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda toplanan veriler uygun analiz yöntemleriyle analiz edilerek hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi bilgi yönetimi ve örgütsel performans değişkenlerinin örgüt kültüründen etkileneceği yönündedir. Bu kapsamda, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'ne verilen cevaplar aracılığıyla çalışanların algılarına göre otel işletmelerinin örgüt kültür tipleri belirlenmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan otellerin altısının hiyerarşi, dördünün klan, üçünün piyasa ve birinin adokrasi kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Otellerin büyük çoğunluğu hiyerarşi ve klan kültürüne sahiptir. Her iki kültür tipi de içsel odaklıdır. Klan kültürü, hiyerarşi kültüründen esneklik boyutuyla ayrılmaktadır. Piyasa kültürü ise dışsal odaklı ancak, esnek olmayan kontrol ağırlıklı bir kültür tipini ifade etmektedir.

Örgütsel performans açısından bakıldığında, klan kültürü ve piyasa kültürü birbirine çok yakın değerlerle ilk sıralarda gelmektedirler. Hiyerarşi kültürü ise örgütsel performans açısından en düşük ortalamaya sahip kültür tipidir. Örgütsel performansın kültür tiplerine göre istatistiksel olarak anlamlı değişim gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan analiz sonucunda, kültür tipleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, klan ve hiyerarşi kültürleri arasında örgütsel performans açısından anlamlı farklılık vardır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde genel olarak çalışan algıları bilgi yönetiminin uygulandığı yönündedir (μ=3,70). Bunda, sektörün karşılıklı bağımlılık özelliğinin rolünün büyük olduğu düşünülmektedir. Bu durum, otel işletmelerini bilgiye önem vermeye itmektedir. Bunun yanı sıra, turistik ürün farklı ürünlerin bir arada bulunduğu bir paket olarak sunulmaktadır. Bu nedenle, bilgi edinme, bilgiyi paylaşma, bilgiyi kullanma süreçleri hem sektörün, hem sunulan ürünün niteliği gereği önemlidir.

Bilgi yönetiminin kültür tipleri açısından durumu incelendiğinde, en yüksek ortalamanın klan kültürüne ait olduğu ortaya çıkmıştır. Klan kültürünü sırasıyla

adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürleri izlemektedir. Kültür tipleri arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu analiz sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Bu fark yine hiyerarşi ve klan kültürleri arasındadır.

Kültür tiplerinin bilgi süreçleri açısından durumu da incelenmiştir. Buna göre, bilgi üretme , bilgiyi saklama ve bilgiyi kullanma süreçlerinde klan kültürü, bilgi edinme ve bilgiyi kullanma süreçlerinde ise adokrasi kültürü öne çıkmaktadır. Her iki kültür tipi de esneklik boyutunda yer almaktadırlar. Bu da elde edilen sonuçların teoriye uygunluğuna işaret etmektedir.

Araştırmada buna ek olarak kültür tiplerine göre bilgi süreçlerinin değişimi de incelenmiştir. Buna göre gruplar arasındaki farkın bilgi üretme boyutunda klan ve hiyerarşi kültürleri arasında olduğu görülmektedir. Bilgi edinme ve bilgiyi paylaşma boyutlarında ise piyasa ve hiyerarşi kültürleri ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmazken, klan kültürünün ortalaması ile diğer iki kültür tipinin ortalaması arasında anlamlı derecede fark olduğu göze çarpmaktadır.

Bilgi edinme boyutunda ortalamalar arası farkın (-) çıkması klan kültürünün her iki kültür tipinden de daha az ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşma boyutunda ise tersi söz konusudur. Klan kültürü diğer kültür tiplerinden daha fazla ortalamaya sahiptir. Burada en az ortalama piyasa kültürünündür. Klan kültürü, paylaşıma, katılıma, insan kaynaklarının gelişimine önem veren bir kültür tipidir. Dolayısıyla bilgi üretme ve bilgiyi paylaşma boyutunda diğer kültürlerin önünde yer alması teoriyi doğrular niteliktedir. Piyasa kültürü ise, teoriye göre klan kültürünün tam tersinde yer almaktadır. Dolayısıyla, başarı odaklı rekabetçi bir kültürü temsil etmektedir. Bu kültür tipinin bilgiyi paylaşma ortalamasının düşük çıkması teoriyi doğrulamıştır.

Bilgi saklama boyutunda piyasa kültürünün ortalamasının diğer kültür tiplerinin ortalamalarından anlamlı farklılık gösterdiği, bilgi saklama konusunda en az ortalamanın piyasa kültüründe olduğu görülmektedir. Bilgiyi saklama konusunda en fazla ortalama ise hiyerarşi kültürüne aittir. Piyasa kültürü dışsal odaklı ancak denetim boyutunda yer alan bir kültür tipidir. Dolayısıyla bilgiyi saklamayarak kullanmaya önem verir. Zaten bilgi kullanma boyutunda da en fazla ortalamanın piyasa kültürüne ait olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, bilgi yönetim sürecinin tüm aşamalarının örgüt kültürü tipine göre değişim gösterdiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın temel hipotezlerinden birini oluşturan bilgi yönetimiyle örgütsel performans arasındaki ilişkinin varlığı analiz sonuçlarıyla doğrulanmıştır. Ancak bu araştırmada yazına katkı oluşturmak amacıyla daha sonra, bilgi süreçlerinin birbirleriyle ve örgütsel performansla ilişkileri incelenmiştir. Buna göre, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma süreçlerinin örgütsel performansla anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Burada bir diğer önemli nokta ise, bilgi üretme ile bilgiyi paylaşma arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığıdır. Bilgiyi paylaşma boyutuyla, bilgiyi kullanma arasında da ilişki bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlar, yeni bilginin üretilmesi için bilgi paylaşımının gerekliliğini vurgulayan yazını destekler niteliktedir. Paylaşılmayan bilginin kullanılması da söz konusu olmayacaktır.

Araştırma kapsamında bilgi yönetimiyle örgütsel performans arasındaki neden sonuç ilişkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda yazına katkı oluşturacak şekilde bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performansa etkileri dört farklı kültür tipine göre incelenmiştir. Klan kültüründe bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma süreçlerinin örgütsel performansa etkilerinin olduğu görülmüştür. Adokrasi ve piyasa kültürlerinde sadece bilgiyi kullanma sürecinin örgütsel performansa anlamlı etkisi çıkmıştır. Hiyerarşi kültüründe ise bilgi edinme ve bilgiyi kullanma süreçlerinin örgütsel performansı etkilediği görülmektedir.

Sonuç olarak, kültür tiplerinde farklı bilgi yönetimi boyutlarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bilgiyi kullanma boyutunun bütün kültür tiplerinde ortak olarak örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu da, bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerinde etkili olabilmesi için bilgiyi kullanmanın, başka bir deyişle bilgiyi eyleme geçirmenin gerekliliğini ifade etmektedir.

Buradaki sonuç, bilgi yönetiminin diğer süreçlerinin örgütsel performansı etkilemediği şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü bilgi yönetimi, bütün süreçleri içerecek şekilde tanımlanmıştır. Burada ortaya çıkan sonuç, örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkileri göstermektedir. Başka bir deyişle, diğer süreçlerin örgütsel performansa dolaylı etkileri söz konusu olduğu için regresyon eşitliklerinde görünmemektedir. Ancak ortaya çıkan sonuç, bilgi yönetim süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin bilgiyi kullanma süreci aracılığıyla sağlandığına işaret etmektedir.

Buraya kadar örgütsel performans ile bilgi yönetimi ve boyutları arasındaki ilişki, bilgi yönetimi ve örgütsel performansın kültür tiplerine göre değişimi ve her bir kültür tipi açısından örgütsel performans üzerinde belirleyici etkisi olan bilgi boyutları incelenmiştir. Ancak bu çalışmanın temel amaçlarından birini, örgütsel performans üzerinde bilgi yönetiminin kısmen veya tam aracılık etkisinin olup olmadığının ve bunun her bir kültür tipine göre ne şekilde değiştiğinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışma bu şekilde yazına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, aracılık etkileri ile ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmek amacıyla yapısal eşitlik modeline başvurulmuştur.

Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde öncelikle her üç değişkenin doğrulayıcı faktör analizlerini kapsayan ölçme modeli oluşturulmuştur. Modelin iyi uyum değerleri vermesi, ölçme modelinin sağlıklı olduğunun bir göstergesidir. Daha sonra, örgüt kültürünün örgütsel performansla ilişkisinde bilgi yönetiminin aracılık etkisinin ispatlanmasına yönelik olarak yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Modelde Klan, Adokrasi, Piyasa ve Hiyerarşi değişkenlerinin hem doğrudan örgütsel performansı etkilerken, hem de bilgi yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği varsayılmaktadır. Bu durumda bilgi yönetiminin kısmen aracılık etkisi olduğu düşünülmektedir.

Aracılık etkisine yönelik olarak yapılan yol analizi sonucunda klan kültür tipinde örgüt kültüründen bilgi yönetimine çizilen yolun anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu klan kültür tipinde bilgi yönetiminin tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, klan kültürü örgütsel performansı bilgi yönetimi aracılığıyla etkilemektedir. Adokrasi ve hiyerarşi kültür tipleri için de aynı durum söz konusudur.

Ancak piyasa kültüründe, örgüt kültüründen örgütsel performansa çizilen yolun anlamlı çıkması, kültürün performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucunu göstermiştir. Burada bilgi yönetiminin kısmen aracılık etkisi söz konusudur. Aslında, bu durum şaşırtıcı değildir. Piyasa kültürü, rekabetçi ve başarı odaklı bir kültür tipidir. Başarıyı, rakiplerin üstesinden gelmek olarak tanımlayan bu kültür tipinin örgütsel performansa doğrudan etkisinin olması beklenebilir.

Çalışmanın sonucunda örgütte hakim olan kültürün, bilgi yönetimini , bilgi yönetim sürecinin tüm aşamalarını ve örgütsel performansı etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan, çalışma örgüt kültürünün bilgi yönetimindeki öneminin altını çizmektedir. Çalışma ayrıca bilgi yönetiminin örgütsel performansa katkı

sağladığına ilişkin kanıt sunmaktadır. Bu çalışmada, ölçme modeli kapsamında beş boyutla (bilgi üretme, bilgi edinme, bilgiyi saklama, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi kullanma) ölçülen bilgi yönetiminin, yine beş boyutla (kâr, satışlar, kaliteli hizmet, yenilikçilik ve genel başarı düzeyi) ölçülen örgütsel performans üzerinde olumlu katkısının olduğunu doğrulanmıştır.

Bu çalışmanın en önemli bulgularından biri, üç kültür tipinde örgütsel kültürün performans üzerinde doğrudan etkisinin olmamasıdır. Klan, adokrasi ve hiyerarşi kültür tiplerinde örgüt kültürü bilgi yönetimi aracılığıyla performansı dolaylı olarak etkilemektedir. Sadece piyasa kültüründe kültürün performansa doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, yazına katkı sağlayan bir sonuçtur.

Çalışma kapsamında uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Öncelikle, otel işletmelerinde bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisi ortaya çıkmıştır. Bu etki her bir kültür tipi için geçerlidir. Dolayısıyla bilgi yönetimi her bir kültür tipinde örgütsel performansı arttırmaktadır. Ancak, bu etki bilgiyi kullanma süreci aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla, bilgiyi eyleme geçirme yönünde gerekli süreçlerin oluşturulması gerekmektedir. Otel işletmelerinde klan ve adokrasi kültürlerinin bilgi yönetimi ortalamalarının yüksekliği göze çarpmaktadır. Bu sonuç, bilgi yönetimi uygulamaları için daha esnek ve değişime açık kültür tipinin önemine işaret etmektedir.

- Otel işletmeleri için çalışanlarının sahip olduğu örtük bilgi büyük önem taşımaktadır. Özellikle personel devir hızının yüksek olduğu bir sektörde faaliyet göstermeleri dolayısıyla, çoğu zaman sahip oldukları değerli bilgileri kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Otel işletmelerinin bu konuya alabilecekleri en iyi önlem bilgi yönetimi olacaktır. Başka bir deyişle, çalışanların sahip olduğu kişisel bilginin, gerekli süreçler oluşturularak örgütsel bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu konuda çalışmanın sağladığı çerçeve önemli bir yol gösterici olabilecektir. Bu kapsamda ilk yapılması gereken çalışanların bilgiyi paylaşmasının teşvik edilmesidir. Bunu sağlamaya yönelik ödül mekanizmalarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımının önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

- Her bir kültür tipinin bilgi yönetimi açısından belli olumlu ve olumsuz özellikleri vardır. Örneğin, piyasa kültürü bilgi paylaşımını engelleyen bir yapıya sahipken, bilgi kullanımını destekleyici bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, genel olarak bilgi yönetimi

uygulamalarına olumlu etkisi olabilmektedir. Bu durumda otel işletmelerinin kültürel özelliklerini tanımaları ve bilgi yönetimi uygulamalarını bu doğrultuda yönlendirmeleri, onların bilgi yönetiminden mümkün olan en yüksek faydayı elde etmelerini sağlayacaktır. Böylelikle otel işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamalarını olumlu ve olumsuz etkileyecek kültürel özellikleri arasında bir denge sağlayabilmeleri mümkün olabilecektir.

- Otel işletmelerinde en zor konulardan biri taklit edilmesi zor ürün ve hizmetlerin oluşturulmasıdır. Bilginin yönetilmesi, stratejik öneme sahip örgütsel bilginin ortaya çıkması anlamına geleceğinden ürün ve imaj farklılaştırmasını gerçekleştirmek için önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu konuda işletme içinde bilgi üretiminin desteklenmesi önem taşımaktadır. Bilgi üretiminin yolu ,yine bilgiyi paylaşmaktan geçmektedir. Bunun yanı sıra, yaratıcı fikirlerin önünün açılması önemlidir.

- Otel işletmesi bilgi yönetimi kapsamında her türlü bilgi kaynağını değerlendirmelidir. Örneğin, otel işletmelerinin çoğu zaman ihmal ettiği müşteri şikayetleri değerli bilgi kaynakları olarak görülmelidir. Bu şikayetler otel işletmesinin faaliyetleri hakkında önemli ipuçları vermektedirler.

- Teknoloji bilgi yönetimi için önemlidir. Teknolojiyi, enformasyon deposu oluşturmaktan çok, çalışanlar arası bilgi paylaşımını destekleyecek şekilde kullanmak gerekmektedir. Özellikle, otel işletmeleri gibi birçok hizmeti bir arada sunan işletmeler için teknolojiyi bu yönde kullanmak hem verimlilik, hem de kalite için önem taşımaktadır.

- Bilgi yönetimi için çalışanların yeni bilgi edinmelerinin her koşulda desteklenmesi önemlidir. Bunun için, gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında eğitimlere katılmalarının teşvik edilmelidir. Örgüt içinde çeşitli eğitim ve toplantıların düzenlenmesinin, bilgi paylaşımını sağlamak ve yeni bilginin üretilmesine ortam hazırlamak gibi işlevleri olacaktır.

Sonuç olarak bilgi yönetimi uygulamaları bilgi dostu, değişime açık ve esnek, çalışanların gelişimini ve bilgi paylaşımını destekleyen, açık iletişimin olduğu bir kültür gerektirmektedir. Bilgi yönetimi, merkezinde insanın yer aldığı, bilginin desteklenmesine yönelik süreçler olarak nitelendirilmeli, uygulamanın kapsamı bu yönüyle belirlenmelidir.

Bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. Bu kapsamda, ileride yapılabilecek çalışmalara yönelik olarak kuramsal çerçevede bazı öneriler getirilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında daha başka hangi değişkenlerin aracılık etkisinin olabileceği araştırılabilir. Bunun yanında, örgüt kültürü bilgi yönetimi ilişkisinde aracı olabilecek diğer değişkenler veya bilgi yönetimi üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler araştırma kapsamına dahil edilerek daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir. Bu çalışmadan yola çıkılarak yapılabilecek bir diğer çalışmada ise, örgüt kültürünü kategorik olarak ölçmek yerine boyutsal olarak ölçerek kültürün boyutlarıyla bilgi yönetimi arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Bir başka çalışma örgütsel performansın nesnel ölçütlerle ölçülerek, karşılaştırma yapılması şeklinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle örgütsel performansın daha kapsamlı şekilde ölçülmesi söz konusu olabilecektir. Bunun yanında çalışmanın bir benzeri turizm sektörü dışındaki sektörlerde veya turizm sektöründeki diğer işletmelerde yinelenebilir. Böyle çalışmalar karşılaştırmaya olanak tanıması açısından önemli olacaktır.

Bu çalışmada örgütsel performans üzerinde etkisi olabilecek diğer değişkenler kapsam dışında tutulmuştur. Benzer bir çalışma bu değişkenleri kapsayacak şekilde yapılabilir. Çalışmada örgütün büyüklüğü, çevre, örgüt tipi gibi bazı değişkenlerin yönlendirici etkileri olabilir. İleride yapılacak çalışmalar bu değişkenlerin araştırma kapsamına dahil edilip, etkileri kontrol altına alınarak gerçekleştirilebilir.

İleride yapılabilecek bir başka çalışmada ise, bu çalışmada bir bütün olarak ele alınan örgütsel performans bileşenlerinin ayrı ayrı ele alınarak hangilerinin bilgi yönetimiyle ilişkili olduğu araştırılabilir. Yine aynı şekilde bilgi yönetimi bileşenlerinin de ayrı ayrı ele alınarak örgütsel performans veya kültürle ilişkilerinin belirlenmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural (2005), **Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi: Konya.

ALVESSON, Matts (2002), **Understanding Organizational Culture,** Sage Publications Ltd: London.

ARICI, Hüsnü, İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar, Meteksan, Ankara,1997.

ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletmelerin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

AWAD, Elias M. ve Hassan M.Ghaziri (2004), **Knowledge Management.** Prentice Hall: New Jersey.

BAKAN, İsmail, Tuba Büyükbeşe, H.Çetin Bedestenci, (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

BALCI, Ali (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler**, Pegem A Yayıncılık: Ankara.

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

BATESON, G. (1973), **Steps to an Ecology of Mind**, Paladin: London,

BENNET , A. ve Bennet, D. (2003), The Rise Of The Knowledge Organization, in Holsapple, C. (Ed), **Handbook on Knowledge Management, Springer**, Vol.(1), Spiringer: Berlin, ss.5-20.

BYRNE, B.Y., (2001), **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming**, Lawrence Erlbaum Associates, Cambridge University Press: New Jersey.

CAMERON, K.S. ve R. E. Quinn (1999), **Diagnosing And Changing Organizational Culture**, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.

CHOO, C.W. (1998), **The Knowing Organization: How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge And Make Decisions**, Oxford University Pres, New York.

DAVENPORT, T.H. ve L. Prusak (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?** G.Günay (Çev). Rota Yayıncılık: İstanbul.

ELLIS, Steve ve Peny Dick (2003), **Introduction To Organisational Behaviour,** McGraw-Hill: London.

EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları: İstanbul.

EREN, Erol (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları: İstanbul.

GORDON, Georges G. Ve William M.Cummins (1979), **Managing Management Climate,** Lexington: M.A.

HAIR, J.F., R.E.Anderson, R.L.Tatham, W.C.Black (1998), **Multivariate Data Analysis**, 5th Edition, Prentice Hall: New Jersey.

HANDY, Charles (1989), **Understanding Organizations**. Oxford University Press: USA.

HOLSAPPE, C. (2003), Knowledge and Its Attributes, in Holsapple, C. (Eds), **Handbook on Knowledge Management**, Springer: Berlin,ss:165-188.

İCÖZ, Orhan (2001), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, 2. baskı, Turhan Kitabevi: Ankara.

İCÖZ, Orhan (2005), **Turizm Ekonomisi**, 3. baskı, Turhan Kitabevi: Ankara.

JÖRESKOG, K ve D. Sörbom, (1990), **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, Scientific Software International, Lawrence Aerlbaum Associates Publishers, Hillsdale: New Jersey.

KALAYCI, Şeref (2005), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,** Pegem A Yayıncılık: İstanbul.

KOTTER John P. ve James L. Heskett (1992), **Corporate Culture and Performance,**The Free Press: New York.

KROUGH, Von George, K. Ichijo, Nonaka Ikujiro (2000), **Enabling Knowledge Creation**, Oxford University Press: Oxford.

LIKERT, R. (1967), **The Human Organization**, Mc Graw-Hill, New York.

LITWIN, G.H. ve R.A.Stringer (1968), **Motivation And Organizational Climate**, Harvard University Press: Cambridge.

MARTIN, J. (1992), **Cultures in Organizations**. Oxford University Press: U.S.A.

MARUYAMA, G.M. (1997), **Basics of Structural Equation Modeling**, Sage Publications: Thousand Oaks.

NONAKA, Ikujiro ve Takeuchi, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press: Inc. New York.

NUNNALLY, J.C. (1967), **Psychometic Theory**, McGraw Hill, New York.

ODABAŞ, H. (2005), "Bilgi Yönetimi Sistemi", **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri**, Edi: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi: Konya,ss:101-120.

OTT, Steven J. (1989), **The Organizational Culture Perspective**, Dorsey Press: Chicago

ÖĞÜT, Adem (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**. Nobel Yayıncılık: İstanbul.

ÖĞÜT, Adem, Hasan Kürşat Güleş, Ali Şükrü Çetinkaya (2003), **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Nobel Yayın: Ankara.

ÖNCE, Saime (1999), **Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınlari: Eskişehir.

ÖZGENER, Şevki (2005), "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri", **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Sistemleri** , Edi: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, Çizgi Kitabevi: Konya,ss:101-120.

PARKER, Martin (2000), **Organizational Culture And İdentity : Unity And Division At Work** Sage : London.

PETER, Thomas ve Robert H.Waterman (1982), **In Search Of Excellence,** Harper And Row: New York.

ROBBINS S, ve N.Barnwell (2002), **Organisation Theory: Concepts and Cases**, Prentice Hall: Australia.

ROLLINSON, Derek ve Aysen Broadfield (2002), **Organizational Behavior and Analysis,** Prentice Hall: New York.

SCHEIN, E.H. (1992), **Organizational Culture And Leadership**, Josey-Bass: San Francisco.

SCHERMERHORN, John R. (1999), **Management**, John Wiley and Sons Inc.: New York.

SCHNEIDER, Benjamin (1990), **Organizational climate and culture**, Jossey-Bass: San Francisco.

SCHNEIDER, Benjamin, ve A. E. Reichers, (1990), Climate And Culture: An Evolution Of Constructs, In B. Schneider (Ed.), **Organisational Climate And Culture**, Jossey-Bass: San Francisco.

SEKARAN, U. (1992), **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, John Wiley & Sons Inc.: New York.

SENGE, M.S. (1993), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları: İstanbul.

ŞENER, Burhan (1997), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 2.baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınevi: Ankara.

ŞİŞMAN, M. (2002), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık: Ankara.

TAVŞANCIL, Ezel (2002), **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, Nobel Yayıncılık: İstanbul.

TERZİ, Ali Rıza.(2000), **Örgüt Kültürü**. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

TIWANA, Amrit (2003), **Bilginin Yönetimi**, Çev.Elif Özsayar, Roto Yayıncılık: İstanbul.

TURNER, Hampden C.(1990), **Corporate Culture- From Vicious to Virtuous Circles**, The Economist Books: London.

TÜRK, Murat (2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi.** Türkmen Kitabevi: İstanbul.

UNUTKAN, Göksel Ataman, (1995), **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi: İstanbul

USTA, Öcal, (2001), **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık: İzmir.

VURAL, Y. İstiklal (2005), "Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi**", Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Edi: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y.Vural, Çizgi Yayınevi: Konya,ss:1-30.

YENİÇERİ, Özcan ve Mehmet İnce (2005), **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık: İstanbul.

ZAİM Halil (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları: İstanbul.

MAKALELER

ALAVI, Maryam ve Dorothy E. Leidner (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, **MIS Quarterly,** 25 (1),ss.107-136.

ALLAIRE, Yvan, Mihaela E.Firsirotu (1984), Theories of Organizational Culture, **Organization Studies**, 5 (3),ss.193-226.

AMBRECTH R., R.Chapas, C.Chappelow, G.Farris , P.Friga, C.Hartz , B.Mellvaine , S. Postle, Whitwell G. (2001). Knowledge Management in Research and Development. **Research Technology Management**, 44,ss.36-44.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, (1954), "Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques", **Psychological Bulletin**, 51,ss.201-238.

AYDOĞAN, Z.Ferhan (2004), Örgüt Kültürü ve İklimi. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2.ss.203-215.

BEIJERSE, R.P.Uit (1999), Questions in Knowledge management : Defining and Conceptualising a phenomenon. **Journal of Knowledge Management,** 3(2),ss.235-245.

BEIJERSE, R.P.Uit (2000), Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge management For Entrepreneurs, **Journal Of Knowledge Management,** 4 (2),ss.162-179.

BENNET Roger ve Helen Gabriel (1999), Organisational Factors And Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study. **Journal Of Knowledge Management,** 3 (3), ss. 207-217.

BEVEREN, John Van (2002), A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management, **Journal Of Knowledge Management,** 6 (1),ss,18-22.

BHATT, Ganesh D. (2000), Organizing Knowledge In The Knowledge Development Cycle, **Journal Of Knowledge Management**, 4 (1), ss. 15-26.

BHATT, Ganesh D. (2002), Management Strategies For Individual Knowledge And Organizational Knowledge, **Journal Of Knowledge Management,** 6 (1),ss. 31-39.

BHATT, Ganesh.D. (2001), Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People. **Journal Of Knowledge Management**, 5 (1),ss. 68-75.

BOUTHILLIER, France ve Kathleen Shearer (2002), Understanding Knowledge Management And Information Management : The need for An Empirical Perspective. **Information Research**, 8 (1), ss.139-143.

BIERLY, P ve A. Chakrabarti (1996), Generic Knowledge Strategies In The US Pharmaceuticals Industry, **Strategic Management Journal**, 17,ss. 123-135.

BLOOR, Geoffrey ve Patrick Dawson (1994), Understanding Professional Culture In Organizational Context, **Organizational Studies**, 15 (2), ss.275-295.

BROWN, J. ve Duguid, P. (1998), Organizing Knowledge. **Management Review**, 40 (3),ss.90-111.

CALORI, Rolad ve Philippe Sarnin (1991), Corporate Culture And Economic Performance: A Fresh Study. **Organization Studies**, 12 (1),ss.49-74.

CAMERON, Kim S. (1986), Effectiveness As Paradox: Consensus And Conflict Conceptions Of Organizational Effectiveness. **Management Science**,32 (5),ss.539-553.

CHAIT, L.P. (1999), Creating A Successful Knowledge Management System. **Journal Of Business Strategy,** 20 (2),ss.23-26.

CHASE, Rory L (1997), The Knowledge-Based Organization: An International Survey, **The Journal Of Knowledge Management,** 1 (1),ss. 38-49.

CHOI, Byounggu ve Heeseok Lee (2002), Knowledge Management Strategy And Its Link To Knowledge Creation Process, **Expert Systems With Applications**, Vol:23,ss.173-187.

CHOY, Siong Chong ve Choi Yong Suk (2005), Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management, **Journal Of Knowledge Management Practice**, Vol:6,ss.39-48.

CHUA, Alton (2002), Taxonomy Of Organisational Knowledge. **Singapore Management Review**, 24 (2), ss.69-76.

CONNOLY, Terry, Edward J. Conlon, Stuart Jay Deutsch (1980), Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, **Academy Of Management Review**, 5 (2),ss.370-377.

CUNNINGHAM, J.Barton (1977), Approaches To The Evaluation Of Organizational Effectiveness, **Academy Of Management Review**, 2 (3),ss. 463-474.

ÇIVI, Emin (2000), Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review Marketing Intelligence & Planning, **Journal of Knowledge Management**, 18 (4),ss. 166-174.

DAVIS, Stan ve Jim Botkin (1994), The Coming Of Knowledge-Based Business, **Harvard Business Review, September-October,**ss.165-170.

DE LONG, David ve W. Liam Fahey (2000), Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management, **Academy Of Management Executive**, 14(4),ss.113-127.

DENISON, Daniel R. (1984), Bringing Corporate Culture To The Bottom Line, **Organizational Dynamics**, 13 (2),ss. 05-22 .

DENISON, Daniel R. ve Aneil K.Mishra (1995), Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness, **Organizations Science**, 6(2).ss.204-223.

DENISON, Daniel R. (1996), What is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars, **Academy Of Management Review,** 21 (3),ss. 619-654.

DESHPANDE, Rohit, John Farley (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, **Journal of Marketing**, 57 (1),ss. 23-27.

DRUCKER, Peter F. (1988), Management And The Word's Work. **Harvard Business Review**, September/October, ss.109-119.

DUNCAN, W J. (1989), Organizational Culture: Getting A Fix On An Elusive Concept, **Academy of Management Executive**, 3 (3),ss. 229-236.

EDVINSSON, L. (1997), Developing Intellectual Capital At Scandia, **Long Range Planning**, 30 (3),ss.366-373.

EDVINSSON, L. ve P. Sullivan (1996), Developing a model for managing intellectual capital, **European Management Journal**, 14 (4),ss. 356-364.

EISENHART, M. (2001), Gathering Knowledge While İt's Ripe, **Knowledge Management Magazine,** 4 (4),ss. 67-83.

EMPSON, Laura (2001), Knowledge Management In Professional Service Firms, **Human Relations** 54 (7),ss. 811-818.

FIOL , C.M. ve M.A.Lyles (1985), Organizational Learning, **Academy Of Management Review** 10 (4),ss. 803-808.

GAGLIARDI, Pasquale (1986), The Creation And Change Of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, **Organization Studies**, 7 (2),ss. 117-134.

GARAVELLI, Claudio, Michele Gorgoglione, Barbara Scozzi (2004), Knowledge Management Strategy And Organization: A Perspective Of Analysis, **Knowledge And Process Management**, 11 (4),ss. 225-227.

GEORGOPOULOS, Basil S. ve Arnold S. Tannenbaum (1957), A Study Of Organizational Effectiveness, **American Sociological Review,** 22 (5),ss. 534-540.

GLISBY, Martin ve Niegel Holden (2003), Contextual Constraints In Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness Of Nonaka's Knowledge-Creating Company, **Knowledge And Process Management** 10 (1),ss. 29-36.

GOFFEE, Rob ve Gareth Jones (1996), What Holds The Modern Company Together? **Harvard Business Review**, November – December,ss. 133-148.

GOH, Swee C. (2002), Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications, **Journal Of Knowledge Management** 6 (1),ss. 23-30.

GOLD, Andrew H., Arvınd Malhotra, Albert H.Segars (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, **Journal Of Management Information Systems** 18 (1),ss. 185-214.

GORDON, G. ve Di Tomasso N. (1992), Predicting Corporate Performance From Organizational Culture, **Journal Of Management Studies**, 29 (6), ss. 783-798.

GUPTA, Anil K. ve Vijay Govindarajan (2000), Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. **Sloan Management Review**, 42 (1),ss. 71-80.

GUTHRIE, J. (2000), Intellectual Capital Review: Measurement. Reporting And Management, **Journal Of Intellectual Capital** 1(1),ss. 27-41.

GÜÇLÜ, Nezahat (2003), Örgüt Kültürü, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6,ss. 147-159.

HANSEN, Gary S. ve Birger Wernerfelt (1989), Determinants Of Firm Performance: The Relative Importance Of Economic And Organizational Factors, **Strategic Management Journal**, 10 (5),ss. 399-411.

HANSEN, Morten T., Nitin Hohria, Thomas Tierney (1999), What's Your Strategy For Managing Knowledge, **Harvard Burisenss Review** March-April, ss. 43-47.

HARRISON, Roger (1970), Understanding Your Organization's Character, **Harvard Business Review**, May-June,ss. 119-128.

HATCH, M.J. ve M. Schultz (1997), Relations Between Organizational Culture, Identity And Image, **European Journal of Marketing**, 31 (5/6),ss. 356-365.

HATCH, Mary Jo (1993), The Dynamics Of Organizational Cultures, **Academy Of Management Review**, 18 (4),ss. 657-693.

HAWKINS, Peter (1997), Organizational Culture: Sailing Between Evangelism And Complexity, **Human Relations,** 50 (4),ss. 617-440.

HEDLUND, Gunnar (1994), A Model Of Knowledge Management and The N-Form Corporation, **Strategic Management Journal** 15,ss. 73-90.

HILDRETH, Paul, Peter Wright, Chris Kimble (2002), The Duality of Knowledge, **Information Research**, 8 (1),ss. 142-144.

HLUPIC, Vlatka, Athanasia Pouloudi, George Rzevski (2002), Towards An Integrated Approach to Knowledge Management : "Hard", "Soft" And "Abstract" Issues, **Knowledge And Process Management,** 9 (2),ss. 90-102.

HOFSTEDE, Geert (1980), Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, 14 (42),ss. 42-63.

HOFSTEDE, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**, 35,ss. 286-316s

HOLSAPPLE C.W. ve K.D. Joshi (2000), A Formal Knowledge Management Ontology: Conduct, Activities, Resources, And Influences, **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, 55 (7),ss. 593-612.

HOWARD, Larry W (1998), Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures, **The International Journal Of Organizational Analysis**, 6 (3),ss. 231-250.

İSEVİ, A.Semih ve Burcin Çelme (2005), Bilgi Caginda Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak. **Bilgi Dünyasi** 6 (2),ss. 251-257.

JARRAR, Yasar F., (2002), Knowledge Management: Learning for Organisational Experience. **Managerial Auditing Journal**, 17 (6),ss. 322-328.

KAKABADSE, Nadia K., Alexander Kouzmin, Andrew Kakabadse (2001), From Tacit Knowledge To Knowledge Management: Leveraging Invisible Assests, **Knowledge and Process Managament**, 8 (3),ss. 59-69.

KALLIATH, Thomas J., Allen C.Bluedorn, David Gillespie (1999), A Confirmatory Factor Analysis Of The Competing Values Instrument, **Education And Psychological Measurement**, 59 (1),ss. 143-158.

KANTER, Jerry (1999), Knowledge Management, Practically Speaking, **Information Systems Management**, Fall,ss. 7-15.

KHALIFA, N. Al-Khalifa ve Elaine M.Aspınwall (2001), Using The Competing Values Framework to Investigate The Culture Of Qatar Industries, **Total Quality Management,** 12 (4),ss.417-428.

KOH, Ai-Tee (2000), Linking Learning, Knowledge Creation, And Business Creativity. **Technological Forecasting And Social Change**, 64 (1),ss. 85-100.

KÖSE, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7 (1),ss.219-242.

KROUGH, Von George, Ikujiro Nonaka, Manfred Aben (2001). Making The Most Of Your Company's Knowledge : A Strategic Framework. **Long Range Planning**, 34 (4),ss.421-439.

LAMOND, David (2003), The Value Of Quinn's Competing Values In An Australian Context, **Journal Of Managerial Psychology**, 18 (1),ss. 46-59.

LANK, E. (1997), Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, **Long Range Planning**, 30 (3),ss. 406-412.

LEE, Ching Chyi ve Choi Jie Yang (2000), Knowledge Value Chain Model. **Journal Of Management Development**, 19 (9),ss. 783-793.

LEE, H., ve Choi, B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes And Organizational Performance, **Journal of Management Information Systems,** 20 (1),ss. 179-228.

LEWIN, Arie Y. ve John W.Minton (1986), Determining Organizational Effectiveness, Another Look, And An Agenda For Research, **The Institute Of Management Sciences,** 32 (5),ss. 514-538.

LEWIS, D.S. (1996), The Organizational Culture Saga – From OD To TQM: A Critical Review Of The Literature. **Leadership and Organization Development Journal,** 17 (2),ss. 12-19.

LIEBOWITZ, Jay (1999), Key Ingredients to the Success Of An Organization's Knowledge Management Strategy. **Knowledge And Process Management,** 6 (1),ss. 37-40.

LOERMANS, Jozef (2002), Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management. **Journal Of Knowledge Management**, 6 (3),ss. 285-294.

MALHOTRA, Yogesh (1998), Deciphering the Knowledge Management Hype. **The Journal For Quality And Participation**, 21 (4),ss.58-60.

MARCOULIDES, George A. ve Ronald H.Heck (1993), Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model, **Organization Science,** 4 (2),ss. 209-225.

MARTENSSON, Maria (2000), A Critical Review Of Knowledge Management As A Management Tool. **Journal Of Knowledge Management,** 4 (3),ss. 204-216.

MASON, David ve David J.Pauleen (2003), Perceptions Of Knowledge Management: a Qualitative Analysis, **Journal Of Knowledge Management**, 7 (4),ss. 38-48.

MCADAM, Rodney ve Sandra McCreedy (1999), A critical review of Knowledge Management models. **The Learning Organization**, 6 (3),ss. 91-100.

MCCAMPELL , A.S., Clare L.M., Gitters S.H. (1999). Knowledge Management: The New Challenge For the 21st Century, **Journal of Knowledge Management,** 3 (3).ss. 172-179.

MCCRAKEN M., Mc Illwain T., Fottler M.(2001), Measuring Organizational Performance İn The Hospital İndustry: An Exploratory Comparison Of Objective And Subjective Methods, **Health Service Management Research**, 14 (4),ss. 211-219.

MCLNERNEY, Claire (2002), Knowledge Management and The Dynamic Nature Of Knowledge. **Journal Of The American Society For Information Science And Technology**, 53 (12),ss. 1019-1028.

MEEK, V.Lynn (1988), Organizational Culture: Origins And Weaknesses., **Organization Studies,** 9 (4),ss. 453-473.

MOBLEY, William H. , Lena Wang, Kate Fang (2005), Organizational. Culture Measuring And Developing it in Your Organization., **The Link**, Summer,ss. 1-20.

MOFFET, Sandra, Rodney McAdam, Stephen Parkinson (2003), An Empirical Analysis Of Knowledge Management Applications. **Journal Of Knowledge Management,** 7 (3),ss. 6-20.

MOLNAR, Joseph J. ve David L.Rogers (1976), Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison Of The Goal And System Resource Approaches. **The Sociological Quarterly,** 17,ss. 401-413.

MORAN, E.Thomas ve J.Fredericks Volkwein (1992), The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate. **Human Relations**, 45 (1),ss. 19-47.

MULLIN, Rick (1996), Knowledge Management: A Cultural Evolution. **Journal Of Business Strategy** ,17 (5),ss. 56-59.

NONAKA, Ikujiro (1991), Knowledge-creating company, **Harvard Business Review,** 69(6),ss. 96-104.

NONAKA, Ikujiro (1994), A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation, **Organization Science,** 5 (1),ss. 14-37.

O'DELL, C. ve C.J.Grayson (1999), **Kanowledge Transfer : Discover Your Value Proposition,** Strategy & Leadership, 27 (2),ss. 10-15.

OUCHI, W.G. ve Johnson A.B. (1978), Types Of Organizational Control And Their Relationship To Emotional Well-Being, **Administrative Science Quarterly** 23,ss. 293-317.

PONELIS, Shana Fairer-Wessels ve Felicite A. (1998), Knowledge Management: A Literature Overview. **South African Journal Of Library & Information Science**, 66 (1),ss. 1-9.

PETTIGREW, Andrew M. (1979), On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, 24 (4),ss. 570-581.

QUINN, Robert E. ve John Rohrbaugh (1983), A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis, **Management Science**, 29 (3),ss.363-373.

QUINN, Robert E. ve Kim Cameron (1983), Organizational Life Cycles And Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, **Management Science**, 29 (1),ss. 33-51.

QUINTAS, Paul, Paul Lefrere, Geoff Jones (1997), Knowledge Management : A Strategic Agenda. **Long Range Planning**, 30 (3),ss.385-391.

ROWLEY, Jennifer (2000), From Learning Organisation To Knowledge Entrepreneur, **Journal Of Knowledge Management**, 4 (1),ss. 7-14.

RUPPEL, C.P., S.J. Harrington (2001), Sharing Knowledge Through İntranets: A Study Of Organizational Culture And İntranet İmplementation, **IEEE Transactions on Professional Communication,** Vol. 44 No.1, ss. 6-20.

SATHE, Vijay (1983), Implications Of Corporate Culture: A Manager's Guide To Action, **Organizational Dynamics,** 12 (2),ss. 4-23.

SCHEIN, Edgar (2000), Don't Make Culture Another Item On The KM Checklist, **Knowledge Management Review**, 3 (4), ss. 8-9.

SCHNEIDER, William E. (2003), Why Good Management Ideas Fail- The Neglected Power Of Organizational Culture, **Strategy and Leadership**,28 (1), ss.24-29.

SCHWARTZ, Howard ve Stanley M.Davis (1981), Matching Corporate Culture And Business Strategy, **Organizational Dynamics,** 10 (2),ss. 30-48.

SEASHORE, Stanley E. ve Ephraim Yuchtman (1967), Factorial Analysis Of Organizational Performance, **Administrative Science Quarterly**,12(3), ss.377-395.

SELDEN, Sally Coleman ve Jessica E.Sowa (2004), Testing A Multi-Dimensional Model Of Organizational Performance: Prospects And Problems, **Journal Of Public Administration Research And Theory,** 14 (3), ss. 395-416.

SHANKAR, Ravi, Amol Gupta (2005),Towards Framework For Knowledge Management Implementation, **Journal of Knowledge and Process Management**,12 (4), ss. 259-277.

SILVERWEIG, S. ve R.F.Allen (1976), Changing the corporate culture, **Sloan Management Review**, 17 (3), ss. 33-49.

SMIRCICH, Linda (1983), Concepts Of Culture And Organizational Analysis, **Administrative Science Quarterly**, 28 (3), ss. 339-358.

SPENDER J.C. (1996), Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm, **Strategic Management Journal**, 17 (1),ss. 45-62.

SPIEGLER, Israel (2003), Technology And Knowledge: Bridging A Generating Gap, **Information & Management** ,1 (7), ss. 29-36.

STEERS, Richard M. (1975), Problems In The Measurement Of Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, 20(4),ss.546-558.

STEERS, Richard M. (1976), When is An Organization Effective?. A Process Approach To Understanding Effectivenes, **Organizational Dynamics** 5(3),ss.50-63.

STONER, C.R. (1989), The Foundations Of Business Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values And Actions, **SAM Advanced Management Journal**, 54 (3), ss.13-25.

TRICE, Harrison M. ve Janice M.Beyer (1984), Organizational Cultures through Rites And Ceremonials, **Academy Of Management Review**, 9 (4), ss. 653-669.

TUOMI, Ikka (1999), Data is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory **, Journal of Management Information Systems**, 16 (3), ss. 103-117.

TYRRALL, David, David Parker (2005), The Fragmentation of a Railway: A Study of Organizational Change, **Journal of Management Studies**, 42 (3), ss. 507-537.

VAN Lohuizen, C.W.Wali (1986), Knowledge Management And Policy-making. **Science Communication**, 8 (1), ss. 94-103.

VAROL, Muharrem (1989), Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 44 (1-2),ss.195-222.

VRIES, Manfred, F.R.Kets De, Danny Miller (1986), Personality, Culture, and Organization, **Academy Of Management Review,** 11 (2), ss. 226-279.

WEIR, David ve Kate Hutchings (2005), Cultural Embeddedness And Contextual Constraints: Knowledge Sharing In Chinese And Arab Cultures. **Knowledge And Process Management,** 12 (2), ss. 89-98.

WIIG, Karl M. (1997), Integrating Intellectual Capital And Knowledge Management. **Long Range Planning**, 30 (3), ss.399-405.

WILHELMIJ P. ve Schmidt R. (2000), Where Does Knowledge Management Add Value, **Journal of Intellectual Capital**, 1 (4),ss. 366-380.

WILKINS, Alan L. ve William G. Ouchi (1983), Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance, **Administrative Science Quarterly,** 28, ss. 468-481.

WONG, Kuan Yew ve Elaine Aspinwall (2004), Knowledge Management Implementation Frameworks : A Review. **Knowledge And Process Management,** 11 (2),ss. 93-104.

ZANDER, U ve B. Kogut (1995), Knowledge And The Speed Of The Transfer And Imitation Of Organizational Capabilities: An Empirical Test. **Organization Science,** 6 (1),ss. 76-92.

ZHANG, S.B. ve Anita M. Liu (2006), Organizational Culture Profiles Of Construction Enterprises in China, **Construction Management and Economics,** 24 (8),ss. 817-828.

DİĞER

AKPINAR, S. (2002), "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri", **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Hereke-İzmit,ss:719-726.

AKSAKAL, Ebru Günlü, (2003), **Örgüt Kültürünün Çatışmalar Üzerine Etkisi ve Mevsimlik ve Sürekli Faaliyet Gösteren Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ALAVI, Maryam ve Dorothy E. Leidner (1999), "Knowledge Management Systems : Emerging Views and Practices From the Field", **Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences,** HICSS,Hawai,ss.439-455.

ALDEMİR, Ceyhan, Ömür Özmen, Yasemin Arbak (2003), "Pandora'nın Kutusu: Bir Örgüt Kültürü Öyküsü" , **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon,ss. 443-445.

CAPITANI, Alberto Di (1994), **A Study Of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Effectiveness**, Unpublished Doctoral Thesis. George Washigton University, U.S.A.

CHOI, Yong Suk (2000), **An Empirical Study Of Factors Affecting Successful Implementation Of Knowledge Managament**, Unpublished PhD Dissertation, University of Nebraska, U.S.A.

DEVINNEY, Timothy M., Pierre J. Richard, George S. Yip, Gerry Johnson, (2005), **Measuring Organizational Performance in Management Research: A Synthesis of Measurement Challenges and Approaches**, Research Report.

GÖK, Osman (2004), **Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Tatmini: Otomotiv Sektöründe OEM Müşterilerin Tatmin Ölçümüne Yönelik Bir Çalışma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Manisa.

LAWSON, S. (2003), **Examining The Relationship Between Organisational Culture And Knowledge Management**, Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, U.S.A.

LOY, Claudette Chin (2003), **Assesing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success**, Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, U.S.A.

ÖZDEMİR, Gökçe (2007), **Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri: İzmir için Bir Destinasyon Model Önerisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ÖZEVREN, Mina ve Mehmet GÜRSU (2004), "Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi", **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit,ss:645-655.

RIBIERE, Vincent Michel (2001), **Assesing Knowledge Management Initiative Successes As A Function Of Organizational Culture**, Unpublished PhD Dissertation, The George Washington University,U.S.A.

SAWNER, Thomas (2000), **An Empirical Investigation Of The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance**, Unpublised PhD Dissertation, The George Washington University, U.S.A.

SÜRAL, Pınar, Ömür Özmen, Ömür Saatcioğlu (2002), "Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,** İzmit, ss:470-482.

VELASQUEZ, Juan A.Roman (2004), **An Empirical Study Of Knowledge Management in The Goverment And Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition And its Relationsship With Knowledge Management Success And The Approach for Knowledge Flow**, Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University,Canada.

YU, S.H., Kim Y.G., Kim M.Y. (2004), **Linking Organizational Knowledge Management Drivers To Knowledge Management Performance: An Exploratory Study,** Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS36, IEEE Computer Society, Hawai,ss:1-10.

ZHENG, Wei (2005), **The Impact of Organizational Culture, Structure and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, U.S.A.

ERİŞİM KAYNAKLARI

http://www.media-access.com/whatis.html, erişim tarihi:31.01.2006

http://www.providersedge.com/docs/ km_articles/ Critical_Success_Factors_of_ KM.pdf, erişim tarihi :12.05.2006.

http://www.systemthinking.org/kmgmt/kmlinking.pdf, erişim tarihi: 17.05.2006.

http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm, erişim tarihi:12. 11.2005.

http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=961, erişim tarihi: 20.04.2006.

http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/ yeni/genel/dergi/Sayi10/ 17Atsan.pdf, erişim tarihi: 7.03.2007.

http://www.changingminds.org, erişim tarihi: 13.04.2007

http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Chien%20 Min-Huei% 203.pdf, erişim tarihi: 21.04.2007

http://www.human-synergistics.com.au/content/apps/get-kms-document.asp?ID= 5236 & ContentType=pdf., erişim tarihi: 21.04.2007.

Wilson, T.D. (2002), ”The Nonsense Of Knowledge Management”, **Information Research**, 8 (1). http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html (19.05.2005).

EKLER

EK-1 Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Bilgi Yönetimi Değerlendirme Anketi

Aşağıda işletmenizdeki bilgi yönetimi faaliyetleriyle ilgili olarak yer alan her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı her ifadenin yanında 1'den 5'e kadar puanlanmış ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım,4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum

1	**İşyerimde**					
	Çalışanların fikirlerine değer verilir.	1	2	3	4	5
	Bilgiye değer verilir.	1	2	3	4	5
	Yaratıcı fikirler ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
	Çalışanların yeni bilgiler edinmesi desteklenir.	1	2	3	4	5
	Çalışanların yeni fikir ve bilgilerini sunmaları desteklenir.	1	2	3	4	5
	İşyerimde, var olan bilgilerden yeni bilgiler üretilir.	1	2	3	4	5
2	**İşyerimde**					
	Müşterilerle ilgili bilgi toplanır.	1	2	3	4	5
	Rakiplerle ilgili bilgi edinilir.	1	2	3	4	5
	Tedarikçi işletmelerle ilgili bilgi edinilir.	1	2	3	4	5
	Birlikte çalışılan diğer işletmelerle bilgi alışverişi yapılır.	1	2	3	4	5
	Sektördeki yeni ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi edinilir.	1	2	3	4	5
	İşi etkileyecek teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
3	**İşyerimde**					
	Değişik yerlerden edinilen bilgiler biraraya getirilerek düzenlenir.	1	2	3	4	5
	Bilgiler gözden geçirilerek güncel tutulması sağlanır.	1	2	3	4	5
	Bilgiler kullanım amaçlarına göre düzenlenir.	1	2	3	4	5
	Bilgiler bilgisayar kullanılarak düzenlenir.	1	2	3	4	5
4	**İşyerimde**					
	Elde edilen her türlü bilginin kayıtları tutulur.	1	2	3	4	5
	Bilgiler veritabanı gibi teknolojik sistemlerde saklanır.	1	2	3	4	5
	Bilgi, ihtiyacı olanların kolayca ulaşabileceği şekilde saklanır.	1	2	3	4	5
	Bilgiler yazılı belgeler halinde saklanır.	1	2	3	4	5
	Saklanan bilgiler yetkisiz kişilerin erişimine karşı korunur.	1	2	3	4	5
5	**İşyerimde**					
	Elde edilen yeni bilgiler çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
	Bilgi paylaşımı için takım çalışması teşvik edilir	1	2	3	4	5
	Edinilen bilgiler bültenler,panolar veya el kitapları yoluyla duyurulur.	1	2	3	4	5
	Çalışanların işle ilgili bilgilerini paylaşması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
	Bilgi paylaşımı için düzenli olarak toplantılar veya eğitimler düzenlenir.	1	2	3	4	5
6	**İşyerimde**					
	Müşteri şikayetleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
	Çalışanların dile getirdiği sorunlar dikkate alınır.	1	2	3	4	5
	Elde edilen bilgiler yeni ürün veya hizmet geliştirmede kullanılır.	1	2	3	4	5
	Ortaya çıkan sorunların çözümünde geçmiş deneyimlerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
	Elde edilen bilgiler sunulan ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesini sağlar.	1	2	3	4	5
	İşle ilgili teknolojik ilerlemeler kısa sürede benimsenerek kullanılır.	1	2	3	4	5
	Elde edilen bilgiler gelecekte ne yapılacağını belirlemeyi sağlar.	1	2	3	4	5
	Geçmişteki hatalardan ders alınarak,aynı hata yeni durumlarda tekrarlanmaz.	1	2	3	4	5

Örgütsel Performans Değerlendirme

Aşağıdaki ifadeleri cevaplandırırken çalıştığınız oteli en yakın rakipleriyle kıyaslayınız.

Ö.Performans	Rakiplerimize göre daha yüksek kâr elde ediyoruz.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimize göre daha kaliteli hizmet veriyoruz.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimize göre bizim satışlarımız daha yüksektir.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimize göre daha yenilikçiyiz.	1	2	3	4	5
	Rakiplerimize göre biz genel olarak daha başarılıyız.	1	2	3	4	5