T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Seda AKIN GÜRDAL
1108207112

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR.İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2013

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDA AKIN GÜRDAL tarafından hazırlanan **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA** Konulu Yüksek Lisans Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği'nin 15.-16. Maddeleri uyarınca **25.12.2013 Çarşamba** günü saat **11.30**'de yapılmış olup, tezin [1] .....Kabul.....Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
YRD. DOÇ. DR.İLKNUR KUMKALE (DANIŞMAN)	Kabul Edilmesine	
DOÇ. DR. ŞULE AYDIN TÜKELTÜRK (ÜYE)	Kabul Edilmesine	
YRD. DOÇ. DR.YASEMİN KOLDERE AKIN (ÜYE)	Kabul Edilmesine	

[1] Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10024771
Yazar Adı / Soyadı	SEDA AKIN GÜRDAL
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 44743534026
Telefon	5354578818
E-Posta	se_akn@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	A Research About The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	187
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE 19966827996
Dizin Terimleri	Bilgi=Knowledge ; Bilgi paylaşımı=Information sharing ; Örgüt kültürü=Organizational culture
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	24 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 22.01.2016 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

22.01.2014

İmza:.....

Hazırlayan: Seda AKIN GÜRDAL
Tezin Adı: Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma

ÖZET

Bilgi, günümüzde işletmeler için çok önemli bir kaynaktır. Bilgi işletmeleri ayakta tutmanın yanı sıra tüm ürün ve hizmetlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bilginin işletmeye yarar sağlaması için bilgi yönetimi süreçlerinden geçmesi gereklidir. Bilgi yönetiminin temelinde kültür ve insan yer almaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı örgüte başarı katmaktadır. Kültür toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de davranışları etkilemesi bakımından büyük öneme sahiptir. Örgüt kültürü bilgi paylaşımının başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Bu çalışma ile amaçlanan işletmelerin örgüt kültürü türlerinin bilgi paylaşımı ilişkisinin ve farklılıkların tespit edilmesidir. Çalışmada öncelikle örgüt, kültür, örgüt kültürü ve türleri, bilgi, bilgi türleri, bilgi yönetimi ve süreçleri incelenmiştir. Daha sonra bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler ve örgüt kültürü ile bilgi paylaşımını inceleyen çalışmalar ele alınmıştır. Uygulama bölümde ise Kırklareli Merkez ilçede imalat sektöründe faaliyet göstermekte olan 12 işletmeden 378 anket elde edilmiştir. Çalışmada Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" esas alınmıştır. Bilgi paylaşımı; bilgi paylaşımı türü ve bilgi paylaşımı boyutları olarak ele alınmıştır. Bilgi paylaşımı türü örtülü ve açık bilgi, bilgi paylaşımı boyutları ise ödül, Karşılıklı olma, öz yeterlilik, başkalarına yardım etmekten hoşlanma ve saygınlık olarak ele alınmıştır. Elde edilen veriler kapsamında hipotezler test edilmiştir ve bulgulara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Paylaşımı, Örgüt Kültürü

Prepared By: Seda AKIN GÜRDAL
Title of the Thesis: A Research About The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing

ABSTRACT

Knowledge is the most essential resource for business at the present time. Besides sustaining the business; it becomes the substantial part of the entire product and services. To provide benefit for business, it ought to be in the process of knowledge management. Process of knowledge and management is based upon culture and human. Sharing knowledge that is one of knowledge management process increases the achievement for business. As well as the society, culture has the importance to impact on organizational behavioral. Organizational culture is seen as an influential factor in the achievement of sharing knowledge.

It is aimed to determine how the organizational culture types of the business have an effect and differences on sharing knowledge with this survey. Organization, culture, organizational culture and its types, sharing knowledge, sharing knowledge process were surveyed alternately in this survey. Afterward the surveys of knowledge management the –sharing knowledge- factors affecting of sharing knowledge and the studying surveys researching into organizational culture and sharing knowledge is handled. In survey part 378 questionnaires were obtained from 12 manufacturing sector in central district of Kırklareli. This survey was based on Cameron and Quinn "Competing Values Model". Sharing Knowledge was handled as knowledge sharing types and sharing knowledge. It is handled that Knowledge sharing types are explicit and implicit knowledge; sharing knowledge dimensions are taken as reward, reciprocity, reputation, self-efficiency, enjoy helping others. Within the context of data gathered hypotheses were tested and findings were reported.

Key words: Knowledge, Knowledge Sharing, Organizational culture

ÖN SÖZ

Bilgi, işletmelerin ürün ve hizmetlerine katma değer yaratmalarını sağlayan önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın günümüzde yönetilmesi ve çalışanlar arasında paylaşılması işletmeye başarı sağlayan süreçlerdir. Özellikle insan zihninde örtülü olan bilginin ortaya çıkarılması ve bunun örgütle ve çalışanlarla paylaşılmasını sağlayan önemli faktörün örgüt kültürü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen, anlayışlı tutumları ile yardımcı olan danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. İlknur KUMKALE'ye sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Pınarhisar Meslek Yüksekokulu Müdürü Doç.Dr. Bahtiyar DURSUN başta olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Çalışma süresince her an yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim, karşılaştığım tüm sıkıntıları aşmama yardımcı olan değerli eşim Emrah GÜRDAL' a ve aileme gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Seçilen işletmelerde anket çalışmasını yürütmekte yardımcı olan tüm yöneticilere ve çalışanlara da teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖN SÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ 1
1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 3
1.1.Örgüt Kavramı 3
1.2. Kültür Kavramı 6
1.2.1. Kültürün Özellikleri 9
1.2.2.Kültür Çeşitleri 11
1.2.2.1.Genel Kültür-Alt Kültür 11
1.2.2.2.Maddi Kültür-Manevi Kültür 12
1.2.2.3. Karşı Kültür 12
1.2.3. Kültürü Oluşturan Öğeler 13
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı 13
1.3.1.Örgüt Kültürünün Tarihçesi 15
1.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları 16
1.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler 18
1.3.3.1.Örgütün Kurucusunun Etkisi 18
1.3.3.2. Örgütün Çevresinin Etkisi 18
1.3.3.3. Üyelerinin Etkisi 19
1.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri 19
1.3.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları 20
1.3.6.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar 22

1.3.6.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi İlişkisi 23
1.3.6.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği İlişkisi 23
1.3.6.3.Örgüt Kültürü-Liderlik İlişkisi 24
1.3.7.Örgüt Kültürünün Öğeleri 24
1.3.7.1.Değerler 25
1.3.7.2.İnançlar 26
1.3.7.3.Normlar 27
1.3.7.4.Törenler 28
1.3.7.5.Adetler(Ritüeller) 29
1.3.7.6.Hikayeler 30
1.3.7.7.Semboller 31
1.3.7.8.Dil 32
1.3.7.9.Kahramanlar 32
1.3.8. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları 33
1.3.9. Örgüt Kültürü Türleri 34
1.3.9.1. Baskın Kültür-Alt Kültür 34
1.3.9.2.Güçlü Kültür- Zayıf Kültür 35
1.3.10.Örgüt Kültürü Modelleri 36
1.3.10.1.Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli 36
1.3.10.2.Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli 39
1.3.10.3. Schenider Örgüt Kültürü Modeli 42
1.3.10.4.Parsons Modeli 45
1.3.10.5.Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli 46
1.3.10.6. Peters and Waterman'ın Mükemmellik Modeli 47
1.3.10.7.Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Modeli 47
1.3.10.7.1.Klan Kültürü 49

1.3.10.7.2. Adhokrasi Kültürü 49
1.3.10.7.3. Pazar Kültürü 50
1.3.9.7.4. Hiyerarşi Kültürü 50
2.BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ 52
2.1.Bilgi İle İlgili Kavramlar 52
2.1.1.Veri 53
2.1.2.Enformasyon 53
2.1.3.Bilgi 55
2.2. Bilginin Özellikleri 57
2.3.Bilgi Türleri 58
2.3.1.Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri 59
2.3.1.1.İdealist Bilgi 59
2.3.1.2.Sistematik Bilgi 59
2.3.1.3.Pragmatik Bilgi 60
2.3.1.4.Otomatik Bilgi 60
2.3.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri 60
2.3.2.1.Açık Bilgi 60
2.3.2.2.Örtülü Bilgi 61
2.3.2.3.Bilginin Dönüşümü 63
2.3.3.Niteliğine Göre Bilgi Türleri 65
2.3.3.1.Kişisel Bilgisi 65
2.3.3.2.Yapısal Bilgisi 65
2.3.3.3.Müşteri Bilgisi 66
2.3.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgi Türleri 66
2.3.4.1.İşaretsel Bilgi 66
2.3.4.2.Deneyimsel Bilgi 66

2.3.4.3.Girişimci Bilgi 67
2.3.4.4.Kurumsal Bilgi 67
2.3.5.İçeriğine Göre Bilgi Türleri 67
2.3.5.1.Bireysel Bilgi 68
2.3.5.2.Örgütsel Bilgi 68
2.4. Bilginin İşletmeler İçin Önemi 68
2.5. Bilgi Yönetimi Kavramı 69
2.5.1.Bilgi Yönetimi Tanımı 70
2.5.2.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları 72
2.5.3.Bilgi Yönetiminin Amacı 74
2.5.4.Bilgi Yönetiminin İlkeleri 75
2.5.5.Bilgi Yönetiminde Başarıyı Getiren Unsurlar 76
2.5.6. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısını Oluşturan Faktörler 79
2.5.6.1.Bilgi Yönetimi Teknolojileri 79
2.5.6.2.Örgüt Kültürü 80
2.5.6.3.Organizasyon Yapısı 81
2.5.7.Bilgi Yönetim Süreci 81
2.5.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Elde Edilmesi 82
2.5.7.2.Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması 84
2.5.7.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması 86
2.5.7.4.Bilginin Hayata Geçirilmesi ve Kullanılması 86
3. BİLGİ PAYLAŞIMI 88
3.1.Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi 88
3.2.Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri 91
3.3.Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler 91
3.3.1.Bilgi ile İlgili Faktörler 92
3.3.2.Örgütle İlgili Faktörler 93

3.3.3.Birey İlgili Faktörler 93
3.4.Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller 94
3.5. Bilgi Paylaşımının Boyutları 97
3.6. Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 99
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA : KIRKLARELİ İLİ İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ 104
4.1.Araştırmanın Amacı 104
4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları 104
4.3.Araştırma Evreni ve Örneklemin Belirlenmesi 105
4.4. Araştırmanın Yöntemi 106
4.5. Araştırmanın Modeli 107
4.6. Araştırmanın Hipotezleri 108
4.7. Verilerin Analizi 108
4.7.1. Örneklemin Demografik Özellikleri 109
4.7.2 Faktör Analizi 110
4.7.3. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizleri 113
4.7.4. Araştırma Verilerinin Normal Dağılımı 115
4.7.5. Tanımlayıcı İstatistikler 116
4.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 123
4.7.6.1. Bilgi Paylaşımı Türlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri 123
4.7.6.2. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri 127
4.7.6.3.Örgüt Kültürü Türlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri 136
4.7.6.4.Bilgi Paylaşımı Türlerinin Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri 143
4.7.6.5. Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri 145

4.7.6.6. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri 146

SONUÇ 149

KAYNAKÇA 153

EKLER 168

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Karşılaştırması 36

Tablo 2 : Schneider' in Örgüt Kültür Sınıflandırması 42

Tablo 3 : Ouchi Modeli 46

Tablo 4: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklar 56

Tablo 5 : Örtülü Bilgi ve Açık Bilginin Özellikler Açısından Farkları 62

Tablo 6 : Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler 94

Tablo 7 : Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel, Bireysel ve Teknolojik Engeller 96

Tablo 8 : Demografik Özellikler 109

Tablo 9 : Bilgi Paylaşımı Türü Değişkenleri 111

Tablo 10 : Bilgi Paylaşımı Boyutları Değişkenleri 112

Tablo 11 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Güvenilirliği 113

Tablo 12 : Bilgi Paylaşımı Türü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği 114

Tablo 13 : Bilgi Paylaşımı Boyutları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği 114

Tablo 14 : Kolmogrov-Smirnov Testi Sonuçları 115

Tablo 15 : İşletmelerin Örgüt Kültürü Türlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 116

Tablo 16 : İşletmelerin Açık ve Örtülü Bilgi Paylaşımı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 118

Tablo 17 : İşletmelere Göre Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 120

Tablo 18 : Örgüt Kültürü Türlerine Göre Bilgi Paylaşımı Türleri ve Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ortalamaları 122

Tablo 19: Açık Bilgi Paylaşımının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 123

Tablo 20 : Örtülü Bilgi Paylaşımının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 125

Tablo 21 : Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 128

Tablo 22: Klan Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 136

Tablo 23: Adhokrasi Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 138

Tablo 24: Hiyerarşi Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 140

Tablo 25: Pazar Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 142

Tablo 26: Açık Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 144

Tablo 27: Açık Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi 144

Tablo 28: Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları 145

Tablo 27: Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi 145

Tablo 30: Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları..... 146

Tablo 31: Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi 147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli 37
Şekil 2 : Harrison' un Kültür Sınıflandırması 40
Şekil 3: Örgütsel Kültür Tipleri ile ilgili Rekabetçi Değerler Modeli 48
Şekil 4 : Bilgi-Enformasyon-Veri 52
Şekil 5 : Veriyi Enformasyondan Ayrıt Etme Yöntemleri 54
Şekil 6: Bilginin Dönüşümü 63
Şekil 7: Bilgi Paylaşım Kültürü 101
Şekil 8: Araştırmanın Modeli 107

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda bilgi en önemli kaynak haline gelmiştir. Bilgi Çağı bilgi tıpkı sanayi devriminde buhar makinasının icat edilmesi gibi üretimde, yönetimde büyük dönüşümleri beraberinde gelmiştir. İşletmelerin uzun vadeli olarak rekabet avantajı kazanmalarının yolu bilgi ve bilgiye dayalı mal ve hizmetleri bünyelerinde bulundurmalarından geçmektedir. Bilginin önemli bir kaynak haline gelmiş bulunması, onun yönetilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. İşletmeler için rekabet avantajı kazanmanın yolu olarak gösterilen bilgi yönetimi bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi süreçlerinin belirli amaçlar doğrultusunda yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin başarısı için teknolojiden daha önemli unsurların kültür ve insan olduğu ortaya çıkmıştır. Bilginin yönetilmesi ve paylaşılması için uygun kültürel ortamın oluşturulması gereklidir. Örgüt kültürü örgütte davranış düzenleyicisi ve örgütte işlerin yapılış biçimi olarak adlandırılmaktadır. Bundan dolayı çalışanların bilgi paylaşımına karşı olan davranışı üzerinde de örgüt kültürünün etkili olduğu düşünülmektedir.

Örgüt içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ile rekabet düzeyinin artacağı düşüncesi de son zamanlarda bilgi paylaşımına olan ilgiyi arttırmaya başlamıştır. Bundan dolayı yöneticiler örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin etkilerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Bilgi paylaşımı üzerinde en etkili unsur uygun bir örgüt kültürünün olup olmamasıdır.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü türlerinin bilgi paylaşımı üzerinde etkileri ve ilişkileri ele alınacaktır. İmalat sektöründe uygulanan çalışma özellikle çok sayıda işletmede uygulanarak farklı örgüt kültürü türlerinde de bilgi paylaşımını değerlendirme şansı sağlamıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kültür, örgüt, örgüt kültürü, örgüt kültürünün tarihçesi, örgüt kültürü öğeleri ve modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde bilgi, bilgi türleri, bilginin işletmeler için önemi, bilgi yönetimi, bilgi yönetiminin süreçleri, alt yapı unsurları konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümünde ise imalat sektöründe örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ilişkileri incelemek üzere ortaya çıkan bulgular değerlendirilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Örgüt Kavramı

İnsanın bireysel olarak yapabileceklerinin sınırlı oluşu insanları organize hale getirmiş ve iş birliği yapma ihtiyacını doğurmuştur ve böylece insanlığın varoluşundan bugüne kadar insanlar belirli amaçlar için bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgütlerin etrafında toplanmışlardır. Örgütler hayatımızın başladığı günden ölene kadar hayatımızın vazgeçilmez parçalarıdır. Bunlara örnek olarak doğduğumuz hastane, bizi büyüten aile, eğitim aldığımız okul ve vatandaşı olduğumuz devlet, çalışarak para kazandığımız iş yerlerimiz gösterilebilir.

Örgüt kavramı birçok bilim dalının konusu olmuştur ve bundan dolayı farklı tanımlar bulunmaktadır. Örgüt kavramı ile ilgili olarak literatürde yer alan bazı tanımlara yer verilmiştir.

Hicks'in örgüt tanımına göre, "*Bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreç"* olarak tanımlamaktadır (Hicks, 1979: 32). Bu tanımlarda da görüldüğü gibi örgütlerde bireyler amaçlarının gerçekleşmesi için karşılıklı olarak etkileşim halinde olmalı ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gereklidir. Örgütler bireysel olarak yapılamayacak işleri başarmak için oluşturulurlar.

Hicks ile benzer bir tanım yapan Barnard ise "*örgüt, müşterek insan faaliyetlerinin bir sistemidir*" diye ifade etmiştir (Hicks, 1979: 31). Daft'a göre örgüt, "*Belli bir amaca yönelik olarak yapılandırılmış, önceden belirlenen aktivitelerde bulunan ve dış çevre ile etkileşim halinde olan sosyal varlıklar"* olarak tanımlamaktadır (Daft, 2008: 11). Örgütü dış çevreden ayrı olarak düşünemeyiz

çünkü örgütler dış çevre ile etkileşim halinde sosyal yapılardır. Örgütün çevre ile ilişkisini açıklayan bir başka tanıma göre ise örgüt belirli amaçlar için, çevresi ile uyumlu sosyal, kültürel ve fiziksel çevrenin alt sistemi olarak tanımlanır (Doğan, 2007: 81).

Örgütler, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli kurallar çerçevesinde bir araya gelen ve ellerindeki kaynakları bilinçli şekilde yönlendiren dinamik ve açık sistemlerdir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 7-8). Açık sistem yaklaşımına göre örgütler çevrelerinde yer alan girdiler ile ilişkisi olan ve aynı zamanda çevre ile uyumu yakalayarak yaşamını sürdüren sosyal varlıklardır (Doğan, 2007: 83).

Schein örgütü; "*iş ve işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdümü"* olarak tanımlamıştır (Schein'dan aktaran Güçlü, 2003: 147). Bu tanımda da örgütlerde amaçların gerçekleşmesi için sorumluluk paylaşımı ve kuralların olması gerekliliğini anlatmaktadır.

Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanır. Birincisi "*yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu*" olarak tanımlanmaktadır. İkincisi "*bir yapının oluşturulma sürecini, bir faaliyetler dizisini ve örgütleme faaliyetlerini ifade eder*" olarak iki farklı anlamda kullanılabilir (Dinçer, 2011: 17). Koçel'e göre ise düzen ya da düzenleme kelimesine karşılık gelmektedir (Koçel, 2005: 128).

Örgüt kavramı ile ilgili tanımlarda görülen bazı ortak özellikler şunlardır: Bireyler, örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Örgüt tanımlarında görülen bir diğer özellik, örgütlerin belirli amaçlarının olduğudur. Örgütler, faaliyetlerini bu amaçlar doğrultusunda düzenlemektedir. Örgütte yer alan bireylerin amaçları ile örgütün amaçları uyumlu olmalıdır. Bireyler örgütlerde karşılıklı davranışlarda bulunmakta ve karşılıklı davranışlarını sosyal bir yapı içinde sürdürmektedirler. Bu sosyal yapıda karşılıklı davranışları ve faaliyetleri sürdürürken bazı kuralların geçerli olması

gerekliliği de özellikler arasında yer almaktadır. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken çevre ile uyumlu ilişkiler içinde olması önemli özelliklerdendir. Çevre ile ilişki olarak belirtilen çevreden sağladığı kaynakları girdi olarak kullanıp bunu belirli bir süreçlerden geçirdikten sonra çıktı olarak yine çevreye sunmasıdır.

Örgütlerin ortak özellikleri olduğu kadar birbirinden farklı yönleri de bulunmaktadır. Örgütler özellikle yapı, büyüklük ve fonksiyon açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütlerin büyüklüğü çalışan sayısı, yaptığı işlerin kapasitesi, finansal tablolarında yer alan rakamlar ile belirtilebilir. Çalışma biçimi ve alanı olarak örgütlerin farklılaştığı söylenebilir. İşletmeler, sivil toplum kuruluşları, dernekler, vakıflar, siyasi partiler vb. gibi pek çok örgüt yapısı sıralayabiliriz. Bu farklı örgütlere baktığımızda çalışma biçimi, yapısı, işleyişi bakımından pek çok farklılıkları vardır (Leblebici, 2008: 117).

Örgütler yapısal açıdan farklılık gösterirler, özellikle örgüt hiyerarşisi açısından örgütlerin farklılığı ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşinin biçimi örgütün denetimi hakkında fikir verir. Örgütlerin yapısal özelliklerini çalışma biçimi olarak görebiliriz. Birbirinden biçimsel olarak bağımsız olan örgütlerin de birbiri ile ilişki halinde çalıştıkları görülebilir. Bu tür yapılar "ağ örgütlenmesi" adını almaktadır. Örgütler yapısal özellikleri açısından emek yoğun, sermaye yoğun, ileri teknoloji örgütleri olarak farklılık gösterirler. Bazı örgütler tüm faaliyetlerini kendileri yaparken bazı işler için ise dış kaynak kullanımına gidilebilmektedir (Leblebici, 2008: 117-118). Örgütler birbirilerinden farklı özelliklere sahipken farklı disiplinler örgütlerin farklı özelliklerini ele almışlardır. Örgüt kavramı, birçok disiplinin inceleme konusu olmakla birlikte yönetim bilimi açısından üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Örgüt kavramını değişik açılardan ele alan sınıflandırmalar bulunmaktadır. Allaire ve Firsirotu' nun sınıflandırması örgütü biyolojik, sosyolojik ve antropolojik bakış açıları ile incelenmiştir.

Biyolojik yaklaşıma göre örgütler "*canlı birer varlık"* olarak kabul edilmektedir. Bir canlının yaşamını sürdürebilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekiyorsa

örgütlerin de varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan çevre şartlarına uyum sağlaması ve gerekli kaynakların sağlanması gereklidir. Bunun yanında insanlar gibi örgütlerin de baş etmeleri gereken bazı sorunları vardır (Şişman, 2007: 25).

Antropolojik yaklaşıma göre örgütler insanlar gibi zihinsel süreçlere sahiptir. Bu yaklaşım insanlar gibi örgütlerin de bir kimliği ve kültürü olduğunu ve zaman geçtikçe bunların gelişme gösterdiğini var saymaktadır. Sosyolojik yaklaşıma göre ise örgütler "*küçük bir toplum"* olarak görülmektedir. Bu küçük toplum yapısı, toplumun tamamının örneği olarak kabul edilmektedir (Şişman,2007:25).Gareth Morgan'ın sınıflandırması örgütü üniter, çoğulcu ve radikal olarak incelemiştir. Bolman ve Deal'ın sınıflandırması ise rasyonel, insan merkezli, politik ve sembolik olarak üç başlık altında toplamıştır (Şişman, 2007: 26-27).

Özetle örgüt kavramı insan ile var olan ve insan olmadan olmayan bir sistemdir. Aynı zamanda çevresi ile etkileşim halinde olan sosyal bir sistemdir.

1.2. Kültür Kavramı

Kültür her toplumun ve bireyin hayatını etkileyen, yaşam biçimini düzenleyen önemli bir kavramdır ve bundan dolayı birçok tanımı yapılmıştır. Kültür aynı zamanda tanımlanması zor bir kavramdır. Örgütleri etkileyen örgüt kültürü kavramına geçmeden önce kültür kavramının incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kant, kültürü "*bir ulusun, bir halkın ya da topluluğun yaşam biçimi*" olarak tanımlamıştır. Yaşam biçimi olarak ele alınan kültür kavramına tarihsel bir anlam katmıştır (Doğan, 2007 :12). Kültür kavramının uzun bir tarihçesi vardır. Cultura'dan gelen kültür sözcüğü, Latincede Colere, sürmek, ekip-biçmek anlamında kullanılmıştır. İlk kez Voltaire tarafından kullanılmıştır. Voltaire, culture sözcüğünü, insan zekasının oluşumu, gelişimi anlamında kullanmıştır. Buradan Almanca' ya geçen sözcük Alman dili sözlüğünde cultur olarak yer almıştır (Güvenç, 2011: 122).

Kültür kavramının dört ayrı anlamda kullanıldığı görülür;

- Bilim alanında- uygarlık
- Beşeri alanda-eğitim
- Estetik alanında-güzel sanatlar
- Maddi ve biyolojik alanda-üretme, yetiştirme (Güvenç, 2011: 125).

Bilim insanları tarafından tanımlara baktığımızda Sapir tarafından yapılan tanımda kültürün, sosyal miras ve gelenek birliği olduğuna dikkat çekilmektedir. Linton tarafından yapılan tanımda ise kültür, hayat biçimi olarak tanımlanmıştır. Wissler tarafından yapılan tanımda kültür, düşünce sistemi olarak ele alınmıştır. Tozzler tarafından yapılan tanımda ise kültür eğitim olarak tanımlanmıştır. White ise kültürü sembol olarak anlatmıştır (Güvenç, 2011: 128-129). Tüm bu tanımlar dışında Koçel'in ortaya koyduğu genel bir kültür tanımı ise değerleri, inançları, davranış özellikleri ve sembollerin toplamına dikkat çekmektedir (Koçel, 2005: 23). Modern kültür tanımları içinde en etkili olarak kabul edilen Tylor'un tanımı şöyledir;

"Kültür, bir toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür" (Şişman, 2007: 2). Marx ise kültürü "*doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey"* olarak tanımlamıştır (Güvenç, 2011: 123).

Kültür konusunda otorite olan Schein'in ise kültür tanımı şöyledir:

"*Kültür, belirli bir grup (a) dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple(c) o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak (d) yeni üyelere öğretilmesi gereken, (e) bu grup tarafından icad*

edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş (f) temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir" (Schein, 2002: 6).

Hofstede kültürü: "*bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama"* olarak tanımlamaktadır. Hofstede'in tanımına göre programlama aile ile başlayıp insanın içinde bulunduğu toplumdan oluşmaktadır. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta ve kişinin genetik faktörlerinden değil içinde bulunduğu sosyal ortamdan etkilenmektedir (Köse, Ünal, Tetik, 2001: 3).

Ülkemizde ise kültür kavramı ile ilgili ilk tanımı Ziya Gökalp yapmıştır. *Gökalp*'e göre kültür, "*Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur*" (Güçlü, 2003: 148). Kültür kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde "Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin" olarak yer almaktadır (TDK, 02.12.2012, www.tdk.gov.tr).

Kültür bu tanımların yanı sıra şu kavramlar karşılığında da kullanılan soyut bir sözcüktür (Güvenç, 2011: 121).

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür, toplumların tarihten gelen maddi ve manevi miraslarının toplamıdır. Geniş açıdan bakıldığında kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Toplumda var olan duygu, düşünce ve hareket kalıpları kültürü meydana getirmektedir. Kültür, maddi ve

manevi kültür olarak değerlendirilebilir. Bütün araç, gereçler maddi kültüre, insanın yarattığı değerler, duygular ise manevi kültüre örnektir (Güçlü, 2003: 148).

Özetle kültür kavramı tarihsel bir süreçte insanlar tarafından meydana getirilen, toplumun inançlarını, değerlerini, davranışlarını, alışkanlıklarını içeren nesilden nesile aktarılan soyut bir kavramdır.

1.2.1. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının farklı tanımları olmasına rağmen bu tanımların ortak özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Kültür Öğrenilir; Kültür doğuştan değil, bireylerin yaşamları boyunca kazandığı davranış ve alışkanlıklardır (Güvenç, 2011: 130). Kültürün en önemli özelliği öğrenilir olmasıdır. Kültür, tarihsel olarak yaşanan değişimler sonucu ortaya çıkan günün şartları ile uyumlu değerleri, tutumları, alışkanlıkları içine almaktadır. Toplumun üyeleri tarihsel olarak yaşanan değişimle kendilerine ulaşan paylaşılan değerleri, alışkanlıkları, içinde bulundukları ailede, eğitim kurumunda, sosyalleşme ile yaşayarak öğrenirler (Tayep, 1994: 42). Bir çok sosyolog öğrenme yoluyla edinilmeyen davranışları kültürün dışında tutmaktadır (Bakan vd., 2004: 12).

- Kültür Tarihidir ve Süreklidir; Kültür birikimlerin sonucudur ve tarihle zenginleşmektedir (Bakan vd., 2004: 12). İnsanoğlu var olduğundan beri kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği bilgileri yavrusuna aktarabilen tek varlıktır ve kendisinden sonraki nesillere bilgisini aktararak sürekliği sağlamaktadır. Yeni nesillere eğitim ve sosyalleşme yolu ile aktardığı için tarihi bir süreklilik sağlanır (Doğan, 2007: 17). Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlar (Güvenç, 2011: 130).

- Kültür Toplumsaldır; İnsan var olduğundan beri kültür olarak üretilen her türlü öğretiler toplumsaldır. Çünkü insanlık tarafından ortak bir üretim ve bu öğretilerin paylaşımı söz konusudur. Bundan dolayı kültürü toplumsal olarak tanımlayabiliriz (Doğan, 2007: 17).

- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir; Kültür, çoğunlukla kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Bireylerin davranışları ideal olan kurallardan ayrılabilir. Fakat toplumun üyesi olan birey kültürel kuralı, ideal olanı tanır (Güvenç, 2011: 131).

- Kültür İhtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kültür olarak tanımlanan alışkanlıklar, değerler, inançlar toplu olarak yaşamı sağlayan çözümler bütünüdür. Bu nedenle kültür bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayıcı bir fonksiyona sahiptir (Doğan, 2007: 18). Kültürel öğelerin varlığı, toplum üyelerine tatmin sağlar. Kültürün bir özelliği de içinde bulundukları toplumda maddi ve manevi kültür unsurları sayesinde ihtiyaç karşılayıcı ve tatmin edici olmasıdır (Naktiyok, 1999: 68).

- Kültür değişir; Kültür zamana bağlı olarak değişebilir. Zamana bağlı olarak kültürün sağladığı doyum düzeyi azalır ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve böylelikle kültürel değişim gerçekleşir (Güvenç, 2011: 133). Kültür en ilkel toplumlarda bile statik değildir, her toplumun kültürü farklı değişim hızına sahiptir. Bazı toplumların değişimi hızlı iken, bazı toplumların değişim hızı yavaştır. Toplumların açık sistem özelliği göstermesi beraberinde toplumların birbirinden etkilenmesine ve kültürel olarak değişime neden olur. Bundan dolayı kültür statik değildir. Modern toplumların dinamik doğasını kültürel değişim yansıtır (Naktiyok, 1999: 68).

- Kültür bütünleştiricidir; Kültürel öğeler uyumlu ve bütünleştirici bir sistemi amaçlamaktadır. Bütünleşmenin gerçekleşmesi uzun zaman almaktadır (Güvenç, 2011: 134). Kültür toplumun bireylerini inançlar, değerler,

duygular, inançlar olarak bütünleştirir. Bunun yanında bireylere yüklediği sorumluluklarla da bütünleştirebilir (Doğan, 2007: 18).

- Kültür bir soyutlamadır; Kültür tanımlanması maddi ve gözlenebilir olmamasından dolayı zordur. Kültür sistemi kişilerin zihinlerinde olan bir kavramdır. Kültür kavramını besleyen ve destekleyen olaylar gözlemlenebilir türdendir. (Güvenç, 2011: 134-135).

1.2.2.Kültür Çeşitleri

Kültür kavramının sınıflandırılmasında çeşitli kriterler ortaya atılmış ve bundan dolayı birçok kültür sınıflandırması ortaya çıkmıştır. Yaygın kullanılan bazı sınıflandırma kriterleri; kültürün yaygınlık derecesine göre (genel kültür- alt kültür), kültürel öğelerin birleşimine göre (maddi kültür-manevi kültür), kültürün oluşum biçimine göre (sonradan öğrenilen kültür- önceden oluşan kültür), toplumun üyelerinin yerleşim durumuna göre (köy kültürü-şehir kültürü), toplumun üyelerinin ekonomik durumlarına veya üretilen mal veya hizmetlerin kullanım amaçlarına göre (fakirlik kültürü-zenginlik kültürü), kültür içindeki farklılıklara göre(gerçek kültür-ideal kültür, yüksek kültür-yaygın kültür) kültür sınıflamaları yapılmıştır (Çınar, 1999: 29).

Literatürde yaygın olarak gördüğümüz genel kültür- alt kültür, maddi kültür-manevi kültür incelenecektir. Yukarıda yer alan sınıflandırmalar dışında literatürde yaygın olarak karşılaşılan karşıt kültür sınıflandırmasının da incelenmesi gerekli görülmüştür.

1.2.2.1.Genel Kültür-Alt Kültür

Bir ülkenin ya da ulusun kültürü genel kültür olarak kabul edilmektedir. Genel kültür bir toplumun ya da ülkenin her bölgesinde, her sosyal grubunda hakim olan ve

kabul edilen unsurlardan ibarettir (Eroğlu, 2007: 134). Her hangi bir toplumun genel kültürü, çok sayıda alt sistemden meydana gelmiştir. Alt kültürler genel kültürün bazı değerlerini kapsarlar fakat her alt kültürün değerleri kendine özgüdür (Eroğlu, 2007: 134). Örgütte yer alan bireyler farklı bölge ve farklı kültürden gelebilirler. Bu durumda hem geldikleri milletin kültürü, hem de içinde bulundukları toplumun kültürü bireyin üzerinde hakim olur. Örgütler de genel kültürün bir parçası, alt kültürü denilebilir (Köse vd., 2000: 223).

1.2.2.2.Maddi Kültür-Manevi Kültür

Kültür kavramı kültürel öğelerin birleşimine göre maddi kültür ve manevi kültür olarak incelenmektedir. Toplumun teknolojisi, yarattığı eserler, aletler maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür insanın el emeği ile işlenmesiyle ortaya çıkar. Sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri maddi kültürün öğeleridir. Toplumda hakim olan inanç, dil, din, hukuk, ahlak anlayışı, her türlü tören, gelenek ve görenek manevi kültür öğeleridir. Maddi ve manevi kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının ortaya çıkış biçimini etkiler (Köse vd., 2000: 223).

1.2.2.3. Karşı Kültür

Karşı kültür, genel kültürün alt kültürüdür. Değer, norm ve yaşam biçimi açısından yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları sergileyen kültüre karşı kültür adı verilir (Özkalp, 2000: 68). Karşı kültür oluşturmak isteyen gruplar, genel kültürün değerlerini red etmekte ve genel kültürün değerlerini zayıflatmak ya da yıkmak istemektedirler. Toplumda hoş görü sınırını aşan, toplumun değerleri ile çatışan, sosyo- ekonomik ve politik düzenin karşısında oluşmalar karşı kültür olarak adlandırılabilir (Eroğlu, 2007: 141).

1.2.3. Kültürü Oluşturan Öğeler

- İnançlar: Bir kültür etrafında toplanan insanların, dünyanın nasıl işlediğine dair ortak görüşleri inanç olarak adlandırılmaktadır. İnanç kavramı geçmişi, şimdiyi ve geleceği anlamaya yarar. İnançlar gözle görünen ya da görülmeyen kavramlarla ilgili olabilir. İnsanların içinde bulundukları topluma karşı tavrını belirleyen inançlardır (Şişman, 2007: 3).

- Değerler: İnsanların iyi, doğru için koydukları ölçütlerdir (Özkalp, 2000: 64). Değerler inançlara göre oluşur. Değerler nasıl olması gerektiğini, inançlar ise ne olduğunu açıklar (Şişman, 2007: 4). Zaman kavramı değerlerin değişmesine sebep olabilir, zamanı dolan bir takım değerler atılabilir (Özkalp, 2000: 65).

- Normlar : Uyulması gereken kurallar, emirler olarak tanımlanabilir. Normlar, kültürel değerlere dayanır ve insanın hedefine varması için davranışları şekillendirir (Erdoğan, 1987: 149).

- Semboller: İletişimde kullanılan, insanlar için anlam ifade eden maddi objelerden sese kadar her şeyi kapsayan öğelerdir (Özkalp, 2000: 61). Sembolleri, örgüt içerisindeki fikirleri, değerleri, duygusal anlatımların iletilmesini sağlayan anlam yüklü nesneler, objeler veya eylemler olarak ifade edilebilir. Semboller, sloganlar, şarkılar, ritüeldeki kişiler ve eylemlerdir. Bunun yanında bina mimarisi, büro düzenlemesi, örgütün ismi örnek olarak verilebilir. (Terzi, 2000: 54-55).

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü de bir örgütün, bir kurumun yönetim tarzı olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü bir örgütün

diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan özellikler ve değerler, inançlar, normlar ve sembollerden oluşur (Doğan, 2007: 102). Yönetim literatüründe örgüt kültürünü sıklıkla kurum, işletme, şirket kültürü olarak görebiliriz. Kültür kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü kavramının tanımında da fikir birliğine varılamamıştır. Hofstede ve arkadaşlarının belirttiği gibi örgüt kültürü ile ilgili olarak fikir birliği olmamasına rağmen çoğu yazar aşağıdaki özellikler konusunda hem fikirdir (Hofstede, 1990: 286).

1. Bütünsel
2. Tarihsel belirleyici
3. Antropolojik konu ile ilgili
4. Toplumsal yapı
5. Esneklik
6. Değişimin zorluğu

Örgüt kültürü kavramını ilk olarak literatüre kazandıran Pettigrew "her hangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamıştır. Peters ve Waterman "*paylaşılan değerler bütünü*", Deal ve Kennedy "*bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi*", Simircich "*örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler*" olarak tanımlamışlardır (Şişman, 2007: 81).

Örgüt kültürü, örgütün politikası konusunda çalışanlar veya müşterilere yol gösteren bir felsefedir (Ouchi'den Aktaran Erkmen, 2010: 6). Örgüt kültürü konusunda otorite olarak kabul edilen Schein'in tanımına göre; "*bir grubun dış çevreye ve içsel çevreye uyumu sorunlarını çözümlerken öğrenilenleri yeni üyelere aktaran temel varsayımlardır*" (Schein, 2004: 17). Deshpande ve Webster örgüt kültürünü "*bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni*" olarak tanımlamıştır (Eren, 2010: 135).

Salih Güney ise "*Örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür"* olarak tanımlamıştır (Güney, 2011: 184).

Schein örgüt kültürü ile tanımlamaları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır. (Çınar, 1999: 37; Schein, 2003: 12-13).

-İnsanların etkileşim sürecindeki davranış biçimleri(Goffman, Van Manen, Trice ve Beyer)

-Çalışma gruplarında gelişen normlar(Homans,Kilman ve Saxton)

-Bir grup tarafından benimsenen baskın değerler-Örneğin"fiyat liderliği" (Deal ve Kennedy)

-Bir örgütün çalışanlarına ve/veya müşterilerine yönelik politikasını belirleyen felsefe(Ouchi,Pascale ve Athos, Packard)

-Örgüte yeni katılan birinin kabul görmesi için öğrenmesi gereken oyunun kuralları(Schein, Van Manen, Ritti ve Funkhouser)

-Örgüt içinde oluşmuş duygular veya iklim(Tagiuri ve Litwin)

1.3.1.Örgüt Kültürünün Tarihçesi

1979 yılında Pettigrew tarafından Admistrative Science Quartley dergisinde yazdığı "On Studying Organizational Culture" makalesi ile Amerika literatürüne giriş yapmıştır. 1976'da Silverzwig ve Allen'in örgüt kültürüne kitabında yer vermesinden sonra örgüt kültürü kavramı popülerlik kazandı. 1982'de Deal ve Kennedy' nin "Ortak Kültürler" kitabı ile beraber Mc Kinsey ve Peters ve Waterman Mükemmeli Arayış kitaplarını aynı yıl çıkardı. O zamandan beri Avrupa'da geniş bir literatür oluştu (Hofstede, 1990: 286). Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Ochi'nin "Z Teorisi" kitapları bu dönemde en iyi satan kitaplar arasında yer almıştır. (Yağmurlu, 2006: 717). Bunlar dışında o dönemde çıkan Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" kitapları ile birlikte örgüt kültürü kavramı daha da popülerlik kazanmıştır (Şişman, 2007: 73).

Örgüt kültürü 1970'lı yıllarda daha çok bölgesel/ulusal olarak karşılaştırmalı yönetim araştırmalarında, farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda etkisini göstermiştir (Şişman, 2007: 72). 1980'lı yıllarda batı toplumlarında ekonomik anlamda büyük bir çöküş söz konusuydu. Bunun yanında Japonya uluslar arası pazarlarda lider konuma geçmeye başlamıştı. Bu süreçte üstünlüğü kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının 1980'li yıllarda gelişmelere beklenen cevabı verememesi sorgulanmasına neden olmuştur. Yeni çözüm arayışı içinde olan akademisyenler örgütlerde verimliliğin arttırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğu sonucuna varmışlardı (Yağmurlu, 2006: 718).

1.3.2.Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Yeni kurulmuş olsalar da örgüt kültürü olmayan organizasyon yoktur. Örgütler mal veya hizmet üretimi yapan sosyal yapılardır. Bu üretim sürecinde, işleri yaparken bir takım gelenekler, inançlar, değerler, hikayeler, semboller ön plana çıkar. Bunlar da örgüt kültürünü temsil eden öğelerdir (Üçok'tan aktaran Erkmen, 2010: 31). Gagliardi, Schein, Mintzberg örgüt kültürünün oluşum aşamalarını farklı olarak ele almışlardır.

Gagliardi kültürün oluşumunu dört aşamada incelemiştir (Gagliardi, 1986: 121-122; Bakan vd., 2004: 27).

Birinci aşamada örgütün kuruluş sürecinde, örgüt liderinin vizyonu vardır. Bu vizyon aldığı eğitimlere, edindiği deneyimlere ve çevre hakkındaki bilgilere dayanır. Bu görüşler girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmayı sağlar. Örgütün üyeleri lider ile aynı görüşe sahip olmayabilirler. Ancak liderin davranışları kontrol etme gücü vardır.

İkinci aşama, liderin yönlendirdiği davranışlar sonuca ulaştığında, tüm örgüt üyelerinin benimsemesi gerekir.

Üçüncü aşama, istenilen sonuçlara ulaşıldığını gören ve devamlılığına inan üyeler ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Bu şekilde nedenler önem kazanır.

Dördüncü aşama, liderin ortaya koyduğu değerlerin dışarıdan gelme özelliği yerini ortak değerler olarak görmeye başlarlar.

Örgüt kültürü oluşumunda ilk adım girişimci ile başlamakta ve süreç devam etmektedir. Schein'ın oluşturduğu aşamalar şunlardır (Schein, 2004: 226):

1.Bir ya da daha fazla girişimcinin yeni bir fikri vardır.

2.Girişimciler bu yeni fikrin riske girmeye değer olduğuna karar verdiklerinde yatırım yapma inancı gelişir.

3. Girişimciler sermaye artırımı, patent alımı, kuruluş yeri seçimi gibi faaliyetler ile örgütü oluştururlar.

4. Örgüte diğer elemanlar alınır ve böylece örgütün tarihi oluşmaya başlar.

Mintzberg, örgüt ideolojisinin oluşumunu üç aşamada ele alır. Birinci aşama, örgütün kurucusu veya liderlerinin toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik üstlendikleri misyon sürecidir. Bu amaç için örgüt çatısı altında insanlar bir araya toplanır. Bu süreçte örgütün norm ve inanç sistemi henüz oluşmamıştır. Güçlü normların, inançların oluşması kurucuya bağlıdır. İkinci aşama, başlangıçta belirlenen misyonun, gelenekler ve hikayelerin geliştirildiği aşamadır. Bu aşamada örgüt- çevre stratejilerinin niteliğine bağlı olarak örgütsel eylemler bir toplumsal sözleşmeye döner. Bu sözleşmeye göre örgütsel değerler oluşur. Bu değerler, ürün kalitesi, müşteri odaklılık, satış sonrası hizmetler ve örgütün davranış biçimlerine yöneliktir. Liderin özellikleri, ödül-ceza sistemleri değerlerin oluşması bu aşamada önemlidir. Örgüte yeni katılan üyelerin değerleri benimsemesi için sosyalleşme önemlidir. Üçüncü aşama ise, örgüt ideolojisinin belirginleştiği ve bir örgütü diğerlerinden farklı kılan örgütsel kişilik aşamasıdır. Bu aşamada paylaşılan değerler örgütün temel değerleri haline gelir (Doğan, 2007: 109-110).

1.3.3. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşmasında üç önemli faktör bulunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 113). Bu faktörler; Örgütün kurucuları ve yaratıcıları, örgütün çevresi ile etkileşimi ve örgütün üyeleri ile etkileşimidir.

1.3.3.1.Örgütün Kurucusunun Etkisi

Kültür nasıl başlar sorusunu sorduğumuzda ilk aklımıza gelen örgütün kurucusu ve yaratıcısıdır (Özkalp ve Kırel, 2004: 113). Örgütün kurucuları, örgüt kültürünü yaratır ve istediği imaja dönüştürerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Kurucunun kişisel görüşleri, örgütten ayrılsa bile bir miras olarak örgütte kalmaya devam edecektir (Vural ve Coşkun, 2007: 24). Örgütleri ve kültürü sadece kuran kişiler değil örgütün gelişmesine katkısı olan yöneticiler de örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Dünyadan ve ülkemizden bunun örnekleri: Koç şirketlerinin doğuşunda ve gelişiminde Vehbi Koç, Sabancı şirketlerinin gelişiminde Hacı Ömer Sabancı bunun en güzel örnekleridir. Henry Ford'un, Ford Motor şirketinin kendine has kültür oluşturmasında büyük rolü olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2004: 113).

1.3.3.2. Örgütün Çevresinin Etkisi

Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevre şartlarından etkilenmektedir. Açık sistem olan ve çevresiyle ilişki içinde olan örgüt, çevreyi kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi de kültürel değerler açısından etkileyebilir. Örgüt kültürünü etkileyen iç çevre faktörleri, ödül sistemi, iletişim şekli, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri, faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler, bireysel katılım, risk toleransı gibi faktörlerdir. Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörleri, devlet ve yasalar, rakipler, toplumun yapısı ve kültürel değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı gibi faktörlerdir (Bakan vd.,

2004: 28-29).Özellikle dış çevre faktörleri kurucuların hareket sahalarını da kısıtlayabilme gücüne sahiptir (Terzi, 2000: 25).

1.3.3.3. Üyelerinin Etkisi

Örgüt kültürünün gelişmesinde sadece kurucu etkili değildir. Örgütte çalışanların birbirileriyle etkileşimleri, olayları açıklayışları ve takındıkları tutumlar veya tavır alışları örgüt kültürünün gelişiminde önemli bir etkendir (Özkalp ve Kırel, 2004: 113). Örgüte giren elemanlar işe çalışmalarını getirmekle kalmazlar aynı zamanda düşünce, davranış ve değerlerini de getirirler, bu örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesine temel teşkil eder. Örgüt kültürünün temel gereksinmeleri eleman seçmede etkili olur (Dinçer, 1996: 405).

1.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü kavramında ele aldığımız gibi örgüt kültürünün bir çok farklı tanımı mevcuttur. Fikir birliğine varılan örgüt kültürünün özelliklerini dört ana grupta ele alınmaktadır. Bunlar;

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Kültür, Örgütün faaliyet konusu ve sektörü, toplumda edindiği misyonu, geçmiş dönemlerde başarısını kanıtlamış ve halen görevde bulunan üst kademe yöneticilerin ve liderlerin benimsettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve örgütün tüm üyelerini etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir özelliktir ve örgütün kendi özelliklerinden oluşan ortak bir üründür. Örgütün üyeleri bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, yaşaması, gelişmesi için örgüt kültürünün unsurlarını paylaşmalıdır. Örgüt kültürü ancak böyle yaşar ve tüm üyelere yayılma özelliği kazanır. Buna kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması denilebilir.

3.Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Örgüt içindeki varsayımlar, gerçekler, inançlar, değerler yazılı değildir. Ancak en üstten en alta kadar varsayımların bilinmesi, kabul edilmesi güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar.

4. Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kullandıkları davranış kalıplarıdır (Eren, 2010: 138-139).

1.3.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Kültür, her örgütte farklı biçimde bulunmaktadır. Bu farklılık inanç, tutum, değer ve semboller gibi unsurlara da yansımakta ve her örgütün farklı bir tarzı ortaya çıkmaktadır. Kültür, her örgütte bir çok fonksiyona sahiptir. Çeşitli araştırmacılar tarafından bir çok örgüt kültürü fonksiyonu sınıflandırması yapılmıştır.

Schein'e göre örgüt kültürü fonksiyonları "dışsal uyum ve içsel bütünlüğü sağlama" olarak iki başlık altında toplanmaktadır.

Kültürün dışsal uyum fonksiyonu aşamaları aşağıdaki gibidir.

- Misyon ve strateji: Temel misyon ve bunu gerçekleştirecek görevler belirlemek
- Amaçlar: Ana misyondan geliştirilen hedefler ile ortak anlayış geliştirme
- Araçlar: Amaçlara ulaşmak için gerekli olan örgüt yapısı, iş bölümü, ödül sistemleri ve otorite yapısı gibi araçlar üzerinde ortak görüşler oluşturmak
- Ölçüm: Grubun hedeflere ulaşması ile ilgili olarak kriterler geliştirmek
- Düzeltme: Amaçlara ulaşılamadığı takdirde kullanılacak olan stratejileri geliştirmek

Kültürün içsel bütünlüğü sağlama fonksiyonu aşamaları aşağıdaki gibidir.

-Ortak dil ve anlayış geliştirmek: Çalışanlar birbiri ile iletişime geçmezler ise birbirilerini tanımaları imkansızlaşır.
- Grup sınırları ve kriterleri: Grup kriterlerini belirleyerek, kimlerin grup içinde, kimlerin grup dışında olduğunu anlamada ortak anlayış oluşturmadır.
-Güç ve statü: Grup içinde güç ve statü dağılımı kriterlerini belirleme
-Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Çalışanlar arasındaki ilişkilerde sevgi,açıklık ve samimiyeti teşvik eden değerlerin ön plana çıkarılmasıdır.
-Ödüller ve cezalar: Grup içinde hangi davranışların ödül kazandıracağını, hangi davranışın ise cezalandırılacağı belirlenmelidir.
-Açıklanması ve kontrol edilmesi güç durumlar: Açıklanması güç olan durumlar karşısında nasıl bir plan izleneceği konusunda ideoloji geliştirmek (Schein, 2004: 112; Erkmen, 2010: 44).

Örgüt kültünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir (Çınar, 1999: 73).

- Örgüt kültürü, sistemin devamlılığını sağlar. Paylaşılan değerlerin ve bilgi birikimini miras gibi aktarılmasını sağlar.
- Kültür sınırları belirler. Örgütün diğer örgütlerden farkını ortaya koyar. Örgütsel bağlılığı arttır.
- Örgütte karşılaşılan sorunlar için emir ve kuralların çok ayrıntılı olması gerekli değildir. Kendini bilen çalışanlar sorunlar karşısında kısa sürede çözüm üretebilirler.
- Güçlü bir kültür yönetimin koordinasyon fonksiyonunu kendiliğinden koordinasyona bırakır.
- Örgüt kültürünün unsurlarını benimseyen çalışanlar çıkarlarına ters düşmedikçe denetime gerek olmadan çalışabilirler.
- Kültür sayesinde çalışanların yaşamını anlamlı hale getirebilirler.
- Kültür gerekli olduğunda yapısal değişimi kolay hale getirebilir.

Robbins ve Judge'nin örgüt kültürü fonksiyonları ise şunlardır (Robbins ve Judge, 2009: 589; Özkalp, 2004: 111; Erkmen, 2010: 42).

- Örgütü diğer örgütlerden ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
- Örgüt, üyeleri için kimlik oluşturur.
- Örgütte çalışan bireyler, örgüte daha fazla bağlanırlar ve böylece örgüt için daha fazla özveride bulunabilirler.
- Örgüt, üyeleri arasındaki dayanışmayı arttır.
- Örgüt, üyeleri için bir kontrol mekanizması oluşturur.

1.3.6.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü kavramı ile benzer bazı kavramlar örgüt kültürü kavramının yerine kullanılmaktadır. Bundan dolayı bu kavramların ele alınması gereği duyulmuştur.

1.3.6.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramı birbiri yerine kullanılmaktadır. Kültür ile yakından ilgili olan iklim kavramı "örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava" olarak tanımlanabilir (Şişman, 2007: 157). Örgüt iklimi kavramı, iş görenlerin algılarının temeline dayanır. Örgüte uyarlandığında, örgüt üyeleri arasında iyi niyet, ait olma duygusu gibi duyguları ifade edebilir. Hakim olan kültürün değerleri benimsendiğinde olumlu ve güçlü bir örgütsel iklim oluşur. İklim geçici bir özelliğe sahipken, kültür genellikle uzun dönemli, stratejik, değişimi çok zor bir özellik taşır (Terzi, 2000: 92-93). Örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentiyle, bu beklentinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair oluşan havadır. Bir örgütte bireyin örgüt kültürünü benimsemesi örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları benimsemesidir. Örgüt kültürü işletmeye süreklilik kazandırır, değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Örgüt iklimi, işletmenin çalışanlarına hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve başarısını etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı vardır (Karcıoğlu, 2001: 271).

Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki farkı özetleyecek olursak şu ifadeleri kullanabiliriz. Örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir (Karcıoğlu, 2001: 272).

1.3.6.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği İlişkisi

Örgüt kimliği, örgüt kültürü kavramı ile yakın anlamda kullanılan bir diğer kavramdır. Örgüt kimliği dış çevre tarafından algılanan biçimi de imaj olarak nitelendirilmektedir. Kimlik, örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür (Erdem'den aktaran Şişman, 2007: 165). Örgüt kimliği, üyelerin, kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Ancak ideal durumun gerçekleşmesi için;

- Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması
- Çalışanların örgütle ilişkisinin güçlü olması
- Çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi
- Örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekir (Bakan vd., 2004: 69).

Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kültürü bilinçsizce oluşabilirken örgüt kimliği imaj yaratmaya yöneliktir (Unutkan' dan aktaran Bakan vd., 2004: 68).

1.3.6.3.Örgüt Kültürü-Liderlik İlişkisi

Lider, örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderler, kültürel değerlerin gelişimi ve benimsemesi için bir denetim unsurudur. Bir örgütün her hangi bir durumda vereceği tepkileri lider sergiler ve öğretir. Liderlik ve kültür arasında bir ilişki söz konusudur. Liderler tarzları ile örgütteki kültür tarzını da yaratmaktadır (Erkmen, 2010: 102). Örgüt kültürünün oluşumunda, gelişmesinde ve kurumsallaşmasında lider önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün örgütte yer alan bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkisi olabileceği gibi liderin de davranışlarını etkileyebilir (Bakan vd., 2008: 2).

1.3.7.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Her örgütün kendine özgü kültürü ve bu kültürün diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan örgüt kültürünün öğeleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün öğeleri, kültürlerin temelinde örgütte neler olup bittiğini anlamamıza yardım etmektedir. Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi öğelerin belirlenmesinde de araştırmacılardan farklı sınıflandırma biçimleri ortaya çıkmıştır.

Hofstede kültür öğelerini dört kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar; semboller, kahramanlar, ritueller ve değerler. Semboller, örgüt kültürü içinde anlam taşıyan nesnelerdir. Kahramanlar, davranışları ile model oluşturan yaşayan ya da ölü, gerçek ya da hayali kişilerdir. Ritüeller, bireyler için zorunlu faaliyetlerdir. Değerler ise kültür içinde önemli yere sahiptir. Neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgilidir (Hofstede, 1990: 291).

1.3.7.1.Değerler

Değerler, her örgütte farklı şekilde yer alabilir. Örgüt için neyin önemli olduğunu gösterir. Örgütün temel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır (Varol, 2007: 197). Değerler, tutum, davranış ve inançların formüle edildiği standartlardır ve örgütsel davranışların hangisinin iyi, doğru olduğu ile ilgili ölçütlerdir (Doğan, 2007: 39). Diğer bir ifade ile değerler, gözle görülmeyen, ancak sezilebilen öğelerdir. Deal ve Kennedy'e göre değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade etmektedir. "Bunu yaparsanız örgütte başarılı olursunuz" şeklinde örgütte başarı standardı oluşturabilir (Bakan vd., 2004: 37). Değerler, örgüt içindeki başarıyı tanımlar, insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır (Köse vd., 2001: 229). Örgütte hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değerler gelişebilir. Örgüt kültürünün diğer öğelerine göre en güvenilir olanı değerlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 340). Kültür içinde önemli olanı ifade etmektedir (Şişman, 2007: 4). Örgütsel değerler, örgütte davranış seçimine yardımcı olur (Sevinç vd., 2001: 229). Örgütlerde değerler birden bire ortaya çıkmaz. Değerler örgütteki herkes tarafından kabul edilene kadar bir çok kez denenir. Örgüt üyelerinin belli şekilde davranışlarını analiz etmek için genellikle davranışı etkileyen değerlere bakılır (Naktiyok,1999: 83).

Davranış konusunda kapsamlı ve genel inançlar olarak değerler tanımlanabilir. Değerler çoğu kez sloganlar haline gelir. Örneğin "Müşteri patronumuzdur" gibi. Bu slogandan, müşteri bizim için önemlidir, örgütte müşteriye iyi hizmet sunulması, o ne isterse uygulanır anlamı çıkarılabilir. Değerler örgütsel ve ekonomik yapı, tutum

ve davranışlarla, sosyal yaşam ve örgütün politikası ile ilgili olabilir (Güney, 2010: 188).

Schermorn'a göre değerler şu işlevleri yerine getirirler (Terzi, 2000: 42-43).

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardımcı olur.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.
- Örgütün değerleri günlük işlerde örgüte rehberlik eder, yol gösterir.
- Değerler örgütün üst seviyelerinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabilir.

Sonuç olarak örgüt kültürü ile anlatılmak istenen şeyin esası örgütün sahip olduğu değerlerdir (Naktiyok, 1999: 83).

1.3.7.2.İnançlar

İnançların insanlarda ortaya çıkışına baktığımızda, doğa olaylarının iyi ve kötü meydana gelmesinin algılanıp, zihinlerde yer etmesi şeklindedir (Eren, 2010: 175). İnançlar dünyayı algılamaya ilişkin olarak insanlar tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Geçmişin yorumlanması, şimdinin anlaşılması ve geleceğin planlanması için inançlar önemlidir (Şişman, 2007: 3). Kültürel değerler ile bireyin özelliklerinin birleşimi olan inançlar, bireyin gerçeklere yönelik algılama biçimini de gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 342). İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, eşyaya ilişkin bilgisinin tamamıdır (Terzi, 2000: 45). Toplumu oluşturan bireylerin inançları birbirine benzer ise, toplumun inançları da o ölçüde güçlüdür. İnançlar toplumun devamlılığını sağlar. Örgüt içinde de bireylerin inançları birbirine ne kadar benzer ise o kadar güçlü bir kültür oluşumuna katkı sağlamaktadır (Erkmen, 2010: 51).

1.3.7.3.Normlar

Normlar, olayları ve durumları açıklamak için toplumun ve örgütün üyelerine yol gösteren sosyal kural ve standartlardır. Değerler gibi normlar da örgütte uyumu sağlayan, üyelerin davranışlarını tahmin etmeye yarayan öğelerdir. Çalışanlar arasında birliktelik duygusu yaratmada, örgütteki güvenin gelişmesinde yasal kurallardan daha etkilidir. Yöneticiler için de etkili bir kontrol aracıdır (Şişman, 2007: 95). Owens ve Steinhof normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar (Güçlü, 2003: 151).

Çoğu zaman uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, davranışların onaylanıp onaylanmaması ile ilgili fikir vermektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 12). Normlar bazen açık olarak dile getirilmemekte, çoğu zaman da yazılı bile olmamaktadır. Yazılı olmamasına rağmen, örgüt içinde anlatılan hikayeler nesilden nesile aktarılabilmekte, çalışanlar normlara uymadıkları takdirde alacakları tepkileri bu sayede öğrenebilmektedir. Normlar, çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu, ve Tüz, 2008: 342). Her iş görenin bu kurallara uyması zorunludur. Eğer uymazlarsa çeşitli ikaz ya da cezalardan sonra örgüt dışına atılırlar (Güney, 2011: 188). Örneğin, "amirlerinle tartışmaya girme", "amirler mesaiden ayrılmadan iş yeri terk edilmez" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 342). Normlar, çalışanlar üzerinde güçlü baskılar yaratabilir ve paylaşılan inançları yansıtır (Doğan, 1997: 54).

Normlar, başarı değerlendirebilmek için de kullanılabilmektedir. Çalışanların davranışları, belirlenen normlar ile karşılaştırmakta ve uygun olanlar başarılı sayılmaktadır. Bu değerlendirme örgüt içinde standart davranışların gelişmesini sağlamaktadır (Terzi, 2000: 47).

Normların başlıca özellikleri şunlardır (Doğan, 1997: 54):

-Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
-Normların odaklandığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik grubun, üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
-Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
-Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerirler.
-Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur.

1.3.7.4.Törenler

İlkel toplumlardan modern toplumlara kadar tüm toplumlarda törenler önemli bir yer tutmaktadır (Şişman, 2007: 100). Her örgütün yaşadığı ya da kutladığı özel olaylar vardır. Bunlar örgütün temel değerlerini, amaçlarını, kimin örgüte daha yararlı ya da zararlı olduğunu belirleyen ya da açıklayan faaliyetler topluluğudur. Törenler, örgütteki çalışanların geçmişten gelen olaylara verdiği değeri sürekli hale getirmek için yapılan faaliyetleri içerir (Güney, 2011: 186). Sürekliliği sağlamak için belirli yer ve zamanda düzenlenen toplu davranış türü olarak adlandırılabilir (Terzi, 2000: 48).

Başka bir tanıma göre ise törenler, özel olan fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir (Bakan vd., 2004: 60). Törenler, bir toplumda ideal olan değerlere yaklaşmak için yapılan düzenlemelerdir. Törenler, değerlerin paylaşımını sağlama işlevi açısından önemli faaliyetlerdir. Aynı zamanda örgütte çalışanların bu değerleri benimsemesini ve aynı zamanda paylaşımın güçlendirilmesini sağlamaktadır (Doğan, 1997: 56). Örgütsel düzenin sürdürülmesini sağlayan, örgüte yeni gelen çalışanlara tanıtılmasına yardımcı olan, üyelerin bir araya gelmesini ve beraber marş söyleme fırsatı yaratarak örgütteki bağlılığı arttırmaktadır (Terzi, 2000: 48). Örneğin Amerika'da Mary Kay ve Amway gibi satış organizasyonlarında yapılan yıllık törenler ve seremoniler, başarı gösteren satış temsilcilerini ödüllendirmek ve onların çabalarını hatırlatmak

için gerçekleşmektedir. Bu tip törenlerin yapılmasının nedenlerinin altında, düşük verimli çalışan satış temsilcilerini başarılı arkadaşlarına örnek göstererek, örgüt normlarına ve değerlerine daha sıkı bağlanmaya teşvik etmek yatmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 116).

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003: 152).

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri
2.Teşvik törenleri; bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödüllerinin verilmesi gibi
3. Yenileme töreni; örgütteki değişime önem verir, öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. Bütünleşme törenleri; örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
5. Çatışmayı azaltıcı törenler; örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
6. Derece indirme; bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulunduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

1.3.7.5.Adetler(Ritüeller)

İnsanların günlük hareketlerini, tavırlarını düzenleyen toplumsal kurallar vardır. Bu kurallar bir anda ortaya çıkmazlar. Toplumdaki bireyler tarafından kabul gören ve

yerleşen kurallardır. Bu kurallara insanlar isteyerek ya da baskı sonucu uyum sağlamak zorunda kalabilirler. Bu kurallara adetler(ritüeller) adı verilmektedir. Adetler, örgüt kültürünü güçlendirmek için yapılan, alışılmış ve tekrarlanan faaliyetlerdir (Bakan vd., 2004: 62). Günlük örgütsel uygulamalarda kendini gösteren adetler çoğunlukla yazılı halde değildir fakat işlerin nasıl yapıldığına dair örgüte mesajlar verilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 12). Örneğin, "Biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verebilir. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Güçlü, 2003: 153).

1.3.7.6.Hikayeler

Hikayeler, gerçek olaylara dayalı, bir geçmişi olan ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve örgüte yeni başlayan çalışanlar için bilgilendirmek amacıyla anlatılan öykülerdir (Güney, 2011: 186). Hikayeler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi açısından önemlidir (Unutkan' dan aktaran Güçlü, 2003: 153). Geçmişe yönelik olan bu olayların abartı katılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikayeler örgüt kültürü taşıcısı olması açısından önemlidir. Örgütte çalışanların bu hikayeleri anlatıp bunların aktardığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması da kolaylaşmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 13). İnsanlar, örgütlerde geçmişte başarılı olan davranış ve olaylardan örnekler vererek belirli durumları açıklama ve pekiştirmede hikayelerden yararlanırlar (Güçlü, 2003: 98). Hikayeler liderlere, örgütün değerlerini öğretmek için ve kültür de değişim yaratmak için yardımcı olur (Bakan vd., 2004: 55). Örgütün tarihi ile ilgili hikayeler geçmişten bu duruma nasıl gelindiğini anlamaya yardımcıdır. Aynı zamanda hikayeler çalışanların örgütün politikalarını anlamaları açısından da yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Güçlü, 2003: 153).

Örgütlerdeki hikayelere örnek olarak, HP'nin kurucuları Bill ve Dave'in kendilerine isimleri ile hitap etmelerini istemektedir. Bu hikaye ağızdan ağza dolaştıktan sonra ve hatırlandıkça da informellik kuralı da akıla yerleşecektir (Özkalp ve Kırel, 2004: 117). Joanne Martin ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre, örgütlerde şu konularda hikayeler ortaya çıkmaktadır; Patron hikayeleri; kovulma hikayeleri; bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler; Düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler; kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler; kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler (Güçlü, 2003: 153).

1.3.7.7.Semboller

Semboller, örgüt kültürü içinde yer alan kelime ve objelerdir. Bu kelime ve objeler örgüt kültürünün temelini açıklayan öz değerlerdir, kültürün göstergeleridir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini yansıtan kelimeler, şekiller, giysiler, dil vb. objeler ve nesneler sembolleri ifade etmektedir (Güney, 2011: 188). Semboller, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini sağlayan iletişim aracı olarak, örgütte sosyalleşme sürecinde bir öğrenme aracı olarak, örgütün devamlılığını sağlayan objeler, nesneler ve olaylardır (Bakan vd., 2004: 59-60). Bartol'e göre sembol kültürün yerleşmesini sağlayan, çalışanlar için anlam ifade eden nesne, obje, faaliyet ve olaylardır. Semboller sayesinde çalışanların görevlerine karşı heyecanları artar. Semboller, çalışanların birbirilerini tanımalarını, bağlanmalarını sağlayan bir araçtır. Örneğin; üniformalar, rozetler, afişler örgüt içinde ve örgüt dışında çalışanların rollerini hatırlatıcı ve kuruma karşı bağlılıklarını arttırıcı olabilir (Eren, 2010: 136-137). Şirket logoları, bayrakları akılda kalıcı sembollerdir. Örneğin Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu kalitesi ile eş anlamlı bir semboldür. Örgütteki statüler de semboldür. Örneğin; yönetim kurulu başkanı, müdür, müdür yardımcısı gibi. Sembolleri gerekli yapan, onların karmaşık mesajları ekonomik olarak aktarabilmesidir (Özkalp ve Kırel, 2004: 118).

Sembollerin geçerli olabilmesi için (Doğan, 2007: 55);

- Anlatılması beklenen şeyi anlatabilmesi,
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatılması gerekmektedir.

1.3.7.8.Dil

Dil, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil, kültürün bir aynasıdır, kültürün öğrenilmesine yardımcı olur. Örgüt kültürünü nesilden nesile aktaran bir öğedir (Bakan vd., 2004: 53). Dil bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından biridir. Ülkelerin ana dili olduğu gibi örgütlerin de kendilerine özgü dilleri vardır. Örgüt dilini ancak o örgütte çalışanlar anlayabilir. Çalışanlar dili öğrenerek kültürü kabul ederler (Terzi, 2000: 56). Örgütteki dil faaliyet alanı ile de ilişkilidir. Örneğin, bir mühendislik bürosunda konuşulan dil ile hukuk bürosunda konuşulan dil birbirinden farklıdır (Bakan vd., 2004: 53). Dil, duygu ve düşünceleri aktarmayı sağlamak yanında birlik, beraberlik ve dayanışmayı arttırıcı rolü vardır. Örgütlerde ortak noktaların oluşmasında dil etkili bir kültür öğesidir. Örgütsel dilin kapsamında, çalışma yaşamında öğrenilen, şarkılar, özel anlamı olan şarkılar, argo konuşmalar, iletişim biçimleri yer almaktadır (Güney, 2011: 188).

1.3.7.9.Kahramanlar

Kahramanlar toplumda ya da grupta rol model olarak alınan ve itibar edilen kişilerdir. Kahramanlar sorunlara çözüm bulma sırasında ya da birlikte çalışma ile ortaya çıkan örnek kişilerdir (Doğan, 2007: 55). Diğer bir deyişle örgütün değerlerini kendilerinde somut hale getiren ve diğer insanlar için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir (Vural ve Coşkun, 2007: 13). Hofstede ve arkadaşları kahramanlar yaşayan ya da ölmüş kişiler olabilirler diye belirtmişlerdir. Örgüt açısından uygun özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir (Şişman, 2007: 99). Kahramanlar, örgüt kültürünün benimsenmesinde kolaylaştırıcı rol oynarlar. Örgütsel kahramanlar ulaşılamayan kişiler değildir. Çalışanlar kahramanların pozisyonuna gelmek için çaba harcarlar ve

böylelikle örgütsel ilerleme ve gelişme sağlanabilir (Güney, 2011: 187). Wilkins ve arkadaşlarına göre örgütlerde kahramanlar olumlu katkılar sağladığı gibi olumsuz sonuçlar da yaratabilirler. Örgütte kahramanlar, örgütün tasvip etmediği bazı özelliklere sahip ise bu durum diğer çalışanları da olumsuz olarak etkileyebilir (Şişman, 2007: 99). Örgütsel kahramanlar örnek davranış sergilemek zorundadır (Güney, 2011: 187). Örneğin, Microsoft'un kurucusu Bill Gates, çalışkan, risk alan, yenilikçi yöntemleri ile Microsoft'ta tanrı gibi bir kahramandır. Bu şirket, onun vizyonu ve eylemleri ile dünyanın en büyük yazılım şirketlerinden biri olmuştur (Vural ve Coşkun, 2007: 13).

1.3.8. Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Pascale ve Athos, Ouchi, Peters and Waterman'ın araştırmaları önde gelmektedir.

Pascale ve Athos'un, Japon yönetim sisteminde yedi temel değişken bulunmaktadır. Bunlar strateji, yapı, sistemler, insan, üslup, yetenekler, temel amaçlardır. Peters ve Waterman'ın, 1960-1980 yıllarında yaptıkları araştırmada ortaya koyduğu boyutlar şunlardır: belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek, eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığı ile verimlilik, işin içinde olmak, değerlere yönelmek, en iyi bilinen işe sarılmak, yalın biçim-az kurmay, esnek/gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması (Şişman, 2007: 131-132).

Robbins ve Judge örgüt kültürü boyutlarını yedi boyutta ele almıştır. Bu boyutlar şunlardır (Robbins ve Judge, 2009: 554):

1.Bireysel özerklik, örgütteki bireylerin bağımsızlık, sorumluluk alabilme derecesi
2.Örgütsel yapı, çalışanların davranışlarını kontrol etmek için koyulan kurallar ve gözetim derecesi

3.Örgütsel destek, örgüt yönetiminin, çalışanlara sağladığı destek ve samimiyet derecesi
4.Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin grupları dışında da örgüt kimliğini benimseme derecesi
5.Performans-ödül, örgüt üyelerine ödüllerin performanslarına göre dağıtılması derecesi
6.Çatışma toleransı, örgütlerde meydana gelen çatışmalarda hoşgörülü olma derecesi
7.Risk almaya teşvik, örgüt üyelerinin risk alma, yenilikçi olma ve teşvik edilme derecesi

1.3.9. Örgüt Kültürü Türleri

1.3.9.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

Birçok işletme, baskın bir kültüre ve bunun yanında alt kültürlere sahiptir. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler baskın kültürü oluşturur. Örgütün kültüründen bahsederken, örgütün baskın kültürü kast edilmiş olur (Erkmen, 2010: 16). Örgütlerde üyelerin kendi aralarında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütte genel olarak paylaşılmakta bazıları ise genelden ayrılmaktadır. Bu ayrılan değerler alt kültürü oluşturmaktadır (Bakan vd.,2004:75). Büyük organizasyonlarda alt kültürler ortaya çıkar ve bu alt kültürler örgütte çalışanların karşılaştıkları sorunları, deneyimleri ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2004: 110). Her örgütte sorunlara, deneyimlere bağlı olarak alt kültürler gelişebilir. Alt kültürün benzerliği ve farklılığı, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu etkiler. (Schein'den aktaran Bakan,2004: 76). Alt kültürlerin değerleri birbirine ne kadar yakınsa örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir (Bakan vd., 2004: 76).

1.3.9.2.Güçlü Kültür- Zayıf Kültür

Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çoğunluk tarafından paylaşılması ve kabul edilmesidir (Özkalp ve Kırel, 2004: 110). Güçlü kültürün olduğu örgütlere bütün çalışanlar, örgütün amacı için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürde ise örgütün temel değerleri tam olarak kavranmamış ve uzlaşma sağlanamamıştır. Zayıf kültürde çalışanların bağlılıkları yüksek değildir (Robbin'den aktaran Güçlü, 2003: 150). Güçlü kültürün beklenen çıktısı yüksek performanstır. Güçlü kültürlerde çalışanlar kültürel değerleri öğrenme, öğretme, kolaylaştırma, paylaştırma gibi süreçleri içselleştirmektedirler. Güçlü kültürlerde çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve aynı zamanda iş gören devir hızı azalmaktadır (Erdem'den aktaran Vural vd., 2007: 15). Güçlü kültürde çalışanlar değerleri ne kadar benimserse ve kabul ederse o kadar güçlenmektedir. Bu sayede örgütte çalışanların davranışları büyük ölçüde kontrol edilebilmektedir. Güçlü kültürlere örnek olarak dini organizasyonlar, Japon şirketleri verilebilir. Güçlü kültürlerde çalışanlar arasında dayanışma fazladır. Bundan dolayı yöneticilere düşen görev azalmaktadır. Çünkü, kurallar azalmakta, yöneticiye ve bürokrasiye gerek kalmadan çalışanlar davranışlarını düzenleyebilmektedir. Zamanla örgüt kültürü çalışanlar tarafından içselleştirilmesinden dolayı yönetim fonksiyonları daha az hissedilir hale gelir (Özkalp ve Kırel, 2004: 111).

Zayıf kültürlerde alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir. Zayıf kültürde, öyküler, semboller ve törenlerle çalışanlara yanlış ve tutarsız mesajlar verebilir. Müşteri, ürün ve çalışanlar yerine sayısal bilgileri önemsemektedir (Bakan vd., 2004: 76).

Tablo 1 : Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Karşılaştırması

Güçlü Kültürün Özellikleri	Zayıf Kültürün Özellikleri
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar alma	Bireysel karar alma
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

Kaynak: Karcıoğlu, Fatih - Cafer Yakupoğulları, "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 14, Sayı.1, Haziran 2000, s.251.

1.3.10.Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü modelleri ile ilgili literatür incelendiğinde farklı biçimlerde modellerin ele alındığı görülmektedir. Her araştırmacının farklı bakış açısı ile ortaya koyduğu modeller göze çarpmaktadır.

1.3.10.1.Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün oluşumu konusunda da belirtildiği gibi çevresel koşulların etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü işletmeyi başarıya götüren unsurları çevresinde bulundurmalıdır. Deal ve Kennedy isimli araştırmacılar çevre ve örgüt kültürü

arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak ifade etmektedirler. Bu iki boyut; risk ve geri besleme hızıdır (Eren, 2010: 152).

Şekil 1 : Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Çevreden Geri Besleme Hızı

	Hızlı	**Yavaş**
Yüksek Risk Kararları	**Sert erkek, maço kültür** Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	**Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü** Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	**Çok çalış/sert oyna kültürü** Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörleri	**Süreç kültürü** Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s.152.

- **Sert Erkek-Maço Kültürü(Yüksek Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü)**

Bu örgüt kültüründe, karar almada risk oranı yüksektir, geri bildirim ise hızlıdır. Bu kültürlerde verilen kararların doğruluğu ile ilgili çok hızlı geri bildirim alınır. Riskli kararlar alınır fakat risklerin getirileri kısa sürede belli olur. Kısa sürede neler kazanıldığı ya da kaybedildiği belli olmaktadır. Sert erkek-maço kültürde yüksek risk, fazla kazanç ve fikir bolluğu vardır. Bu kültürde çalışma arkadaşlarına fazla

güvenmeme tavsiye edilir (Güney, 2011: 195). Örgüt başarıyı bireysel çabalarla elde ettiği için bireysel başarılar ödüllendirilmektedir (Erkmen, 2010: 88). Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti yüksektir. Bundan dolayı örgütsel efsaneler kahramanların etrafında oluşmaktadır. Bu kültürde ritüeller önemlidir ve batıl inanç şeklinde yer alabilir (Gökdelenlerin 13. Katı olmadan inşa edilmesi gibi) (Terzi, 2000: 82).

- **Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü(Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü)**

Bu kültürde alınan kararların riski düşük olmasına rağmen geri besleme hızlıdır. Risk derecesi düşük olduğundan bu kültürde gelişebilmenin formülü çok çalışmaya ve gayret etmeye bağlıdır. Ekip çalışması ile çalışmak bu kültürde başarı getirmektedir. Bu kültürde kahramanlar yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılardır. Satış rakamlarına ulaşma, rakiplerle mücadele etmek, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek bu kültür için oldukça önemlidir. Bundan dolayı bu kültürü benimseyen işletmelerde sık karar verme, rekabeti hemen değerlendirme ve yeni politikalar üretmek için politikalar üretmek mecburiyetindedir (Eren, 2010: 154). Sıkı çalış-sert oyna kültüründe başarı hırsın sonunda elde edilmektedir. Devamlı çalışmak ve bu yolla ayakta kalmak önemlidir. Geleneksel yöntemler, toplantılar, oyun ve yarışmalar bu kültürde önemlidir. Kaliteden çok elde edilen miktar önemsenmektedir (Güney, 2011: 194). Bilgisayar üreten şirketlerde, bazı büyük işletmelerin satış birimlerinde bu kültür görülebilir. Bu örgütün kahramanları iyi konuşabilen etkili satış elemanlarıdır (Terzi, 2000: 82-83).

- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk- Yavaş Geri Besleme Kültürü)**

Bu kültürde yüksek risk, yavaş geri besleme söz konusudur. Büyük yatırımlar yapılarak büyük oranda riske giren ve başarı hakkında uzun süre sonra geri besleme alan işletmelerde görülmektedir (Erkmen, 2010: 88). Bu kültürün yaygın olduğu sektörlerde kahraman olmanın yolu, teknik rekabetteki başarıya bağlıdır. Alınan kararların sonucunu almak uzun sürmekte ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantı

sonucudur. Bu kültürde sabırlı, iddialı, teknik yönden başarılı, tek ve grup çalışması yapabilen yönetici ve çalışanlar gerekir. Çok fazla bürokrasi bu kültür için teknik yaratıcılığı azaltabilmektedir (Eren, 2010: 154). Kısa dönem dalgalanmaları ve nakit akışları ile ilgili sorunlara karşı savunmasız olan bir kültürdür (Güney, 2011: 194). Hayata geçirilecek olan projeler ile ilgili kesin bir yargıya varmadan büyük miktarda para yatırılarak, proje test edilmekte ve geliştirilmektedir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması aşamasında geri bildirim uzamaktadır. Bu tür kültürler icatlara yol açar ve bu icatlar sayesinde ülke ekonomisine katkı sağlar. Ancak süreç yavaş ilerlemektedir (Terzi, 2000: 83).

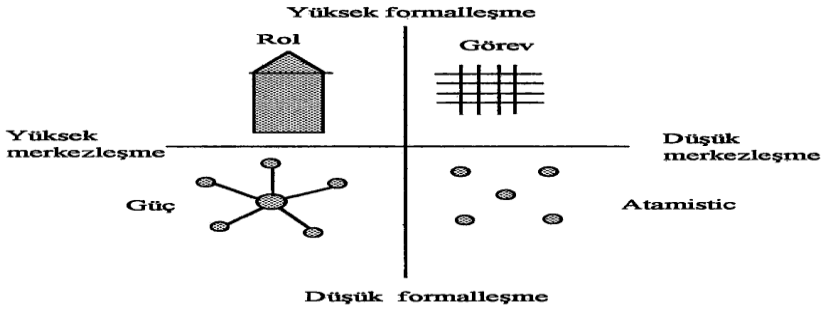
- **Düşük Risk-Yavaş Geri Besleme Kültürü (Süreç Kültürü)**

Riski düşük olan ve geri beslemenin yavaş olduğu bir kültürdür. Bu kültürde örgüt üyeleri oldukça fazla çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedir. Unvan ve ek gelirler önemlidir. Kararların nasıl alındığı ve icra edilmesi ile ilgili yönergeler üzerine yoğunlaşılmıştır. Bu kültürde önemli olan benimsenen değerleri takip ederek yapılacak işlerde yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2010: 155). İş görenlerin yaptıklarını bu kültürde değerlendirmek, ölçmek zordur (Terzi, 2000: 83). Bu kültürde sistem hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanmaktadır (Erkmen, 2010: 89). Bürokrasi bu kültürün önemli bir parçasıdır. Özel ve mesleki dil kullanımı yaygındır (Güney, 2011: 194).

1.3.10.2.Harrison-Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Harrison örgüt kültürünü güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmıştır. Handy modeli ise Harrison modeli ile örtüşmekte ancak Yunan mitolojisindeki tanrı isimleri ile ifade edilmektedir (Terzi, 2000: 76).

Şekil 2 : Harrison' un Kültür Sınıflandırması



Kaynak: Naktiyok, Atılhan, *Çevresel Bir Çalkantı ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama-,* (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum 1999, s.104.

- **Güç Kültürü(Zeus)**

Güç ve otorite, güç kültürünün önemli özellikleridir. Merkezden uzaklaştıkça güç ve otoritenin etkisi azalmaktadır. Güç kültüründe hız önemlidir ancak bu hız kaliteyi arttırıcı bir etki yaratmaz. Kalitenin belirleyicisi kişilerin yetenekleridir. Bürokrasi bu kültürde hakim değildir. Güç kültürü kriz durumları ile mücadele edebilir bir kültürdür. Bu kültürde çalışanların düşünce tarzları birbirine yakındır (Güney, 2011: 196). Örgütte güç belli kişilerde toplanmakta ve hiyerarşik yapı dikkat çekmektedir. Örgütün anahtar kişisi olarak adlandırılan çalışanlar işten ayrıldıkları takdirde örgüt sarsıntıya uğrar. Örgütte yatay iletişim hakimdir. Örgütte yapılacak her şey için otoritenin izni gereklidir. Diğer kültür türlerine göre güç kültürü değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlar (Bakan vd.'dan aktaran Erkmen, 2010: 85). Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışarı dağılmaktadır. Merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgiler bu kültür için önemlidir (Terzi, 2000: 79).

- **Görev Kültürü(Athena)**

Görev kültürü, ekip çalışmasının olduğu bir kültürdür. Bu kültürde çalışanlar kendi kendini kontrol edebilmektedir. Çok esnek ve uyum sağlamanın kolay olduğu bir kültürdür. Görev kültürü, yenilik yapılırken kolaylık sağlar. Uzmanlık bu kültür için bir güç kaynağıdır (Güney, 2011: 196). Bu kültür proje odaklı bir kültürdür. Doğru insanların doğru görevlerde çalışması esastır. Sonuca odaklanmış olduğundan yaratıcılık, rekabet ve hız önemlidir. Reklam şirketleri, bilgisayar programlama şirketleri buna örnek olabilir (Erkmen, 2010: 85). Bu kültürün simgesi filedir. Bu model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine odaklanmasını belirtir. Güç filenin kesişme noktalarındadır. Görev kültürü çalışanların maaşlarının piyasa fiyatı üzerinde olmasından dolayı pahalı bir kültür yapısıdır (Terzi, 2000: 78).

- **Rol Kültürü(Apollo)**

Bu kültür bürokrasinin yoğun olduğu bir kültürdür. Aynı zamanda biçimsel ve merkezi bir yapıdır (Hemden-Turner'den aktaran Terzi, 2000: 77). Bu kültürün temel özellikleri şunlardır: Ayrıntılı iş tanımları, yoğun iletişim kuralları, detaylı hiyerarşik kurallar ve katı tanımlanmış roller. Bu örgütlerde kesin olarak belirlenen rollerin gerçekleşmesi çalışanlardan daha önemlidir. Yaratıcı çalışanlar bu kültür için uygun değildir, kendisine verilen görevi yapması yeterlidir (Güney, 2011: 195). Yapılacak işler ve prosedürler detaylı olarak tanımlanan bir kültürdür. Her çalışan yapması gerekli olan işleri gerçekleştirir. Rol kültürü genellikle kamu kurumlarında görülmektedir (Erkmen, 2010: 85). Rol kültürünün simgesi tapınaktır, sütunlar rollerin simgesidir (Handy'den aktaran Terzi, 2000: 77).

- **Birey Kültürü(Dionysus)**

Bu kültürde bireysel faaliyetler ve bireysel başarılar önemsenmektedir. Bireylerin sonuç elde etmeleri önemlidir. Diğer örgütlerden farklı olarak, örgüt yapısı bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Örgütü kendi kariyer gelişimleri için var olan bir

yer olarak görmektedirler (Erkmen, 2010: 85-86). Birey örgüt için değil, örgüt birey için çalışır. Modelin simgesi daire içinde birbirinden uzak olan noktalardır. Herkesin kendi işini yaptığı, örgütün dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini koruyan bir kültürdür. Kültür geliştikçe çalışanlar sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar (Terzi, 2000: 80). Avukatlık büroları veya üniversiteler bu kültürün örnekleri olabilir (Özdevecioğlu ve Çelik ,2009: 100).

1.3.10.3. Schenider Örgüt Kültürü Modeli

Schneider, Harrison ve Handy'in çalışmasından yola çıkarak dört tür kültür sınıflandırması yapmıştır.

Tablo 2 : Schneider' in Örgüt Kültür Sınıflandırması

Kültür	**Strateji**	**Liderlik**	**Bilgi Kuramı**
Kontrol	-Paylaşılan piyasa hakimiyeti -Ürün -Ürün benzeri -Yoğun dağıtım -Yaşam ve ölüm -Tahmin edilebilirlik	-Otoriter -Talimat verici -Tutucu -Tedbirli -Kesin yargılı -Komuta edici -Sert,katı	-Kesinlik -Organizasyonel sistematizm
İşbirliği	-Sinerjik müşteri ilişkisi - Yakın müşteri ortaklığı -Yüksek alışkanlıklar -Bir müşteri için toplam çözüm -Artan müşteri ilişkileri	-Takım kurucu -Eşitler arasında birinci -Koç -Katılımcı -Tamamlayıcı -Güven sağlayıcı	-Sinerji -Tecrübeye dayalı bilgi

Yetenek	-Üstünlük -Mükemmellik -Benzersiz -Pazar nişi yaratmak -Rekabet üstünlüğü için yenilik	-Standart kurucu -Kavramsal vizyoncu -Başkasına iş yükleyen -İddialı -Diğerlerine meydan okuyan	-Ayırt etme, üstünlük -Kavramsal sistematizm
Gelişme	-Müşteri artırmak -Potansiyelin tam farkına varmak -Zenginleşme -İnsan ruhunu arttırıcı -İdealler, değerler ve yüksek düzeydeki, amaçların daha iyi kavranması	-Katalizör -Geliştiren -Hasatçı -Bağlılık oluşturan -Kamarat	-Zenginleşme -Değerlendirici bilgi

Kaynak: Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe- Çetin Bedestenci, *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1.Baskı, Aktüel Yayınları, İstanbul,2004, s.97.

- **Kontrol Kültürü**

Kontrol kültürü kesinlik odaklı bir kültürdür. Kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için var olan bir kültürdür (Bakan vd.,2004: 95). Bu kültürde otorite ve güç sahibi olma ihtiyacı, aynı zamanda baskın bir yöneticilik rolü hakimdir. Kontrol kültürü başarısızlığa ve güçsüzlüğe karşı tahammülsüz bir kültürdür. Bürokrasi anlayışı bu kültürde etkindir. Statü korunmaktadır ve değişime karşı bir direnç söz konusudur. Genellikle rutin ve her zaman yapılan işler tercih edilir (Erkmen, 2010: 80). Bu kültürde karar verme yetki ile olmaktadır ve aynı zamanda analitik yollar izlenmektedir. Yapılan işlerde faydalılık önemsenmektedir. Bu kültür daha çok büyük üretim ve finans işletmelerinde görülmektedir (Güney, 2011: 202).

- **İşbirliği Kültürü**

Bu kültürde de yaşanmış tecrübelere ve faydalı olan işlere önem verilir. Karar almada resmi olmayan ve insan yönelimli faktörler etkilidir. Bu tür kültürler daha çok yardım örgütlerinde ortaya çıkar (Güney, 2011: 202). İşbirliği kültüründe bireysel çaba ve tecrübeler üst düzeyde kullanılır ve önemsenir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir kültürel yapı söz konusudur. Örgütteki başarı değişik uzmanlığa ve bilgi birimine sahip olan çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Müşteriler ile beraber çalışan iş birliği kültürü, müşterileri anlamak ve iyi ilişkiler geliştirmek için büyük çaba harcayan bir kültürdür. Bu kültürde insanlar kalpleri ve ruhları ile örgütün amaçları için çalışmaktadırlar (Erkmen, 2010: 80).

- **Yetenek Kültürü**

Yetenek kültürü yaratıcı düşünceler, planlanmış alternatiflere önem verilen bir kültürdür. Analitik ve bilimsel yöntemler karar alma süreçlerinde daha etkilidir (Güney, 2011: 202; Bakan vd., 2004: 96). Bu kültür ayrıt etme ile ilgili bir kültürdür. Düşünsel amaçların gerçekleştirilmesi bu kültür için odak noktasıdır. Araştırma örgütlerinde, reklam ajansların ve başarı duygusunun hakim olduğu örgütlerde bu kültürlerde görülür (Bakan vd., 2004: 95-96).

- **Gelişme Kültürü**

Gelişme kültürü zenginleştirme ile ilgilidir. Müşteri sayısının arttırılması ve müşteri potansiyelinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Bu kültürde olması gereken değerleri belirlemek ve belirlenen bu ideal değerlerin uygulamaya aktarılması ile ilgilidir. Odak noktası planlanın ne olduğu ve neyin uygulamaya geçtiğidir (Bakan vd., 2004: 96). Bu kültür yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, ilhamlara ve yüksek amaçlara önem vermektedir. Subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimli bir karar alma sürecine sahiptir (Terzi, 2000: 81; Bakan vd., 2004: 96).

Bu kültür insani değerler üzerinde önemle durulduğu dinsel ve tedavi edici örgütlerde görülmektedir (Güney, 2011: 202).

1.3.10.4.Parsons Modeli

Amerikalı sosyal psikolog Parsons, örgüt kültürünü sosyal değerlerin örgüt kültürü üzerinde katkıları açısından incelemiştir. Parsons modelinde dört fonksiyon ortaya koymuştur. Bunlar; uyum(adaptation), amaca ulaşma(goal attainment), bütünleşme(integration) ve yasallık(legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonların ingilizcelerinden dolayı AGİL modeli adını almıştır (Eren, 2010: 142).

Özkalp ve Kırel (2004: 106) Parsons modelini "*Sosyal sistem ayakta kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir"* olarak tanımlamaktadır.

Bu modelde AGIL fonksiyonun tamamlanması için örgütün kültürel değerleri önemli araçlardır. Bu değerler organizasyonun çevresindeki değişimlere karşı nasıl uyum sağlayabileceğini belirlemekte, amaçlara nasıl ulaşacağını görmekte, işletmenin nasıl bir bütün oluşturup devamlılık sağlamasını ve meşruluğunu korumasını göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 106). Parsons'a göre her sistemin üst sistemi ve kendi içinde alt sistemleri bulunmaktadır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle de topluma ve çevreye uyum sağlamalıdır (Eren, 2010: 142).

1.3.10.5.Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Parsons modelinden sonra bazı yazarlar şirketler üzerinde çalışarak model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı William Ouchi'dir. Örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analizler yapmıştı (Özkalp ve Kırel, 2004: 106). Bu karşılaştırmayı yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önüne bulundurmuştur. Buradan yola çıkarak başarılı Amerikan şirketlerinden örneklerle Z yönetim kültürünü açıklamıştır. Z yönetim kültürünü Amerikan şirket yöneticileri isterlerse kendi şirketlerinde de geliştirerek Japonların başarılı yönetim tarzlarını kendi şirketlerinde de uygulayabileceklerini ifade etmiştir. Z kültüründe Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam ve isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar çalıştırabilmektedirler. Japon örgütlerinde olduğu gibi Z kültüründe de önemli konularda bireysel kararlar yerine katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Z kültüründe açık ofis sistemleri mevcuttur. Bu sayede biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yatay ve dikey rotasyon uygulanmaktadır. Bu sistem tüm departmanlar arasında uygulanmaktan çok teknik departmanlar arasında uygulanmaktadır (Güney, 2011: 159).

Tablo 3 : Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	**Japon Şirketlerindeki Görünüm**	**Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm**	**Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm**
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönemli istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatiksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004,s.108

1.3.10.6. Peters and Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman 1980'li yıllarında başlarında ABD'nin firmalarında başarı sırlarını araştırmışlar ve yöneticilere rehber olabilecek önerilere yer verdikleri kitaba "In Search Of Excellence" adını vermişlerdir. İşletmeleri başarıya götürecek sekiz temel değer ortaya koymuşlardır (Eren, 2010: 161).

Mükemmel şirketin ortak değer ve özellikleri şunlardır (Eren, 2010: 165):

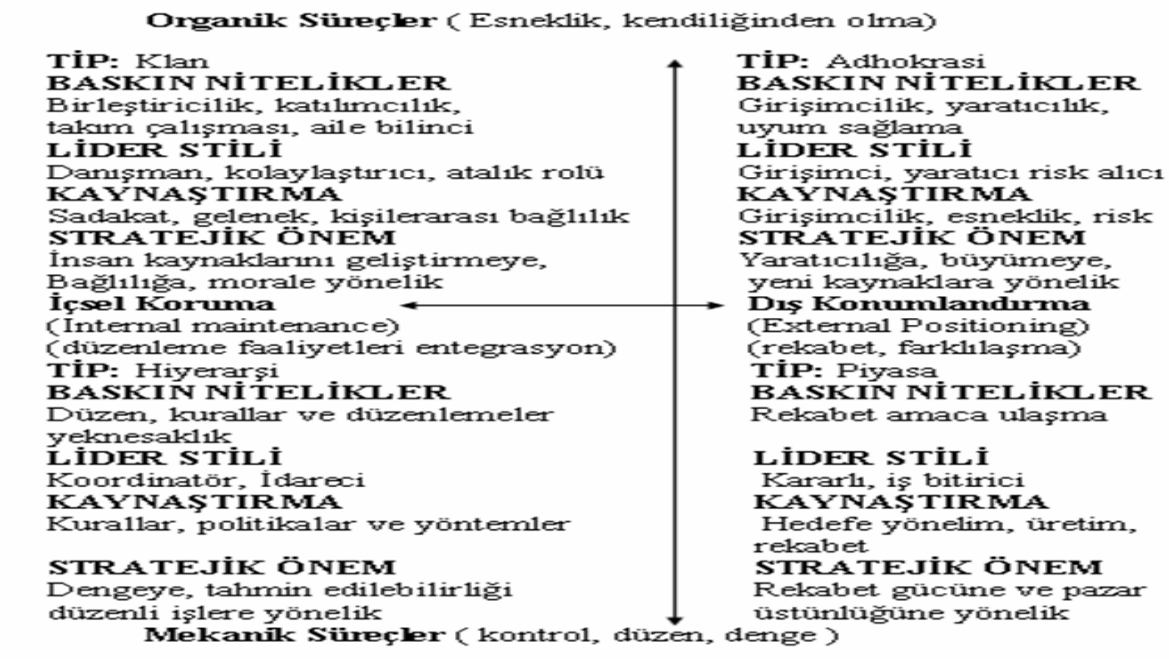
1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle(müşterilerle) sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
6. Ana işletme değerlerine önem verme
7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

1.3.10.7.Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn' un birkaç araştırmacının çalışmalarını bir araya getirerek kültür ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu, Rekabetçi Değerler adını verdikleri örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir (Goodman, 2001: 60).

Araştırmacılar stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Daha başarılı veya daha etkin stratejilerin bulunması ve uygulanması çalışanların arzu ve isteklerine, yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı stratejilerin ortaya çıkmasının çalışanların içindeki yaratıcılık kapasitesine bağlı olduğu belirtilmiştir. Yakın zamanlarda yapılan araştırmalarda örgütsel kültür

ile örgütsel başarı arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Rekabetçi Değerler modeli geliştirilmiştir (Eren,2010: 147). Rekabetçi değerler yaklaşımı bir örgütün mevcut veya ulaşılmak istenen kültürel profilini gözler önüne sermektedir. Bu doğrultuda kültürel değişim amacı güden lider, yönetici ve danışmanlara rehberlik edici bir nitelik taşımaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 29). Cameron ve Quinn örgüt kültürünü dört türde tanımlamıştır. Bunlar klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürleridir. Her kültür türü altında yer alan ortak değerler de şunlardan oluşmaktadır: baskın nitelikler, lider stili, kaynaştırma ve stratejik önem (Eren,2010: 148).



Şekil 3: Örgütsel Kültür Türleri ile ilgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s. 149.

Örgüt kültürü türlerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Dikey eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya çalışırken, mekanik süreçler ise

kontrol, düzen ve dengeye önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay ise dahili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıt özellikler taşımaktadır (Eren, 2010: 148).

1.3.10.7.1.Klan Kültürü

Şeklin sol üst köşesinde kalan klan kültürü, aile organizasyonuna benzerliğinden dolayı klan adını almaktadır. Ortak değerler ve hedefler, uyum, katılım ve biz bilinci klan kültüründe hakimdir. Bu kültürde takım çalışması ve insan kaynaklarını geliştirmek uygun bir ortam mevcuttur (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Klan kültürü insanların öz veride bulunduğu, kendilerinden bir şeyler kattığı bir kültürdür (Erdem, Adıgüzel, Kaya, 2010: 79). Bu kültür türünde örgütün çalışma tarzı, takım çalışması, aile bilinci, geleneklere sahip çıkma, insan kaynaklarını geliştirme gibi değerler pazar payı ve finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2010: 14). Klan kültüründe lider, akıl hocası, kılavuz olarak adlandırılır ve bir ebeveyn gibi rol üstlenmektedir. Stratejik nokta insan kaynağıdır. Sadakat ve gelenekler kişileri birbirine bağlamaktadır. Başarı tanımlanırken müşterilere karşı olan duyarlılık ve ilgi esas alınmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5-7). Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir (Dwyer'den aktaran Erdem vd., 2010: 66). Örnek olarak sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür kültür gözlenebilir (Şişman, 2007: 145).

1.3.10.7.2. Adhokrasi Kültürü

Sağ üst kısımda kalan adhokrasi kültürü girişimciliğe önem veren, dinamik bir kültürdür. Lider bu kültür türünde girişimci ve yenilikçidir. Çalışanlar da girişime ve yeniliğe açıktır. Bu da kişiler arası bağları güçlendirmektedir. Stratejik odak noktası büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5). Adhokrasi kültürü insanları yaratıcılığa teşvik eder (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Bu kültür

türünde örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği, ileri derece esnek bir yapı söz konusudur (Erdem, 2007: 66). Çalışanların risk almaktan çekinmedikleri ve bireysel insiyatif kullanabildikleri kültürdür. Başarı tanımlanırken eşsiz ve yeni mal ve hizmetlere sahip olmak konusunda lider olmak önemlidir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7). Uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak değerlendirilmektedir. İleri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Bu kültürün gözlenebileceği örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri örnek olabilir (Şişman, 2007: 145).

1.3.10.7.3. Pazar Kültürü

Pazar kültürünün başlıca kaygısı, işin bitirilmesi, sonuçlandırılmasıdır. Bu kültürdeki liderler üretici ve rekabetçi rol üstlenirler. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Erdem vd., 2010: 79). Örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramı önemlidir. Başarı; pazar payı ve pazara nüfuz etmek olarak değerlendirilir. Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir. Kişiler arasındaki bağlar söz konusu olduğunda esas olan, görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılmasıdır. (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7). Pazar kültüründe bireyler kendi çıkarları için uğraşmaktadır. Çalışanların ortak çıkarlara katkısı ölçülür ve katkısı olanlar ya da olmayanlar buna göre değerlendirilir (Erdem, 2007: 66). Bu kültür türünde örgütün temel hedefi rekabet ve amaca ulaşmaktır. Faaliyetlerde piyasa mekanizmasının etkisi söz konusudur. Örgütün başarısında da piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2010: 148). Bu tür örgütlere örnek olarak, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde hırslı olan işletmeler yer almaktadır (Şişman, 2007: 145).

1.3.9.7.4. Hiyerarşi Kültürü

Sol alt köşede yer alan hiyerarşi kültürü diğer adı ile bürokrasi kültürü olarak adlandırılmaktadır. Çalışanları bir arada tutan bağ resmi kural ve politikalardır. Bu yapıdaki örgütlerin stratejik noktası değişmezlik ve durağanlıktır. Liderler

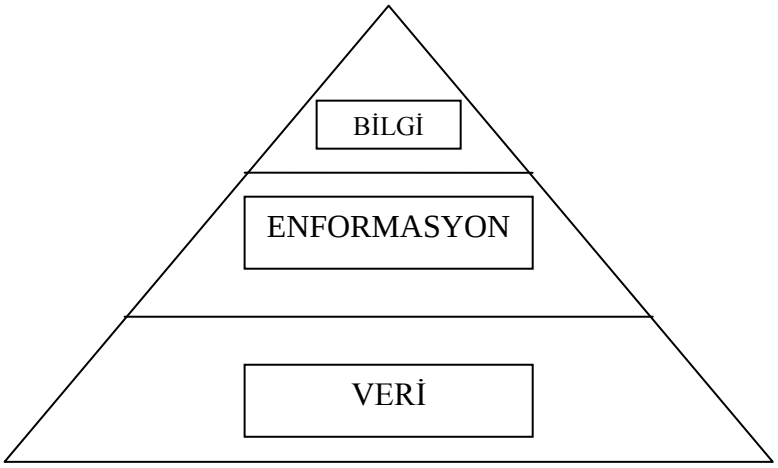
koordinatör ve yönetici olmak ile övünmektedirler. Çalışanlar yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır. Saat gibi işleyen bir örgüt yapısı hedeflenmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5-7). Bireylerin yaptıkları işlerde kendilerinden bir şeyler katmaları beklenmemektedir. Bu tür örgüt kültürüne göre bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyi olduğu düşünülmektedir (Erdem vd., 2010: 80). Bu örgüt kültürüne örnek olarak, dini, askeri ve resmi örgütler, büyük doğal kaynak işletmeleri ve gelişmiş fast food işletmeleri olabilir (Şişman, 2007: 145).

İKİNCİ BÖLÜM

2.BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

2.1.Bilgi İle İlgili Kavramlar

"Data", "information", "knowledge" kelimeleri türkçede "bilgi" kelimesine karşılık gelmektedir. Bundan dolayı bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır ve dolayısıyla inceleme gereği duyulmuştur. Aralarındaki farklar ve ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Davenport ve Prusak'ın da belirttiği gibi veri, enformasyon ve bilgi kavramları dışında "akıl", "üst bilgi" gibi kavramlar da ortaya koyulmaktadır fakat bu üç kavramı birbirinden ayırmakta zorlanırken işin içine başka terimleri de karıştırmak işi daha da zorlaştırmaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 22).



Şekil 4 : Bilgi-Enformasyon-Veri

Kaynak: Durna, Ufuk, "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:60,Sayı:2, 2005, s.73.

2.1.1.Veri

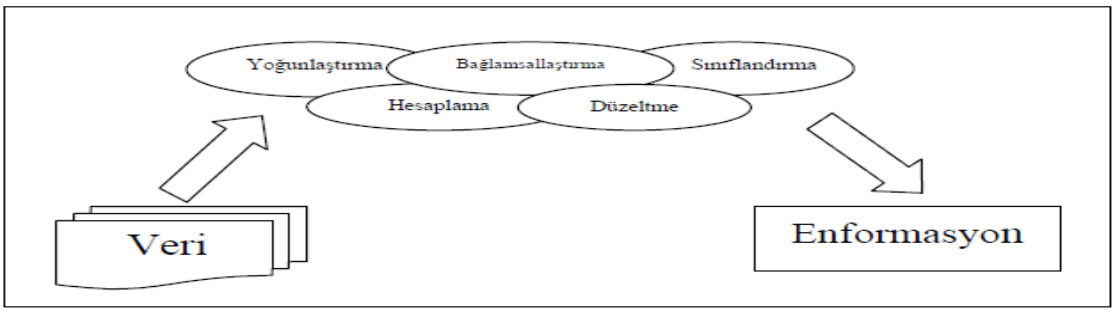
Bilgi piramidinin en altında yer alan veri kavramı Laudon tarafından "*örgütlerde veya fiziksel çevresinde gerçekleşen olayları temsil eden insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde ayarlayıp düzenlemeden önceki ham gerçekler yığını*" olarak tanımlanmıştır (Laudon ve Laudon, 2011: 15). İşlenmemiş "ham gerçekler" veri adını almaktadır (Zaim, 2005a: 67). Sayı, harf, işaret gibi semboller veriyi oluşturmaktadır (Gülseçen, 2012: 20). Verilerin önemli bir özelliği ilişkilendirilmemiş olmasıdır. Veriler, özümlenmemiş, yorumlanmamış ve işlenmemiş gerçeklerdir ve çoğu kez anlamı yoktur. Örneğin, 710x370 A41 bir veridir ve bir çoğumuz için bir anlam ifade etmez (Barutçugil, 2002:57). Veri, olaylarla ilgili birbirinden farklı, nesnel gerçekleri ifade etmektedir. İşletmeler için verinin en uygun tanımı, yapılan işlemlerin belli bir biçimde, formatta kayıt altına alınmasıdır. Örneğin; müşterilerin ne zaman ürün aldığı, ne kadar aldığı, tutarı, miktarı gibi veriler kayıt altına alınmaktadır. Ancak bu rakamlar müşterinin neden tercih ettiğini ve tekrar gelme olasılığı hakkında fikir yürütmeye yardımcı olmazlar. Bu veriler bu işletmenin başarılı yönetilip yönetilmediği konusunda da fikir vermez. Verilerin kendi başlarına bir amaçları ve anlamları yoktur. Veriler olanların bir kısmını açıklar; değerlendirme, yorum ve karar verme açısından güven teşkil edecek bir temeli yoktur. Çünkü veriler kendisinin işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Enformasyonun ham maddesi olmasından dolayı veriler işletmeler için önemlidir (Davenport ve Prusak, 2000: 22-24).

2.1.2.Enformasyon

Enformasyon, "*düzenlenmiş veri*" olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 57). Verinin işlemesi sonucu ortaya çıkan enformasyon insanlar için anlamlı ve kullanabilir duruma gelmektedir (Laudon ve Laudon, 2011: 15). Enformasyon konusunda araştırmacılar birçok çalışma ortaya koymuşlardır ve bu çalışmaların sonucunda bir belge ya da görsel ya da işitsel bir mesaj olarak tanımlanmaktadır. Mesajlarda gönderici ve alıcı söz konusudur. Enformasyonu bir mesaj olarak kabul

edersek burada da gönderici ve alıcı vardır. Enformasyonun önemli amacı, alıcının düşüncelerini değiştirmek ve davranışı üzerinde bir değişiklik yaratmaktır. Enformasyon fark yaratan veri olarak tanımlanmaktadır. Bu farkı da alıcının bakış açısında, anlayışında değişim yaratarak ortaya koymaktadır. Alıcı aldığı mesajın gerçek bir enformasyon olup olmadığına kendi karar vermektedir. Birbiri ile ilgisiz olan ifadeler düzenleyen kişiler için enformasyon olarak değerlendirilebilir ama önemli olan alıcı için bir anlam ifade etmesidir (Davenport ve Prusak, 2002: 24). Peter Drucker'a göre enformasyon, amaç ve ilişki ile ortaya çıkmış veridir (Durna ve Demirel, 2008: 133). Enformasyon veriden farklı anlama sahiptir. Enformasyonu yaratan ona anlam katarsa veriden enformasyona dönüşebilir. Verilere değer ekleyerek enformasyon elde etmek için yöntemler bulunmaktadır (Davenport ve Prusak, 2002: 25). Bu yöntemler:

- Amaca Yöneltme (Bağlamsallaştırma): Verilerin hangi amaç için toplandığı ortaya koyulur.
- Kategorize Etme (Sınıflandırma): Verilerin analizce uygun birimlerinin yada temel bileşenlerinin neler olduğu ortaya koyulur.
- Hesaplama: Veriler matematiksel veya istatistiksel yöntemler ile analiz edilir.
- Düzeltme: Veriler hatalardan arındırılır.
- Özetleme (Yoğunlaştırma): Veriler kısa ve öz olarak ortaya koyulur.



Şekil 5 : Veriyi Enformasyondan Ayrıt Etme Yöntemleri

Kaynak: Tiwana, Amrit, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları, Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul, 2003, s.82

2.1.3.Bilgi

Bilgi, tanımlanması zor bir kavramdır. Alavi ve Leidner'e göre bilgi olaylar, prosedürler, kavramlar, fikirler,gözlemler ve yargılarla ilgili kişinin sahip olduğu içselleştirilmiş enformasyondur (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Davenport ve Prusak ise bilgiyi şöyle tanımlamıştır (Davenport ve Prusak, 2000: 23).

"*Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerim, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir."*

Hayata geçirilen enformasyon bilgi olarak tanımlanmaktadır. Hayata geçirmek için enformasyon doğru yer, zaman, ve biçimde edinilmelidir (Tiwana, 2003: 77). Bilgi aynı zamanda anlamlı hale gelmiş enformasyon olarak da tanımlanmaktadır (Bhatt, 2001: 69). Anlamlı hale gelebilmesi için Drucker'in belirttiği gibi düzenlemiş olması gereklidir (Drucker, 1999: 141). Anlamlı hale gelen enformasyon karar vermeye yardımcı olma amacını da taşımaktadır (Yozgat, 1998: 45). Enformasyon veriden meydana geldiği gibi, bilgi de enformasyondan meydana gelmektedir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi için gerekli adımlar şu şekildedir (Davenport ve Prusak, 2000: 27):

- Karşılaştırma: Enformasyonun, duruma ve bilinen enformasyona göre karşılaştırılması
- Sonuçlar: Enformasyonun, kararlar ve hareketler üzerindeki etkisinin ortaya koyulması
- Bağlantılar: Elimizde olan enformasyon ile diğerleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi

- Konuşmalar: Diğer insanların bu enformasyon ile ilgili düşüncelerini tespit etme

Bilgi yaratmaya yönelik faaliyetler insanların zihninde ve insanların arasında ortaya çıkar. Veriler kayıtlarda, enformasyon mesajlarda, bilgi ise bireylerin zihinlerinde bulunur. Bilgi yazılı kaynaklar gibi belli biçimlerdeki araçlarla, insanların birbiri ile iletişimi ile ve usta-çıraklık ilişkisi gibi yöntemler ile aktarılır (Davenport ve Prusak, 2000: 27-28).

Bilgiyi enformasyondan ayıran altı özellik Mc Dermott tarafından belirlenmiştir (Lang, 2001: 44). Bunlar:

1. Bilgi insan ürünüdür.
2. Bilgi insan düşüncesinden kalanlardır.
3. Bilgi o anda oluşur.
4. Bilgi topluluğa aittir.
5. Bilgi topluluğa bir çok yolla yayılır.
6. Yeni bilgi eskisinin gereksiz, yetersiz olduğu yerde yaratılır.

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları birbiri yerine kullanılan ve birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Bundan dolayı üç kavram arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 4: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklar

Veri	**Enformasyon**	**Bilgi**
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut Durumu gösterir	Basitçe gerekçeleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkan tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.

Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanabilirler. Birbirilerine girebilirler.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: Durna, Ufuk - Yavuz Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30, Ocak-Haziran 2008, s.137.

2.2. Bilginin Özellikleri

Bilginin değerli ve faydalı olabilmesi için gereken bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler aşağıda verilmiştir.

- Doğruluk: Bilgi hatalardan mümkün olduğunca uzak olmalıdır. Bilgide istenen doğruluk derecesi kararın önem derecesine göre değişiklik gösterecekti (Durna ve Demirel, 2008: 135). Bilgi, doğruluğu kabul edilmiş olan bilgilerle kıyaslanarak doğrulanabilir (Gökçen, 2007: 6).

- Zamanlılık: Bilgi, gerekli olduğu zamanda hazır olmalıdır. Bilgi zamanında elde edilmediği takdirde bir anlamı yoktur (Gökçen, 2007: 6).

- İlgililik: Bilgi, konu ile ilgili olmalıdır. İlgili olmayan bilgi gereksiz zaman ve işlemlere sebep olur (Yozgat, 1998: 46).

- Tamlık: Bilgi tam olmalıdır. Eksik olan bilgi sonuçların yanlış olmasına sebep olabilir. Konu ile ilgili tüm bilgilere sahip olmak zor olduğundan en azından önemli olan bilgiler sağlanmalıdır (Yozgat, 1998: 46).

- Ekonomiklik: Bilgiyi elde etmenin bir maliyeti vardır. Bilgiyi elde ederken katlanılan maliyet elde ettikten sonraki yararını aşmamalıdır (Durna ve Demirel, 2008: 135).

- Anlaşılabilirlik: Bilgi kısa, öz ve tereddüde sürüklemeden anlaşılabilir olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz bilgilerle donatılır ve bundan dolayı karar vermek zorlaşır (Durna ve Demirel, 2008: 135).

- Ulaşılabilirlik: Bilgiye istenen her zaman ulaşabilinmelidir (Yozgat, 1998: 46).

- Güncellik: Sunulan bilgi en son durumu yansıtmalıdır (Durna ve Demirel, 2008: 135).

- Güvenilirlik: Kullanıcı bilgiye güvenmeli ve gönül rahatlığı ile kullanabilmelidir (Yozgat, 1998: 46).

2.3.Bilgi Türleri

Bilgiyi ne olduğunu daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırması ve tanımlanması mümkündür. Literatüre bakıldığında İsmet Barutçugil düzenlenme ve kullanma tarzına, kaynağına, niteliğine göre bilgiyi sınıflandırmıştır. Bu çalışmada

da daha fazla bilgi türünü tanımlamak ve incelemek için bu sınıflandırma ve bunun dışında yaygın olarak kullanılan bilgi türleri incelenmiştir.

2.3.1.Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım şekli algılamaya ve organize etmeye göre değişiklik gösterebilir. Bu açıdan idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olarak dört başlıkta sınıflandırılabildiğini söyleyebiliriz.

2.3.1.1.İdealist Bilgi

İdealist bilgi, vizyon oluşturmaya, hedef bulmaya, sahip olduğumuz değer ve inançları yönlendirmeye ve kararlar almamıza yardımcı olan bir bilgi türüdür. İdealist bilgi yeni bir kurum üretirken alternatifler yaratmamızı sağlamaktadır. Kavramsal bilginin soyutlanmış hali olan idealist bilginin bir kısmı açık bilgidir ve bu kısmını iyi bir şekilde biliriz. Bir kısmı ise örtülü bilgidir ve bu örtülü kısma bilinçsiz şekilde ulaşmaya çalışırız (Todaie). İdealist bilgi çoğunlukla bilincinde olunmayan bilgi türüdür. Genellikle kıyaslama yöntemi ve kurum için geliştirme çabaları ile üretilir (Barutçugil, 2000: 61).

2.3.1.2.Sistematik Bilgi

Baş etmeye uğraştığımız olay ile ilgili olarak genellemeleri, modelleri ve gerçeği algılamamız konusunda yardımcı olan sistematik bilgidir (Barutçugil, 2000: 61). Sistemlerin çalışma biçimleri, fonksiyonları, sistemin sonucunda ortaya çıkacak farklılıklar sistematik bilgi ile ortaya çıkar. Yöntem ve kılavuz oluşturmak için gerekli olan bir bilgi türüdür (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

2.3.1.3.Pragmatik Bilgi

Karar alma ve işlerin yapılma sürecinde sahip olunması gereken bilgi türüdür. Bu bilgi türü eğitimler ve kurallar yoluyla elde edilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37). Know- how bilgisi olarak adlandırılabilir. Bir işi yaparken sorumlu olan kişinin bilmesi gereken bilgi pragmatik bilgidir. Bilinçli olarak karar almalarda mantık yürütürken, güçlü ve zayıf yönlerin analizini yaparken pragmatik bilgi ile değerlendirmekteyiz (Barutçugil, 2000: 62).

2.3.1.4.Otomatik Bilgi

Düşünmeden, rutin olarak yapılan davranışlar otomatik bilgi ile ortaya çıkmaktadır. İçselleştirilmiş bilgi olarak adlandırılmaktadır. Alışkanlıklar, prosedürler ve verilen tepkiler farkında olmadan içselleştirdiğimiz otomatik bilgi ile ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2000: 62).

2.3.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri

1967 yılında Polanyi "The Tacit Dimension" adlı kitabında bilgi sınıflandırması ortaya koymuştur. 1994 yılında Nonaka Polany'nin çalışmasında dayanarak açık ve örtülü bilgi sınıflandırmasını kabul ettirmiştir (Alavi ve Leinder, 2001: 110).

2.3.2.1.Açık Bilgi

Açık bilgi, kelimeler, sayılar, veriler ve formüllerden oluşan ve veritabanları ile iletilebilen ve yayılabilen bilgilerdir (Beijerse, 2000: 3). Açık bilgi, sistematik ve formal bir dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir (Tiwana, 2003: 87). Doğruluğu herkes tarafından kabul edilmiş olan açık bilgi, bilişim teknolojileri ile kolayca paylaşılmaktadır. Aynı zamanda açık bilgi herkes tarafından anlaşılabilir olduğu için örgüt içerisinde kolayca yayılabilmektedir. Kitaplar, broşürler, veritabanları, raporlar

bu bilgi türüne örnektir (Durna ve Demirel, 2008: 144). Açık bilgi çalışanlar tarafından ulaşılabilen, kullanılabilen ve örgütün faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ve örgüte özgü değerlerin mevcut olduğu bir bilgi türüdür (Odabaş, 2005: 104). Aynı zamanda çalışanlar işten ayrılsalar bile açık bilgi azalmaz çünkü kayıt altındadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38). Açık bilgi yapılandırılmış, nesnel ve bireylerden bağımsızdır (Uzun, 2007: 8).

2.3.2.2.Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi, insanların zihinlerinde yer alan, bundan dolayı aktarılması, yayılması zor olan bir bilgi türüdür. Tarifi zordur, görecelidir (Odabaş, 2005: 105). Örtülü bilgi kişilerin inançları, değerleri, hisleri, tecrübeleri, deneyimleri ile bağlantılıdır (Zaim, 2005a: 75). Bireyler bildiklerinden daha azını ifade ifade ederler veya açıklayabilirler çünkü gerek duymazlar. Örtülü bilgi bireysel olarak dile getirilir ve kayıt altına alınabilir (Durna ve Demirel, 2008: 142). Bu tür bilgi beceri ve insan ilişkileri sonucunda gelişir (Aktan ve Vural, 2005: 7). Örtülü bilgi insanların çoğu zaman farkında bile olmadığı bir bilgidir. Polanyi örtülü bilgiyi, bireyin "söylediğinden daha çoğunu bilmesi" olarak aktarılmaktadır (Uzun, 2007: 7). İçimize işlemiş bir bilgidir. Otomobil kullanan kişilerin nasıl kullandıklarını sorduğumuzda genellikle cevap veremediklerini görürüz. Bazı işleri nasıl yaptığımızı açıklamakta zorlanırız. Her çalışanın böyle örtülü bilgisi mevcuttur (Barutçugil, 2000: 63).

Örneğin; Bir aşçının tarifi göz kararı ve mükemmel pişirmesi, uzman bir doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın seyri ile ilgili bilgi vermesi örtülü bilgidir (Zaim, 2005a: 75). Örtülü bilgi deneyimlere, algılara, kişinin bilgisine bağlıdır ve bunun sonucunda ortaya çıkar ve bize aktarılan kadarından haberden oluruz. Örtülü bilginin başkalarına açıklanması zordur. Örtülü olan bilginin değerini anlamak, ondan nasıl faydalanacağımıza karar vermek ve onu açığa çıkarmak önemlidir (Krogh, Ichıjo ve Nonaka, 2002: 17). Nonaka, örtülü bilgiyi bilişsel ve teknik bilgi olarak ikiye ayırmıştır. Bilişsel öğe bireyin bakış açısı, inanç yapısı ve değerleri ile ilgilidir. Teknik öğe ise deneyim, tecrübe, ustalık bilgisidir (Nonaka,

1994: 16). Araştırmalarda ortaya çıkan sonuca göre örtülü bilginin açık bilgiden çok daha fazla olduğudur (Dinçmen, 2010: 19). Örtülü bilgi için genellikle buz dağının görünmeyen yüzü tanımı kullanılmaktadır

Tablo 5 : Örtülü Bilgi ve Açık Bilginin Özellikler Açısından Farkları

Özellik	**Örtülü Bilgi**	**Açık Bilgi**
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır.	Kodlanabilir ve açıklanabilir.
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formülüze etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim Süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılanabilir.	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter.	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları, e-mail, kitaplar vs.
Değişim Süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir.	Özümseme ve anlatma yoluyla örtülüye çevrilir.
Enformasyon Teknolojisi Desteği	Enformasyon teknolojisi desteği veya paylaşımla yönetilmesi	Mevcut enformasyon teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama İhtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: Durna, Ufuk - Yavuz Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30, Ocak-Haziran, s.144.

2.3.2.3.Bilginin Dönüşümü

Açık ve örtülü bilgi türleri kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Nonaka ve Takeuchi' nin, bu bilgi türleri arasındaki etkileşimi "bilginin dönüşümü" olarak adlandırmışlardır. Bu dönüşüm sürecinin dört biçimi oluşmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62-70).

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	SOSYALLEŞTİRME	DIŞSALLAŞTIRMA
Açık Bilgi	İÇSELLEŞTİRME	BİRLEŞTİRME

Şekil 6: Bilginin Dönüşümü

Kaynak: Nonaka Ikujiro, "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, Vol.5, No. 94, 1994, s.19.

Şekilde yer alan örtülü ve açık bilgi dönüşümünün dört biçimi şöyledir:

- **Sosyalleşme (Örtülüden Örtülüye):** Örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşmesidir. Tecrübelerin paylaşılmasıdır. Burada bilgi dil aracılığı ile değil, gözlem, taklit yolu ile elde edilir. Burada örtülü bilgi açık bilgiye dönüşmemektedir (Nonaka, 1999: 35). Örnek olarak usta çırak ilişkisi verilebilir. Ustayı gözlemleyen bir çırak bilgi edinebilir. Ustanın işine

yansıyan örtülü bilgisi dile dökülmeden, anlatılmadan çırak tarafından gözlem, taklit yolu ile edinilebilir. Çırak gözlem, taklit yolu ile örtülü bilgi elde etmiş olur. Örtülü bilgi birlikte çalışma, vakit geçirme ile daha iyi öğrenilir (Dinçmen, 2010: 32). Sosyalleşme sürecinde ortaya çıkan bilgi paylaşıma dayalı olduğu için paylaşımsal bilgi olarak adlandırılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72).

- **Dışsallaşma (Örtülüden Açığa):** Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi şeklinde gerçekleşmesidir. Burada kişi örtülü olan bilgisini herkesin anlayabilmesi için açık bilgiye dönüştürmektedir. Bildiklerimizi somut hale getirme süreci olarak da adlandırabiliriz. Örneğin; iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Örtülü bilgimizi başkalarının da anlayacağı açık bilgiye dönüştürmüş oluruz (Barutçugil, 2000: 63). Bu süreçte örtülü olan bilgi açık bilgiye dönüştüğü için kavramsal bilgi adını almaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72).

- **Birleştirme (Açıktan Açığa):** Açık olan bilgilerin diğer açık bilgiler ile birleştirilmesinden oluşmaktadır. Örgütün elinde olan kayıtlı yazılı bilgileri bir araya getirerek rapor hazırlamak örnek olarak verilebilir. Bu süreçte düzenlenen bilgiler sistemli olarak bir araya getirildiği için sistematik bilgi olarak adlandırılmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72).

- **İçselleştirme(Açıktan Örtülüye):** Açık olan bilginin öğrenilerek örtülü bilgiye dönüşmesi sürecidir. Yaparak öğrenme, eğitim ve egzersizler içselleştirme için iyi yöntemlerdir (Dinçmen, 2010: 33). İçselleştirme sürecinde yaparak öğrenme gibi belirli eylemlerle elde edilen bilgiden dolayı eylemsel bilgi adını almıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72).

Bilgi Yaratma Süreci(SECI) Nonaka

Bilgi yaratama süreci diğer adı ile SECI modeli İngilizce baş harflerinin kısaltması ile adlandırılan bir modeldir. Bu modelde tüm dönüşüm süreçleri birbiri ile bağlantılıdır. İlk olarak sosyalleştirme etkileşim ile başlar. Bu alan tecrübelerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır. İkinci olarak dışsallaştırma yer almaktadır. Bu adım diyalog yolu ile örtülü bilginin açığa çıkmasını sağlar. Üçüncü olarak birleştirme yer almaktadır. Var olan açık bilgi diyalog ile başka açık bilgiler ile birleşmektedir. Son olarak içselleştirme ise öğrenme yolu ile örtülü bilgiye dönüşmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72).

2.3.3.Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları dikkate alındığında üç tür bilgi ortaya çıkmaktadır. Bunlar kişisel bilgi, yapısal bilgi, müşteri bilgisidir. Bazı kaynaklarda bu bilgi türleri bilgi yerine sermaye olarak yer almaktadır.

2.3.3.1.Kişisel Bilgisi

İnsanın sahip olduğu bilgidir ve değer ifade etmesidir. Örgütlerde yer alan bireylerin sahip olduğu bilgilerinin maddi ya da manevi olarak sonuçlarının ortaya koyulmasıdır. Kişisel bilgi örgütte bireye dayalı olduğu için kişi ile örgüttü terk etmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43).

2.3.3.2.Yapısal Bilgisi

Örgütte ürün veya hizmete dönüştürülmüş olan bilgidir. Örgütsel açıdan içselleştirilmiş ve özümsenmiştir. Tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları yapısal bilginin ürünleridir (Barutçugil, 2000: 65).

2.3.3.3.Müşteri Bilgisi

Müşteri bilgisini oluşturan unsurlar arasında müşteri sayısı, büyüklüğü, iş yapma sıklığı gibi ölçütler yer almaktadır. Müşterinin sektördeki konumu ya da ilk 500 büyük firmadaki yeri gibi ölçüler de dikkate alınabilir (Barutçugil, 2000: 65).

2.3.4. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgi Türleri

İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi türleri Barca tarafından ortaya koyulmuştur.

2.3.4.1.İşaretsel Bilgi

Bilgi ekonomisinde işaretsel bilgi önemli yer tutmaktadır. İşaretsel bilgi alıcıya yorumlamak için mesajlar sunmaktadır. Örneğin; hükümetler politika belirlerken gelecekte neye önem vereceklerinin işaretini verirler. İşaret bilgileri "erken uyarı sistemi" olarak algılanıp, karar alırken dikkate alınması gereken bilgilerdir. İşaret bilgi yaymada ve yaratmada amaç işletmeler için pazardaki firmanın değerine değer katmaktır. İşaret bilgiyi yaymanın bir yolu da çeşitli belgelerdir. ISO, HACCP gibi belgeler işaret bilgi içerir ve müşterilere, çevreye kaliteye önem verdiği mesajını iletir (Barca, 2002).

2.3.4.2.Deneyimsel Bilgi

Deneyimsel bilgi türü diğerlerinden farklı olarak tekrarlanarak, yeni deneyim elde edilerek ortaya çıkan bilgidir. Bu bilgi bir anda ortaya çıkmaz. Ancak gerekli zaman, enerji ve kaynak ayrıldığı takdirde elde edilir. Deneyimsel bilgi üretmenin bilgi ekonomisinde farklı yolları denenmektedir. 1990'lı yıllarda hakim olan uygulama süreç mühendisliğidir. İş süreçlerini yeniden tasarlayarak verimliliğin arttırılması amaçlanmaktadır. Diğer bir yol ise 'bencmarking'tir. Bencmarking, iş

pratiklerini güçlü bir biçimde kıyaslamayı ifade eder. Benchmarking yeni bilgiler ile elde edilen deneysel bilgi ile mükemmelliğe doğru yol almaktadır. Diğer bir yol ise, toplam kalite yönetimi, sürekli gelişmeyi hedef almaktadır ve böylelikle deneyimsel bilgi ortaya çıkmaktadır (Barca, 2002).

2.3.4.3.Girişimci Bilgi

Girişimsel bilgi bir girişim amacını tanımlamaktadır. Girişimci bilgiyi diğerlerinden ayıran girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmasıdır. Girişimci bireyler enformasyona karşı tetikte dururlar. Girişimciler başkalarından önce ilk önce bu bilgi ile girişim yapmaya çalışırlar. Girişimci bilginin özünde, girişimin amacını tanımlamak ve fikirleri eyleme dönüştürmek vardır (Barca,2002).

2.3.4.4.Kurumsal Bilgi

Kuruma dışarıdan gelen ya da kurumda üretilen ve kurumla ilgili olan her türlü kayıtlı ya da kayıtsız bilgi kurumsal bilgidir. Kurumsal faaliyetlerden dolayı çalışanların zihninde ortaya çıkan, yazılı olmayan bilgiler de kurumsal bilgi olarak değerlendirilir. Çalışanların, yöneticilerin tecrübesi, uzmanların deneyimleri ya da çalışanların her hangi birinin küçük bilgi parçası bile kurumsal bilgi olabilir (Odabaş, 2006: 3). Kurumsal bilgi örgütün yapısına, faaliyetlerine, kurallarına işlemiştir. Bu bilgi türünü transfer edebilmek bireylerin kabul etmesine bağlıdır. Kurumsal bilgi üretimini arttırabilmek için çalışanların ilgilerini arttırmak ve onları yenilik yapmaya teşvik edecek kültürel bir ortam yaratmak gereklidir (Barca, 2002).

2.3.5.İçeriğine Göre Bilgi Türleri

İçeriğine göre bilgi türleri bireysel ve örgütsel bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.5.1.Bireysel Bilgi

Bilgi örgütlerde birkaç seviyede bulunabilir. Bireysel bilgi bireye ait bilgidir. Bireysel bilgi bedensel ve zihinsel olarak yerleşmiştir. Bireysel bilgi problem çözümü ve özel durumlarla ilgili olarak bireylerin sahip olduğu bağımsız bilgidir (Minu, 2003: 18).

2.3.5.2.Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi işletmelerin rekabet edebilmesi için hayati bir kaynaktır. Örgüt için insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar örgütsel bilgi oluşumunu sağlamaktadır. Örgütsel bilgi oluşumunda açık ve örtülü bilgi katkı sağlar. Örgütsel bilgi bireylerin değişik beceri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, birleştirilmesi ve paylaşımı ile oluşmaktadır (Durna ve Demirel, 2008: 148). Bireysel bilgi örgütün geliştirmeye yarar ancak örgütsel bilgi sadece bireysel bilgilerin toplamı değildir. Örgütsel bilgi örgütteki teknoloji, teknik ve bireylerin etkileşimi ile oluşan bilgidir ve bu bilginin taklit edilmesi zordur. Bunun sebebi bu üç unsur arasındaki etkileşimi örgütün kendine özgü tarihi ve kültürü oluşturmaktadır ve örgütün bilgisi ortaya çıkmaktadır (Bhatt, 2001: 70).

Bireysel bilgi kişinin sadece kendinde kaldığında yani paylaşılmadığında örgüte yarar sağlamayacaktır. Bilgi paylaşımında örgüt kültürünün rolü büyüktür. Bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesi için uygun bir örgütsel ortam gereklidir (Uzun, 2007: 10).

2.4. Bilginin İşletmeler İçin Önemi

Bilgi kavramı yeni değildir ancak örgütler için önemi 20.yüzyılın sonları itibari ile artmıştır. Toplumların yaşadığı ekonomik değişimler işletmeleri etkilemiştir. Bu toplumsal dönemlerin her birinin güç aldığı bir kaynak olmuştur. Tarım toplumunda

doğal kaynaklar, sanayi toplumunda sermaye, bilgi toplumunda ise gücün kaynağı bilgi haline gelmiştir. Bu dönemlerde bilgi her zaman var olmuştur ancak anlamı değişmiştir. Sanayi toplumunda bilgi üretim miktarının arttırılmasına yaramıştır. Bilgi toplumunda ise dış çevreye uyumu sağlayan bir araç haline gelmiştir (Kurt, 2005: 253-254). Bilgi toplumu ile beraber işletmeler bilgiyi yöneterek değişimi sağlayabileceklerini ve bunu rekabet avantajı sağlayacağını anlamışlardır (Erdil ve Kitapçı, 2009: 114). Bilginin işletmeler için öneminin artmasının nedeni bilginin "stratejik kaynak" olarak görülmeye başlanmasıdır. Stratejik bir kaynak olan bilgi nedeni onun mal veya hizmetlerde katma değer yaratmıştır (Kurt, 2005: 250). Üretilen, satılan ve satın alınan bütün mal ve hizmetlerin üretim faktörü bilgi olmuştur (Stewart, 1997: 13). Bilgi ve ilgili kavramlar işletmeleri ayakta tutmanın yanı sıra sunulan tüm ürünlerin parçası haline gelmiştir (Davenport ve Prusak, 2000 : 36). Bilgi işletmeler için sürdürülebilir bir avantaj sağlayabilir. Bilgi açısından zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen bir şirket bu gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, yaratıcılık ya da verimlilik düzeyine ermiş olacaktır (Davenport ve Prusak, 2000: 41). İşletmelerde yer alan tüm maddi ve manevi kaynakların yönetimi için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin stratejik kaynak olması için dört temel özelliği olmalıdır. Bilgi değerli, herkes tarafından bulunmayan, taklit edilmeyen ve ikame edilmeme özelliğine sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip bilgi ise bize örtülü bilgiyi işaret etmektedir (Kurt, 2005: 256). Bilginin işletmeye faydalı olması için var olan bilginin bilgi yönetimi süreçlerinden geçmesi gereklidir.

2.5. Bilgi Yönetimi Kavramı

İnsanlık var olduğundan beri bilgiden faydalanmak üzere bilgiyi kullanmak istemiştir (Bayram, 2010: 67). Bilgi yönetimi bugünkü anlamda olmasa bile yüzyıllardır bilinen ve uygulanan bir süreçtir. Yüzlerce yıldan beri aile şirketlerinin sahipleri ticari becerilerini çocuklarına aktarmış, ustalar zanaatlarını itina ile çıraklara öğretmiş, işçiler yaptıkları işlerle ilgili fikir ve bilgi alışverişine girmiştir. Ancak üst düzey yöneticilerin bilgi yönetiminden bahsetmeye başlaması 1990'lı yıllardan itibarendir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 73). Bilgi yönetimi için yaşanan devrim

iletişim ve birlikte çalışmaya yardımcı olan teknolojilerin gelişmesi ile olmuştur. Bu gelişen teknoloji, iletişimi arttırmaya, paylaşmaya, güvene, iş birliğine ve sahiplenmeye değer veren bir kültür ile birleşirse başarı kaçınılmazdır. Bilgi yönetimi bu şekilde anlaşılır ve uygulanırsa elde edilen sonuçlar beklentinin üstünde olmaktadır (Barutçugil, 2000: 49).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yaşanan değişim ile birlikte işletme yöneticileri bilgiyi ve bilginin kullanımını incelemeye başlamıştır. Bu inceleme ile beraber bilgi yönetimine bakış güncellik kazandı (Öğüt, 2008: 127). Bir çok yenilikçi organizasyon bilginin önemini kavradığı için ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmek için bilgiyi sistematik ve kolektif olarak derlemeye, paylaşmaya ve kullanmaya başlamıştır. Artan bu ilgiye paralel olarak dünyanın bir çok yerinde, kongre, konferans, seminerler, kitaplar yayınlanmaya başlamıştır (Barutçugil, 2000: 56).

2.5.1.Bilgi Yönetimi Tanımı

Bilgi ve yönetim, bu iki kavram bir araya getirilmeleri zor olan kavramlardır. Bilgi, bilmeye, kavramaya ilişkin kişisel bir kavramdır. Yönetim kavramı ise ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren organizasyonel süreçleri ifade eder. Bilginin işletmeler için pazarda üstünlük sağlayan kritik öneme sahip bir kaynak olmasından dolayı onun yönetilmesi de şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konu haline gelmiştir (Barutçugil, 2000: 55).

Bilgi kavramının tanımında olduğu gibi bilgi yönetimi kavramının tanımında da bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bilgi yönetiminin çok disiplinli bir alan olması da fikir birliği bulunmamasının sebepleri arasındadır. Yönetim bilimi dışında birçok bilim dalı bilgi yönetimi ile ilgilenmektedir. Zaman geçtikçe konunun tanımı ve belirsizliği ile ilgili belirsizliklerin azaldığı gözlenmektedir. Konu ile ilgili araştırma yapan uzmanların büyük kısmı bilgi yönetiminin, bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsadığı ve elde var olan bilgi kaynaklarından en üst seviyede faydalanmaya yönelik uygulamalar olduğu

konusunda fikir birliği söz konusudur (Zaim, 2005a: 79-80). Bilgi yönetimi ile ilgili tüm tanımlar ortak bir takım özelliklere sahiptir. İlk olarak bilgi yönetimi süreçtir ve bundan dolayı bazı aşamaları ve parçaları vardır. İkinci olarak, belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın var olması ve kullanılması anlamına gelir. Üçüncü olarak, bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması ve rakiplerine karşı gücünü arttırmasını içerir (Vural ve Aktan, 2005: 10). Bilgi yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak için örgütsel ve kolektif bilgileri üretme ve kullanma süreci olarak tanımlanabilir (Çivi, 2000: 168).

İlk olarak Dr. Karl Wiig tarafından 1986 yılında literatüre kazandırılan bilgi yönetimi kavramı "örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji olarak tanımlanmıştır (Gümüştekin, 2004: 202). Bilgi yönetimi, bir işletmenin amaçları yönünde değerini arttırmak, rakipleri ile olan gelişim farkını kapamak ve rekabete karşı koyabilmek için işletme içi ya da dışındaki bilgi kaynaklarını kurum faaliyetleri ile bütünleştirmesi, düzenlemesi, çalışanlara ulaştırması ve böylece kişisel ve örgütsel performansa katkı sağlamasıdır (Odabaş, 2005: 108). Bilgi yönetiminin örgütsel performansı ile ilgili olan bir başka tanım ise Buckman'a aittir. Buckman'a göre bilgi yönetimi "*örgütsel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla bilginin üretilmesi, sürdürülmesi ve uygulanması*" anlamına gelir (Yalçın, 2002: 202).

Beijerse ise bilgi yönetimini "bilgi faktörünü üretken kılarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek" olarak tanımlamıştır (Beijerse, 2000: 165). O'Dell bilgi yönetimini değer yaratmak için gerekli olan bilgiyi edinmek, anlamak ve kullanmak yaklaşımı olarak, Laudon ve Laudon ise örgütteki bilgi seviyesini arttırmak ve bilgiyi yönetmek için sistematik bir süreç olarak tanımlamıştır (Uzun, 2007: 20).

Bilgi yönetimi ve enformasyon yönetimi birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Ancak bilgi yönetiminin enformasyon yönetiminden farklı bir kapsamı vardır. Enformasyon yönetimi bilginin fiziksel varlığı ile ilgilenmekte bilgi yönetimi ise değerli olan unsurlarıyla yani bireylerin sözsüz, kayıtlı olmayan, örtülü bilgileri ile

gözlemlenebilir veya sözlü olan açık bilgileri ile ilgilenmektedir (Keskin ve Kalkan, 2005: 182-183).

Bilgi yönetimi ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak bilgi yönetimi işletmeye değer katan, performansın artmasına katkı sağlayan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı, rekabet avantajı sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

2.5.2.Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini bilgiye dayalı bir ekonomik ortamda sürdürmektedir. Bu tür ekonomilerde mal ve hizmetlerde bilgi yaratma değer yaratıcısıdır. Dolayısıyla rekabet avantajı kazanmanın yolu bilgiye yatırımdan geçmektedir (Kurt, 2005: 260). Nonaka da bilgi yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

"Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır" (Uzun ve Durna, 2008: 35).

Bilgi yönetiminin önemli olmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliğine yardımcı olarak verimliliği arttırmaya yarar. Ürün gelişimi ve pazar arasındaki etkileşimi uygun hale getirir, karar alma süreçlerinde iyi bir ortam hazırlar, çalışanlar arasında iletişim arttırır, örgüte olan bağlılığı arttır (Celep ve Çetin, 2003: 41).

İşletmelerin bilgi yönetimi ile elde edeceği yararlar şu şekilde özetleyebiliriz (Iraz, 2005:249-250; Celep ve Çetin, 2003 :40 ; Odabaş, 2005 :262):

- **Bilgi Kaybını Engellemek:** Örgütlerde insanların zihninde yer alan bilgilerin işten ayrılma gibi nedenlerle oluşacak olan kayıplarını engeller. Örgütün değerli olan bilgisini koruma alına alır.

- **Daha İyi Karar Alınabilmesini Sağlamaktadır:** Doğru kararlar alabilmek için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşmak gereklidir. Çalışanların daha akıllı kararlar vermelerini sağlayarak, çalışanların çalışma yeteneğini arttırmada yardımcı olacaktır.

- **Örgütlerde Esneklik Sağlamaktadır:** Örgütlerde çalışanların daha az kontrol edildiği, daha az denetlendiği ve böylece çalışanların yaratıcılıklarının ön plana çıktığı bir ortam yaratmaktadır.

- **Rekabet Avantajı Sağlamaktadır:** Örgütlerin bilgi ile ilgili maliyetlerini azaltma, hızını arttırma ve müşteri istek ve beklentilerini karşılama gibi konularda daha rekabet edebilir duruma gelmelerini sağlamaktadır.

- **Varlık Geliştirme Sağlamaktadır:** Yasal korumanın olmaması pazar değerini düşürmektedir. Patentler, tesciller, lisanslar gibi entelektüel varlıkların gelişmesi gibi bilgi yönetimi sayesinde olmaktadır.

- **Ürün İyileştirmeyi Sağlamaktadır:** Ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında, gelişmesinde bilgi stratejik bir kaynak olarak yer almaktadır.

- **Müşteri Yönetimine Katkı Sağlamaktadır:** Örgüt bilgi yönetimi ile müşterilerine verdiği hizmetlere odaklanır. Müşterilerle ilgili bilgileri kayıt

altına alarak, müşterilerden gelen sorunları kısa zamanda çözmeye yardımcı olur.

- **İnsan Sermayesine Yatırımın Değeri Artar:** Örgütlerin önemli unsuru insandır. Bilgi yönetiminin de her unsurunu insan yürütmektedir. İnsan sermayesini geliştirmek ve teşvik etmek örgütü geliştirecek ve yenilikleri beraberinde getirecektir.

2.5.3.Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminin temel amacı örgütün elinde olan bilgi kaynaklarından iyi bir şekilde yararlanmaya çalışmaktır (Zaim, 2005a: 93). Bir başka ifade ile, bilgi yönetiminin amacı örgütün içinde ve dışında oluşan her türlü bilgi ile ilgili adımların yerine getirilmesi için gerekli iş stratejilerini oluşturarak mevcut altyapıyı sağlayacak faaliyetleri yerine getirmektir (Gümüştekin, 2004: 205). Alavi ve Dorathy'e göre bilgi yönetimin üç amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün sahip olduğu dosyalar, raporlar, haritalar gibi bilgi kaynaklarının görünür ve kolay erişilebilir olmasını sağlamaktır. İkinci olarak bilgi yoğun bir kültür oluşturmak için bilgi paylaşımı konusunda destek vermektir. Üçüncü amaç ise sadece sistemlerin etkileşimi değil insanların da etkileşim içinde olabilecekleri bilgi paylaşım platformu kurmaktır (Odabaş, 2005: 111).

Jarrar'a göre ise bilgi yönetiminin daha farklı amaçları bulunmaktadır. Bunlar;

1.Rekabet gücünü arttırmak,

2.Karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek,

3.Müşterilere yönelik sorumluluğu arttırmak,

4.Çalışanların bilgi birikimi engellerken aynı zamanda bilgi paylaşımına teşvik edecek,

5.Bilgi ve bilgi paylaşımının değerini arttırmak,

6.Verimliliği arttırmak

7. Yenilik yapılmasını teşvik etmek (Vural ve Aktan, 2005: 15).

Bilgi yönetiminin amaçlarını bir başka yaklaşıma göre şöyle sıralayabiliriz (Özgener, 2005: 272; Gümüştekin, 2004: 204):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak
- Daha hızlı bir iyileştirme sağlamak
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak
- Hızlandırılmış transformasyon imkanı sağlamak
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanIarı ve yazılımlar aracılığı ile (mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunmak,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılmasını sağlamak,
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferini gerçekleştirmek,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürmek ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesini sağlamak

2.5.4.Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Bilgi yönetiminin amaçlarının gerçekleşmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkeler aşağıda sıralanmaktadır (Özgener, 2005: 272).

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir: İşletmelerde bilgi iletişim ile üretilmektedir. İnsanların bir arada bulunması ile bu sosyal süreç bilgi üretebilir. Sadece bilgi yöneticisinin bilgiyi üretmesi zordur. Bilgi yöneticilerinin rolü bu sosyal süreci tasarlamak ve yönetmeye yardımcı olmaktır.

- Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlidir: Bilgi paylaştıkça çoğalır. Statik olan bilginin değerinde düşer. Bilginin değerini koruması için hareketli olmalıdır.

- Bilgi karmaşıktır: Bilgi, örgütün kültürü, yapısı, teknolojisi ve bireyleri ile ilişkili ve ayırt etmesi zor bir kavramdır. Bilgi aynı zamanda geniş sosyal ortamda bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik her hangi bir girişim karmaşık olacaktır.

- Bilgi kendi kendini organize eder: Bilginin kendine özgü bir yaşam döngüsü vardır. İşletmelerde bilgi üretilmekte, saklanmakta, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilgi kendini organize etmektedir. Eğer bilgi bu organizasyonu yapabildiği takdirde engelleri ortadan kaldırmak gereklidir. Destekleyici ortam olduğu takdirde bilgi üretilebilir.

- Bilgi dil yolu ile seyahat eder: Dil, insanların deneyimlerini ya da bildiklerini aktarmayı sağlar. Bilginin her şekli farklı bir dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştırır.

- Bilgi değişimi de elde tutar: Bilgi yönetiminde modeller sürekli olarak değişmektedir. Şu sıralarda en iyi yaklaşım, işletmede dinamizmi sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar olabilmektedir.

2.5.5.Bilgi Yönetiminde Başarıyı Getiren Unsurlar

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörlerden önce bilgi yönetiminde başarıyı tanımlayan kriterlere yer vermekteyiz. Bu kriterler Davenport ve Prusak'a göre şunlardır (Davenport ve Prusak, 2000: 209):

- Proje için ayrılan her türlü kaynağın büyümesi
- Bilgi kaynaklarına erişimin artması ve kullanımı
- Sadece bir iki kişiye bağımlı olarak yürütülmemesi
- Bilgi yönetimi faaliyeti ya da kuruluş için parasal kazanç elde edilmesi

Bilgi yönetiminde başarıyı elde etmenin unsurları için ise Davenport ve Prusak dokuz unsur belirlemişlerdir (2000: 212-219). Bunlar:

- Bilgiye Yönelik Bir Kültür: Bilgi yönetimi projesinin başarısına en büyük katkıda bulunan bilgi dostu bir kültür yaratmak olduğu ortaya çıkmıştır. Olumlu bir bilgi kültürünün yaratılmasının birkaç bileşeni bulunmaktadır. İlk olarak bilgi konusunda olumlu bir yaklaşım sergilemek, ikinci olarak bilginin, bilgi paylaşımının önünde engelleri kaldırmak, üçüncü olarak ise seçilen bilgi yönetimi uygulamasının türü örgütün kültürüne uygun olmasına dikkat edilmesi gerekir.

- Teknik ve Kurumsal Altyapı: Bilgi yönetimi projeleri teknolojik ve kurumsal açıdan daha geniş bir altyapının avantajından faydalandıklarında başarılı olma şansları artacaktır. Teknolojik altyapı oluşturması kurumsal altyapı oluşturmaya göre daha kolaydır.

- Üst Yönetim Desteği: Bilgi yönetimi projeleri gibi örgüt için değişimin olduğu projelerde üst yönetimin desteği büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin destek biçimleri arasında kuruluşa bilgi yönetiminin önemi konusunda mesaj vermek, destek olmak ve fon yaratmak, işletme için önemli olan bilgi türünün hangisi olduğunu belirtmek yer alabilir.

- Ekonomik Değer ya da Başarı ile Bağlantılı Olma: Bilgi yönetimi pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik değer sağlamalı ya da işletmenin sektöründe başarılı olmasına katkı sağlamalıdır.

- Bir Parça Sürece Yönelme: Bilgi yönetimi uygulamalarında da süreç yaklaşımı belirlemenin yararı çoktur. Bilgi yöneticisi bilgi yönetimi süreçlerini iyi tanımalıdır.

- Berrak Bir Vizyon, Açıkça Anlaşılır Bir Dil: Tüm değişim sürecinde olduğu gibi bilgi yönetimi sürecinde de vizyon açıkça ifade edilmiş olmalıdır. Bunun yanında bilgi yönetimi ile ilgili kavramlar da karmaşa yaratmayacak şekilde tanımlanmış olmalıdır.

- Yabana Atılmayacak Motivasyon Unsurları: Çalışanların yaptıkları işle ilgili sahip oldukları bilgiler genellikle ortaya çıkmaz ve paylaşılmaz. Bundan dolayı çalışanlar bilgi üretme, paylaşma ve bilgiden yararlanmaları için motive edilmelidirler. Uzun vadeli olarak uygulanacak ödüllendirme çalışanları motive edici bir unsur olabilir.

- Bilginin Biçimlenmiş Olması: Bilginin bir dereceye kadar biçimlenmiş olması bilgi yönetimi projeleri için fayda sağlar. İşletmenin bilgi depoları tamamen biçimsiz ise amacı gerçekleşmek güçleşmektedir.

- Çok Sayıda Bilgi Aktarma Kanalı: Bilginin çok sayıda kanal ile aktarılması başarı için gereklidir. Sadece bilgi depoları yolu ile aktarmanın yanı sıra yüz yüze görüşme hala önemli bir bilgi aktarma kanalıdır.

Lehner ve Haas çalışmalarında bilgi yönetimi başarı unsurlarını insan boyutu, organizasyon boyutu ve teknolojik boyut olarak üç başlık altında toplamışlardır. İnsan boyutunda üst yönetim ve kişilik, organizasyon boyutunda personel geliştirme, bilgi yönetimi iletişimi, bilgi yönetimi amaçları, bilgi yönetimi süreçleri, katılımın sağlanması, çalışanların motivasyonu, sosyal ilişkilerin sağlanması, bilgi için teşvik edici kültür yer almaktadır. Teknoloji boyutunda ise uygulama sistemi, sistem ve içerik faktörleri yer almaktadır (Lehner ve Haas, 2010: 80-81).

Lin ve Lin'in çalışmasında ise bilgi yönetiminde başarı getiren unsurları ödül sisteminin kurulması, bilgi yönetimi departmanının oluşturulması, bilgi yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kuralların açıkça ortaya koyulması, güven ortamı sağlanması, aktiviteler geliştirme, bilgi aktarımı için dost sistem kurulumu, bilgi paylaşmaya isteklilik, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, üst yönetim desteği olarak belirlemişlerdir (Lin ve Lin, 2006: 769-770).

Birçok çalışmada farklı başarı unsurları sıralanmış gibi görünmekle birlikte bir çoğu üst yönetim desteğine, dost bir örgüt kültürünün olmasına, motive edici faktörlerin etkisine dikkati çekmektedir.

2.5.6. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısını Oluşturan Faktörler

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan faktörler bilgi yönetimi teknolojileri, örgüt kültürü ve organizasyon yapısıdır (Zaim, 2005a: 114). Teknolojik boyut, işletmede var olan teknolojik bağlantılar üzerine odaklanmaktadır. Kültürel boyut, paylaşılan ortamı kapsar. Yapısal boyut, altyapı, normlar ve güven mekanizmalarını kapsar. Teknolojik, yapısal ve kültürel alt yapı unsurları entelektüel sermayenin maksimizasyonunu sağlar (Kurt, 2005: 274). Bilgi yönetiminin alt yapısı ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında teknolojinin ağırlığı %20, organizasyon yapısının ağırlığı %30, örgüt kültürünün ağırlığı ise %50'dir (Barutçugil, 2000: 80).

2.5.6.1.Bilgi Yönetimi Teknolojileri

Bilgi yönetimi teknolojiden öte bir kavramdır ancak teknolojik alt yapı bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır (Zaim, 2010: 55). Bu teknolojik alt yapı etkin bir biçimde kullanıldığı takdirde, işletmelere önemli rekabet avantajı kazandırmaktadır. Teknolojinin amacı insanların zihninde ve kağıt üzerinde olan bilgiyi alıp kuruluş geneline, herkesin kullanımına sağlamaktır. Bilgi yönetiminin teknolojik altyapı sistemleri sadece bilgi yönetimi için üretilmiş

sistemler değildir. Bilgi yönetimi uygulamalarından önce de var olan sistemlerdir. Bilgi teknolojisi bilgi yönetiminin katalizörüdür ve bilgi yönetimin tüm süreçlerinde yer almaktadır (Zaim, 2005a: 115-116; Davenport ve Prusak, 2000: 182). Teknolojik gelişmeler bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve yaratılması üzerinde etkili en önemli unsurdur (Aktan ve Vural, 2005: 2). Etkili bilgi yönetiminin unsuru olan teknoloji, iş birliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenliği gibi konuları içerir. Teknoloji insanların yüz yüze gelmeden de bilgi paylaşabileceği araçlardır. Teknoloji ile birlikte insanların bilgiye ulaşması kolaylaşmıştır. Böylece, teknoloji zaman ve maliyet avantajı sağlamaktadır (Özgener, 2005: 274). Teknoloji, özellikle bilgiye ulaşma ve elde etme noktasında bilgi yönetimi için bir güçtür (Barutçugil, 2000: 80).

2.5.6.2.Örgüt Kültürü

Bilgi yönetimi alt yapısını oluşturan en önemli faktörün örgüt kültürü olduğunu söyleyebiliriz. Kısaca "bir örgütte tüm çalışanların paylaştığı inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları" örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü bilgi yönetiminin başarılı olması için çok önemli bir unsurdur. Organizasyonel bilgi sosyal bir nitelik taşır ve bilginin üretilmesi, kullanılması, paylaşılması gibi bilgi yönetiminin tüm süreçleri örgüt kültürünü ile yakından ilgilidir (Zaim, 2005a: 143-144). Bilgi yönetiminin başarısı ile ilgili unsurlarda da aktardığımız gibi olumlu bir bilgi kültürü yaratmak bilgi yönetimi başarısı için çok önemlidir.

Örgüt kültürü çalışanların etkileşimde bulunabilmesi için ilişkileri standart hale getirme fonksiyonu sağlar. Bireyler arasındaki etkileşim, yenilik süreçlerinde etkili olmaktadır. Farklı bölümlerde çalışanların farklı bilgi ve becerilere sahip olması bilgi üretimi için farklı bakış açılarını beraberinde getirir. Bu etkileşim, bireylerin kendi aralarında bilgilerini paylaşmalarını ve denetim altına almalarını hem de bireysel bilgi düzeyinden örgütsel düzeye transformasyonunu sağlar. Çalışanların problemlerinin çözümünü kolaylaştırmaya yönelik bilgi yaratması, sahip oldukları bilgiyi paylaşması için şebekeler kurulmalıdır. Örgüt kültürünün önemli bir unsuru

işletme vizyonu ve değer sistemleri ile ilgili ifadeler, bilgi yönetimi süreçlerini teşvik eden unsurların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Özgener, 2005: 275).

2.5.6.3.Organizasyon Yapısı

Bilgi yönetiminin alt yapısında yer alan bir diğer faktör organizasyon yapısıdır. Bilgi yönetiminde organizasyon yapısının oluşturulması önemlidir. Teknolojik yapıya oranla organizasyon yapısının oluşturulması daha zahmetlidir. Bilgi yönetimi açısından en uygun organizasyon yapısının nitelikleri ile ilgili kriterler yoktur. İleri derece merkezi, hiyerarşik ve kontrolün çok fazla olduğu organizasyon yapısına göre esnek, ademi merkezi ve güvene dayalı organizasyon yapıları bilgi yönetimi için daha uygundur (Bhatt, 2001: 68; Zaim, 2010: 57). Bilgi yönetiminden en iyi şekilde faydalanmak için organizasyon yapısı esnek şekilde tasarlanmalıdır. İşletmelerin iç ve dış kaynaklarında bilgi mevcuttur. İç ve dış kaynaklardaki bilgiyi yönetmek önemlidir. Burada önemli olan, bilgiyi bulma, ele geçirme, organize etme, paylaşma, transfer etmeye ihtiyaç duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etme ile ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, örgüt üyelerinin bilgiye hangi kanallardan ulaşılacağını belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde oluşturulmalıdır (Özgener, 2005: 275).

2.5.7.Bilgi Yönetim Süreci

1990'lı yıllardan beri bilgi yönetimi bir işletme süreci olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Günümüzün başarılı işletmelerinde bilgi yönetimi işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak ifade edilir. Bilgi yönetimi özel sektörden kamuya kadar tüm organizasyonlarda uygulanabilir. Ancak tüm organizasyonlarda bilgi yönetiminin aynı süreçlerden geçmesi beklenemez. Bilginin edinilmesi (tedarik edilmesi ve geliştirilmesi), içselleştirilmesi (depolanması ve korunması), paylaşılması (transferi ve yaygınlaştırılması) ve kullanılması (uygulanması ve değerlendirilmesi) gibi aşamalar işletmelerde ismen bulunmasa bile fiilen bulunmaktadır (Keskin ve Kalkan, 2005: 183).

Tiwana'nın ele aldığına göre bilgi yönetimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımıdır (Tiwana, 2003: 92). Alavi ve Leidner'e göre bilgi yönetimi süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır: bilginin yaratılması, bilginin saklanması, bilginin aktarılması ve bilginin kullanılması aşamalarından oluşmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 115). Bhatt'ın yaklaşımına göre bilgi yönetimi süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar bilgiyi yaratma, geçerli sayma, sunma, dağıtma ve uygulama aşamalarıdır (Bhatt, 2001: 71).

Çalışmamızda bilgi yönetimi süreci dört aşamalı olarak incelenecektir. Bunlar bilginin üretilmesi ve elde edilmesi, bilginin düzenlenmesi ve saklanması, bilginin transferi ve paylaşılması, bilginin hayata geçirilmesi ve kullanılması aşamalarıdır.

2.5.7.1. Bilginin Üretilmesi ve Elde Edilmesi

Tüm kuruluşlar bilgi üretirler ve kullanırlar. Bilgi üretimi ile ilgili çalışmamız için önemli olan kısmı bilgi üretimi için yapılan bilinçli çalışmalardır (Davenport ve Prusak, 2000: 85). Bilgi üretmek işletmeler için belirsizliğin olduğu ortamlarda işletmelere rekabet avantajı kazandırmanın en iyi yollarından biridir. Bilgi üretiminin ön plana çıktığı insanların zihinsel gücüne dayalı bir dönem işletmeler için söz konusudur. Bilgi üretimi işletmelerin yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme becerisi olarak ifade edilebilir. İşletmeler geçmişte ve hazır olarak ellerinde bulunan bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri etkileşim ile yeniden düzenleyerek bilgi üretirler (Zaim, 2005a: 209).

Bilgi üretiminden bahsettiğimizde işletmelerin içinde geliştirilen bilgiden olduğu kadar işletme tarafından elde edilen bilgiden de bahsetmiş oluyoruz. Elde edilen bilginin yeni yaratılmış olması gerekli değildir, o işletme için yeni olması yeterlidir (Davenport ve Prusak, 2000: 86). İşletmeler için bilginin elde edilmesi iki açıdan önemlidir. Birincisi, bu bilgiler yeni bilgi üretiminde kullanılacaktır. İkincisi ise eğer bu bilgiler işletme için yeni ise problemin çözülmesinde ya da sürecin

iyileştirilmesine katkı sağlıyor ise yeni üretilmiş bilgi kadar değerlidir (Zaim, 2005b: 210).

İşletmeler bilgi elde edebilmek için taklit etme, satın alma, kopyalama ve daha birçok yöntemi kullanılabilir. İşletmeler için bilgiyi elde etmenin en etkili yolu satın almadır. Bilgiyi satın almanın yolu bilgiye sahip olan bir kuruluşu almaktan ya da bilgili bir insanı işe almaktan geçmektedir. İşletmeler günümüzde sahip oldukları bilgi birikimi için satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u defter değerinin çok üzerine satmış olmasıdır. Lotus'a değerinin çok üzerinde bedel ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri, yazılımları değildir. Bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyetidir. İşletmeleri satın alanlar çalışanların zihnindeki ve topluluklarındaki bilgiyi satın almaktadırlar. Bunun yanında belgelere, bilgisayarlara geçirilmiş olan bazı biçimsel bilgileri ve süreçleri de satın almış olmaktadır. Satın alma işleminden sonra bir takım sıkıntılar beraberinde gelebilir. Satın alınan şirkette bilginin nerede olduğunu bulmak, değerlendirmek ve bilgi işçilerini ve bilgi ortamını korumak önemlidir (Davenport ve Prusak, 2000: 88-90).

İşletmeler satın alınabileceği gibi kiralanabilir ya da dış kaynak kullanılabilir. Bilgiyi kiralamak demek bilgi kaynağının kullanım hakkını kullanmak demektir. Bu konuda akla gelebilecek örneklerden biri danışman kiralamaktır (Davenport ve Prusak, 2000: 91). İşletmeler maliyetleri düşürmek, daha rahat hareket edebilmek ve kendi temel faaliyetlerine zaman ayırabilmek için dış kaynak kullanımına, kiralamaya yönelmişlerdir (Zaim, 2005b: 212).

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Bir işletmenin diğer bir işletmede var olan başarılı bir uygulamayı kullanması ve uygulaması taklit etmektir. İşletmeler kıyaslama, gözlemleme, başarılı çalışanları transfer etme ile bilgiyi taklit etmektedir (Zaim, 2005b: 212-213). Kıyaslama yöntemi, başarılı uygulamaları örnek alarak işletmeyi sürekli olarak daha iyiye götürmeye çalışılan sistematik olarak yeni bilgi elde etme yöntemidir. Kopyalamak ile taklit etmek arasında fark vardır.

Kopyalamak bir bilginin olduğu gibi alınması iken, taklit etmek bilgiyi alarak işletmenin kendi süreçlerine uygun olarak adapte etmesidir (Zaim, 2005a: 167).

Türetme, yedekleme ve keşfetme de iç kaynaklardan bilgi elde etme yöntemlerindendir. Türetme, bir projenin sonucunda elde edilen deneyimlerin başka projelerde kullanılmasıdır. Yedekleme, bir bilgi yerine alternatifler üretmektir. Keşfetme ise işletme içinde gizli bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır (Zaim, 2005b; 212).

Avrupa, Amerika ve Japonya'da önce gelen işletmelerin sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikir üretimini desteklediği ve yeni bilgi üretimine kaynak ayırdıkları ortaya çıkmıştır. İşletmeler için bilgiyi elde tutmak önemli olsa da işletmelere asıl rekabet avantajı kazandıran unsurun kendi bünyelerinde bilgi üretimini gerçekleştirmektir (Zaim, 2005a: 170).

Bilgi üretiminde temel süreç Nonaka'nın geliştirdiği "Bilgi Dönüşüm Modeli" dir (Uzun, 2007: 38). Bilgi Dönüşüm Modeli açık ve örtülü bilgi paylaşımı konusunda ele alınmıştır.

2.5.7.2.Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

Bilginin işletme için bir değer ifade etmesi için belli bir düzene girmesi ve saklanması gereklidir. Ancak bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru şekilde doğru kişi tarafından kullanılabilir duruma gelir. Bilginin düzenlenmesi ve saklanması kullanımı açısından fayda sağladığı gibi gelecekte tekrar kullanımı açısından da önemlidir. Bu şekilde bilgi kişilerin özel malı olmaktan çıkıp tüm işletme geneline yayılabilir (Zaim, 2005b: 213-214). Bilginin düzenlenmesinde amaç bilgiyi kolay erişilebilir hale sokmaktır (Davenport ve Prusak, 2000: 105).

Bilginin düzenlenmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, içeriğinin ne olduğunun ve ne işe yarayacağının açıklanması, kullanılmaya ve saklanmaya uygun hale getirilmesi anlamına gelir. Düzenleme süreci işletmenin bilgi kaynaklarının envanterini çıkarmaya ve sahip olunan bilgi potansiyelini ortaya koymayı sağlar. Düzenleme işlemi aynı zamanda güncel olmayan ve işe yaramayan bilgi için de bir nevi süzme işlemi uygulamaktadır (Zaim, 2005b: 214).

Bilginin kendine özgü yapısından dolayı tasnif etmek zor ve uzmanlık gerektirmektedir. Bilgi zihinsel süreç ürünüdür. Bundan dolayı veri ve enformasyondan farklı olarak bilginin bir şekle sokulması, belirli başlıklar altına toplanması mümkün değildir (Zaim, 2005b: 215). Bilgi işletme içinde farklı kişilerde, farklı biçimlerde ve yerlerde dağınık olarak bulunmaktadır. Bu açıdan bilgi düzenlenirken bilginin türüne göre, işletme için değerine göre ve işletmenin amaçlarına göre teknolojiler ve yöntemler kullanmak gerekir (Zaim, 2005a: 187).

Bilginin türlerine göre düzenleme sürecini incelediğimizde örtülü bilginin düzenlenmesi daha zor olarak görülmektedir. Örtülü bilgi açık bilgiye göre daha kişiye özeldir. Bundan dolayı örtülü bilginin belirli bir sınıfa sokulması zordur. Örtülü bilginin düzenlenmesi konusunda bilgi haritaları etkili yöntemdir (Zaim, 2005b: 215). Bilgi haritaları bilgiye ihtiyaç duyulduğunda bilgiye sahip olan kişiye nasıl ulaşılacağını göstermektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 110). İşletmenin sahip olduğu bilgi kaynaklarının saklanması ve bu bilgiye en kısa ve kolay şekilde erişimi sağlamak da bilgi yönetiminin amaçlarındandır. İşletmelerin sahip oldukları bilgileri yeniden kullanmaları için saklamaları gereklidir. Bilginin düzenlemesinde örtülü ve açık bilgi farklılığı saklanmasında da söz konusudur. Açık bilginin teknoloji yardımı ile saklanması oldukça kolaydır. Ancak örtülü bilginin aynı şekilde saklanması güçtür. Buradaki asıl güçlük işletmeye yayılmış ve saklı olan bilgiyi ortaya çıkarmak ve yeniden kullanılmak üzere saklamaktır. Örtülü bilginin saklanması için kısmen başarılı olan yöntem örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi yolu ile sağlanmaktadır. Diğer bir yöntem ise çalışanların yüz yüze iletişim kurması ile örtülü bilgiyi örtülü olarak saklamaktır. Ancak bu yöntemlere rağmen örtülü

bilginin saklanması için çok başarılı bir yöntemden bahsetmek mümkün değildir (Zaim, 2005b: 216-217).

2.5.7.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilgi transferi ve paylaşılması, çalışanların gereksinim duydukları bilgiye kolay ve hızlı erişmelerini sağlayan sistem, uygulama ve süreçlerin tümüdür. Bilgi transferi ve paylaşılması süreci sadece işletmenin kendi içinde değil işletmeler arası olarak da uygulanabilir. Bilginin transferi ve paylaşımı örgütün etkinliği konusunda bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Eğer bilgi dosyalarda, veri tabanlarında duruyorsa işletme için değer ifade etmemektedir. Örneğin bir işlem ile ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilmemiş ise diğerlerinin de aynı hatayı yapması olası bir durumdur (Zaim, 2005b: 217-218).

İşletmelerde bilgi farklı yerlerde ve dağınık olarak bulunmaktadır. İşletme içinde ihtiyaç duyulan yerlere transferi de önem kazanmıştır. Ancak süreç bu kadar basit değildir. Genellikle işletmeler bilginin nerede olduğunu ve ne bildiklerinin farkında değildirler (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Diğer üretim kaynaklarından farklı olarak bilgi, paylaştıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Bilgi transferi açısından üç temel yaklaşım söz konusudur. İlk olarak bilgi transferinde teknolojik sistemlerin öne çıktığı yaklaşımdır. İkincisi sosyal ve kültürel süreçlerin öne çıktığı yaklaşımdır. Üçüncüsü ise sosyal ve kültürel unsurların yanı sıra teknolojiyi birlikte ele alan yaklaşımdır (Zaim, 2005b: 219).

Bilgi paylaşımı konusu üçüncü bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

2.5.7.4.Bilginin Hayata Geçirilmesi ve Kullanılması

Dördüncü bilgi yönetimi süreci olan bilginin hayata geçirilmesi ve kullanılması, bilginin işletme yararına kullanılması ve değerlendirilmesidir. Bilgi işletmeye bu

aşamada değer katar ise asıl amacına ulaşmış olur. Bilgi yönetiminin sonuçlarını ölçme açısından bilginin hayata geçirilmesi ve kullanılması önemlidir. Bu süreçten önceki aşamalar ne kadar önemli olsa da bilgi hayata geçirilmediğinde ve kullanılmadığında bir anlam taşımaz (Zaim, 2005a: 227).

İşletmelere soyut bilgi değil, bilginin işletmelerde etkili bir biçimde kullanılması rekabet avantajı katar. Stratejik açıdan bilgi yönetimi süreçleri içinde en önemlisi bilginin hayata geçirilmesi ve kullanılmasıdır. Ancak bilgi kullanıldığında sahip olduğu potansiyel değer gerçek değere dönüşebilir (Uzun ve Durna, 2008: 39). Bu aşamada bilginin değerini arttırmak için bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, bakış açılarında bir değişime neden olması ve fikirlerinin gelişmesinde belirgin değişimler yaratması gerekmektedir. Bilginin üzerinde yapacağı bu değişim işletmeye yarar sağlayacak ve en az bilginin elde edilmesi süreci kadar önemli olduğunu gösterecektir. Bilginin ne kadar etkin kullanıldığı davranışlara yansımasından belli olmaktadır (Zaim, 2005b: 221-222). Bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar daha etkili karar verme, müşteri hizmetlerinin daha etkin çalışması ve çalışan performasının arttırılmasıdır (Uzun, 2007: 43). Bilgi yönetimi süreçleri sonunda elde edilen değere ‘bilgi değer zinciri’ adı verilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetimi performansını değerlendirmek için etkin bir kavramdır. Buna göre bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda elde edilen değer bilgi yönetimi uygulamalarının maliyetini geçiyorsa, bilgi yönetimi performansı olumlu, eğer aksi ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Zaim, 2005b: 222).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
3. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi paylaşımı bilgi yönetimi sürecinin önemli bir aşamasıdır. Bu bölümde bilgi paylaşımının tanımı ve önemi, bilgi paylaşımının ilkeleri, bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller, bilgi paylaşımı boyutları, bilgi paylaşımını arttırmanın yolları açıklanmaktadır.

3.1.Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi

Bilgi, değer yaratmanın en güçlü silahıdır ve paylaştıkça bilginin değeri daha da artmaktadır. Bu özellik "Bilgi paylaşımı güçtür" yaklaşımını benimsetmiştir (Gurteen, 1999: 3). Bilgi paylaşımı çalışanların, örgüt ile ilgili bilgiyi diğer çalışanlar için paylaşması için gerçekleşen süreç olarak tanımlanmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65). Günümüzde işletmelerin başarı elde etmesi için bilgi paylaşımı önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanlar sahip oldukları bilgiyi, diğer çalışanlar ile paylaştığında işletmenin ihtiyacı olan rekabet avantajına sahip olabilirler. Örgütlerde çalışanların arasında bilgi paylaşımı yeteneği olması işletmeye başarı katmaktadır (Matzler, 2008: 301). Bilgi paylaşımının örgüt performansına olan katkısı da literatürde çokça yer almaktadır (Szulanski, 2000: 12). Toyota firması bilgi paylaşımı konusunda yaptıkları araştırmada bilgi paylaşımı arttıkça işletme performansının da arttığını gözlemlemiştir (Demirel, 2007: 103).

İşletmede her düzeyde çalışanın bilgi paylaşımına açık olması beklenir. Drucker, başarılı olmak isteyen işletmelerin önceliğini "örgütün bütün düzeylerinde çalışan insanların zekasını ve karakterini bilgiyi sürekli üretebilecek ve paylaşabilecek bir şekilde yönetebilmek" olarak açıklamaktadır. Örgüt çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen teknolojik engellerin yanı sıra çalışanların davranışsal eğilimleri, kontrol, motivasyon sistemlerine tepkilerini de engel olarak görülmektedir (Karadal ve Özçınar, 2003: 499). Örgütte var olan teknolojik alt yapı kadar insani faktörlerde

bilgi paylaşımı konusunda ön plandadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 124). Bilgi paylaşımı konusunda insan unsuru ihmal edilmemelidir. Bilgi paylaşımı işletmelerde farklı şekillerde gerçekleşir. Bireyler arası paylaşım gerçekleşebileceği gibi işletmeler ve müşteriler arasında da gerçekleşebilir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 10).

Bilgi paylaşımı çalışanların gereksinim duydukları bilgiye hızlı ve kolay erişimi sağlayan sistemdir. Temel olarak çalışanların etkileşimden ortaya çıkan bireysel düzeyde olan bilginin içsel dağılımını ifade etmektedir. Bilgi transferi kavramı ile yakın olan bilgi paylaşımı kavramları arasındaki fark bilgi paylaşımının örgüt içinde bilginin dağıtılmasıdır. Bilgi transferi ise örgütler arası bilgi alış verişi tarzında meydana gelen uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009: 184). Bilgi paylaşımında bilginin bir noktadan çıkması ve hedefine varması önemlidir. Bilgi transferi ile bu noktada da ayrılmaktadır. Bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ve hedefe ulaşıp ulaşmadığı test edilmez. Ancak bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek tarafın gönüllü olması beklenir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 10). Bilgi paylaşımı, bilginin ortaya çıkarılması için etkili bir araçtır ve çalışanların işletmeye bağlanmalarına yardımcıdır (Augier, 2001: 126). Bilgi paylaştıkça artmaktadır ve bilgi paylaşımının temelinde çok yönlü iletişim kanallarının yer alması yatmaktadır (Bozkurt, 2005: 3017).

Bilgi yönetimi başarısı örgütün yeni bilgi üretebilme ve elinde olan bilgiyi aktarabilme yeteneği ile ilişkilidir. Bireylerin zihinlerinde, dosyalarda, bilgisayar belleklerinde duran, paylaşılmayan bilginin örgüt açısından pek bir önemi yoktur. Bir çalışanın diğer çalışana işin nasıl yapılacağını sorması dahi bilgi paylaşımına işaret etmektedir (Akgün vd., 2009: 184). Örgütlerde bilgi paylaşımı biçimsel ve biçimsel olmayan olarak gerçekleşebilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı yüz yüze, e-posta ve tesadüfen gerçekleşebilir. Biçimsel bilgi paylaşımı ise örgütün belirlediği kurallar ile gerçekleşir. Bu kurallarda kimin kiminle ne paylaşacağı açıkça belirtilmektedir. Biçimsel bilgi paylaşımını kontrol etmek daha kolaydır (King'den aktaran Demirel vd., 2008: 196).

Bilgi paylaşımı için bir şey yapılsın ya da yapılmasın bilgi mutlaka paylaşılacaktır. Her gün yaşanan bilgi paylaşımı iş hayatının bir parçasıdır. Çalışanlar iş arkadaşları ile işin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi paylaşımında bulunabilir. Genellikle bilgi paylaşımını en yakın gördüğümüz insanlardan talep ederiz (Davenport ve Prusak, 2000: 131-132). Bilgi paylaşımı için önemli olan bir konu da organizasyonda bilgi paylaşımına uygun bir ortamın ve kültürün yaratılmış olmasıdır (Barutçugil, 2002: 121). İşletmenin kantini, sigara odası gibi yerleri sohbet etmek ve bilgi paylaşımını sağlayan yerlerdir. Çalışanlar günlük hayattan konuşsalar bile konu üzerinde çalıştıkları işe dönecektir. Pek çok Japon firması bilgi paylaşımı için sohbet odaları oluşturmuştur. Bu sohbet odalarından çok büyük sorunlara çözüm bulunması beklenmemektedir ancak yine de etkili yöntemlerdir. Bilgi paylaşımı için diğer bir yöntem bilgi fuarlarıdır. Danışmanlık firmaları bilgi fuarlarında ellerindeki bilgilerin tanıtımını yapmaktadır. Bilgi paylaşımı için akıl hocalığı da kullanılan yöntemlerden biridir. Her danışman kendisinden kıdem açısından alt düzeyde olan bir çalışma arkadaşının öğrenmesi ve kendini geliştirmesinden sorumludur. Bunun yolu da bilgi paylaşımından geçmektedir. Elektronik alt yapı ile kurulan sistemler de kullanılarak bilgi paylaşım sürecine katkı sağlamaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 132-141).

Bilgi paylaşımının bireyler ve örgütler açısından önemi ile ilgili temel hususlar şöyle sıralanmıştır (Kulaklıoğlu, 2009: 90).

- Bilgi paylaşımı, örgütte yer alan bilgiyi değer haline dönüştürerek örgütsel süreçlerle bireylerin kullanımına açmaktadır.
- Bilgi paylaşımı, hem öğrenmenin gelişmesini, hem de benzer problemlerin çözümünde aynı süreçleri tekrar yaşamaktan korumaktadır.
- Bilgi paylaşımı, örgütte yer alan iyi uygulamaların paylaşılarak korunmasına yardımcı olur.
- Bilgi paylaşımı; iş tatmini, motivasyon konuları ile ilgilidir.
- Bilgi paylaşımı etkileşimi arttırmaya yardımcı olmaktadır.

3.2.Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri

Güvene dayalı bir çalışma ortamında daha fazla güven oluşur, iletişim kanalları daha da açılır, organizasyonel öğrenme artar ve bilginin paylaşımı cesaretlendirir. Örgüt içinde ve paydaşlar arasında güven düzeyini en üst seviye ulaştırmak gereklidir (Barutçugil, 2000: 118). Güven duygusu bilgi paylaşımına destek vermektedir. Bazı çalışmalara göre çalışanlar sahip oldukları bilgiyi paylaştıkları takdirde örgüt içindeki önemlerinin azalacağını düşünmekte ve böylelikle işten çıkarılmalarının kolay olacağı düşüncesine kapılmaktadır. Bu durum güven duygusunun bilgi paylaşımı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Celep ve Çetin, 2003: 101). Örgüt içinde iletişimi desteklemek, cesaretlendirmek gerekmektedir. Çok yönlü iletişim ile ifade edilmek istenen iletişimin sağlanabileceği farklı yöntemler olmaktadır. Örneğin, bire bir kişiler arası mesaj alıp verme gibi, birden çok kişi ile yayınlanan duyurular gibi, çok kişiden tek kişiye iletişim raporlama gibi, çok kişiden çok kişiye iletişim tartışma, toplantılar gibi. Açık iletişim çalışanların kendilerine olan güven duygusunu geliştirir, çalışma arkadaşlarına olan güvenlerini de pekiştirir. Güvene dayalı kültür üzerinde mümkün olan iletişim ortamı da gerçekleştikten sonra öğrenme yüksek hızda gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2000: 118-119). Organizasyonlar öğrenen bireyler sayesinde öğrenirler ancak sadece bireyin öğrenmesi de organizasyonel öğrenmeyi garanti etmez. Öğrenmenin en önemli koşulu bireyin öğrenmesidir (Senge,2011:155). Öğrenme ile birlikte örgütte güven daha da artmaktadır. Bilgi paylaşımın cesaretlendirilmesi bilgi paylaşımının bir başka ilkesidir. Çalışanlara verilen maddi ve manevi ödüller ile bilgi paylaşımı desteklenmektedir.

3.3.Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler

Bilgi paylaşımı ile ilgili çalışmalarda bilgi paylaşımı süreci üzerinde rol oynayan bir takım faktörler görülmektedir. Bilgi paylaşımı üzerinde bireysel, örgütsel ve bilgi ile ilgili faktörler birçok çalışmada ele alınmıştır. Minu Ipe'nin tez ve makale

çalışmasında ele aldığı ana faktör şunlardan oluşmaktadır: bilginin doğası, paylaşım fırsatları ve paylaşım motivasyonu. Bilginin doğası; açık ve örtülü ve bilginin değeri olarak değerlendirilmiştir. Paylaşım motivasyonu içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bilginin güç olarak görülmesi ve paylaşımın karşılığı olması içsel faktörler olarak görülmektedir. Dışsal faktörler ise alıcı ile ilişkiler ve ödüllendirme olarak sınıflandırılmaktadır. Paylaşım fırsatları paylaşım kanalları ile ilişkiler ve paylaşım kanallarının amaçları olarak değerlendirilmektedir. Kültürel unsurlar da bilgi paylaşımını etkileyen faktör olarak yer almaktadır.

Yang ve Chen'in çalışmasında da örgütsel düzeyde kültür, yapı, insan ve teknoloji olarak sınıflandırılmıştır. Bireysel düzey olarak motivasyon, deneyim ve özümseme kapasitesi, bilgi düzeyinde ise açık ve örtülü bilgi olarak Ipe Minu ile benzer bir sınıflandırma ortaya çıkmıştır (Yang ve Chen, 2007: 95-100). Lin'in belirlediği modelde ise bilgi paylaşımı faktörlerini bireysel faktörler başkalarına yardım etmekten hoşlanma ve bilginin öz yeterliliğidir. Örgütsel faktörler ise üst yönetim desteği ve örgütsel ödüldür. Teknolojik faktörler, teknoloji kullanımıdır (Lin, 2007: 324). Bock ve Kim'in çalışmasında da bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak beklenen ödül, beklenen iş birliği ve beklenen katkı olarak yer almıştır. Paylaşma niyeti de yine ele alınan faktörler arasında yer almaktadır (Bock ve Kim, 2002: 16). Gupta ve Govindarajan bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak iletişim güven ve motivasyon faktörlerini ele almıştır (Al-Alawi ve Al-Marzooqi, 2007: 23). Suppiah ve Sandhu ise çalışmalarında örgütsel iletişim, kişisel etkileşim, mentorluk ve bilgi paylaşmaya isteklilik olarak belirlemiştir (Suppiah ve Sandhu, 2011: 466).

3.3.1.Bilgi ile İlgili Faktörler

Bilgi paylaşımının bilgi ile ilgili faktörler bilginin açık ve örtülü bilgi olması ile ilgilidir. Örtülü bilgi ve açık bilgi paylaşımı bir birinden farklıdır. Açık bilgi örtülü bilgiyi paylaşma açısından daha kolaydır (Ipe, 2003: 344). Açık ve örtülü bilgi kavramları detaylı olarak ele alındığı için bu bölümde üzerinde durulmamıştır.

Bilginin değeri zaman geçtikçe daha da anlaşılmakta ve çalışanlar bunun farkına vardıkça, bilgiyi kiminle ve ne zaman paylaşacaklarına kendileri karar vermektedir. Bazı bilgi türleri örgüt ve birey açısından değer taşımaktadır. Bilgi paylaşımı bireyin değerinden bir şeyler kaybetmesi ile sonuçlanmakta ise bu da bilgi paylaşımına karşı isteksizlik yaratmaktadır (Ipe, 2003: 344-345).

3.3.2.Örgütle İlgili Faktörler

Örgüt ile ilgili faktörler arasında özellikle kültür bilgi paylaşımı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü bilgi yönetiminin tüm süreçlerinde önemli olduğu gibi bilgi paylaşımında da önemlidir. Kültür, örgütün bir arada olmasını sağlayan ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir faktördür. Kültür, çalışanların bilgi paylaşımını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecek güce sahiptir. Örgütsel yapı, örgütteki iletişim biçimi, ast üst ilişkileri, kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki ve bu ilişkinin boyutları gibi faktörler, bilgi paylaşımını etkileyebilmektedir (Kulaklıoğlu, 2006: 97). Güven, örgütsel faktörlerle ilgilidir. Güven, çalışanlar ve örgütler arasında etkili olan bir kavramdır. Güven duygusu bilgi paylaşımını etkilemektedir (Celep ve Çetin, 2003: 101). Ödül sistemi de örgütteki bilgi paylaşımını etkiler. Ödül, örgütün bireye ödediği ücretten daha fazla bir anlama sahiptir. Örgüt, çalışandan belirli davranışları gerçekleştirmesini bekler, çalışanlarda bu davranışlardan sonra belirli ödüller beklemektedir (Celep ve Çetin, 2003: 108).

3.3.3.Birey İlgili Faktörler

Literatürde genellikle bireysel faktörler olarak motivasyon ve özümseme kapasitesi üzerinde durulmaktadır. Ancak bireyin karakteri de bilgi paylaşımı açısından önemlidir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen motivasyon faktörü içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel faktörler, bilginin güç olduğu inancı, bilgi paylaşımında karşılıklılık oluşturmaktadır. Dışsal faktörlerde ise, alıcı ile olan ilişkiler ve ödüller yer almaktadır. Özümseme kapasitesi ise

işletmenin yeni bilginin değerini bilerek ve onu içselleştirerek, işletmede kullanabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Akgün vd., 2009: 190).

3.4.Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller

Literatürde bilgi paylaşımını engelleyen faktörler farklı şekillerde ele alınmıştır. Bilgi paylaşımını engelleyen kültürel faktörler Davenport ve Prusak tarafından sürtünmeler olarak adlandırılmaktadır. Sürtünmelerin bilgi paylaşımını azalttığı ya da tamamen ortadan kaldırdığı düşünülmektedir. Bilgi paylaşımını engelleyen faktörler ve olası çözüm önerileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6 : Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

SÜRTÜNMELER	OLASI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
Güven Eksikliği	Yüz yüze görüşmelerle ilişkiler geliştirin ve güven ortamı oluşturun.
Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans noktaları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, görev rotasyonu yoluyla ortak zemin yaratın.
Zaman ve toplanacak yer olmaması; verimli çalışmanın ne olduğunun tam bilinmemesi	Bilgi aktarımı için zaman ve yer ayırın: fuarlar, sohbet odaları, konferans raporları.
Biliyi kendine saklayanların statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerleme ve ödüllendirmeyi bilginin paylaşılmasına dayandırın.
Alıcıların özümseme kapasitelerinin Yetersizliği	Çalışanları esnek olmaları için eğitin; öğrenmeleri için zaman tanıyın;yeni düşüncelere açık insanları işe alın.
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımı destekleyin; fikirlerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğunu vurgulayın.
Hatalara veya yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hataları ve işbirliklerini kabul edin ve ödüllendirin; insanların her şeyi bilmedikleri için statülerini yitirmelerine engel olun.

Kaynak: Davenport Thomas, Laurance Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Çeviren:Günhan Günay, Rota Yayıncılık, İstanbul, 2000,s. 142.

Tabloda görüldüğü gibi bilgi paylaşımı engelleri; güven eksikliği, farklı kültürler, zaman ve görüşme yeri bulamama, bilgiye sahip olanların gücü elinde bulundurmaları, alıcıların özümseme kapasitesinin yetersizliği, gruplaşma. Bu engeller karşısında olası çözüm önerisi olarak yüz yüze görüşme, bilgi paylaşımı için yer ve mekan oluşturma, bilgi paylaşımını ödüllendirme, teşvik etme, bilginin kimseni tekelinde olmayacağı ve yapılan hataların hoş görülmesi olarak sıralanmaktadır.

Riege, belirlediği bilgi paylaşımına yönelik engelleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olarak üç sınıfa ayırmıştır. Bireysel engeller çalışanların iletişim eksikliği, kültürel farklılıklar, statüyü benimseme, itibar ve iş kaybetme korkusu, zaman yetersizliğinden oluşmaktadır. Bunun yanında etkileyebilecek diğer faktörler eğitim durumu, deneyim, yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerdir (Altındiş ve Ağca, 2011: 49). Örgütsel engeller ise fiziksel çevre faktörleri, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişim, alt yapı eksiklikleri ile ilgili faktörler. Bunun yanında örgüt yapısının açık ve esnek olmaması, lider eksikliği, ödül ve teşvik uygulamalarının yetersiz olması ve örgütsel engellerde en önemlisi kurumsal çevre ve şartları olarak sayılabilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011: 49-50).

Teknolojik düzeyde ise teknoloji tabanlı sistemleri değiştirme, entegre etme, kurumsal engeller olabilir. Gerçek dışı beklentilerin olması, kişilerin deneyimsiz ve alışkın olmamaları, kişilerin isteksizliği engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Altındiş ve Ağca, 2011: 50).

Tablo 7 : Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel, Bireysel ve Teknolojik Engeller

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller	Teknolojik Engeller
Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması	Teknolojik sistemlerin insanlar açısından uyumsuz ve yetersiz olması
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği kaygısı	Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması	Bilgi paylaşımı için teknolojik unsurların yetersiz olması
Bilgi paylaşımının değerinin farkında olmama	Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği	Çalışanların yetenekleri ile teknolojinin uyumsuz olması
Biçimsel güç kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği	Teknoloji ve süreçlerin uyumsuzluğu
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin eksikliği	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması	Çalışanların ihtiyaçları, bilgi teknoloji sistemleri ve bilgi paylaşımı süreçlerinin uyumsuzluğu
Tecrübe farklılıkları	Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olmaması	Kullanılan bilgi sistemine olan gerekli deneyim ve alışkanlığa karşı direnç oluşması
Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık	Örgüt için bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevre yetersizliği	Bilgi teknolojisi sistemine çalışanların aşina olmamasından dolayı yetersizlik
Bilgiyi ifade edememe	Örgütsel yapının hiyerarşik olması	Yeni sistemin elde olan sistemden daha iyi olmasından dolayı gerekli iletişimin ve yenilemenin yapılmaması
Yaş farklılığı	Bölüm ve kişiler arasında iş birliğinin olmaması	
Sosyal bağların olmayışı	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği	
Eğitim düzeylerinin farklılığı	Nitelikli iş gücünün olmayışı	
Güven endişesi	Örgüt kültürünün zayıflığı	
Kültür farklılıkları	Teknik alt yapının yetersizliği	

Kaynak: Riege,A., "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 9, No.3, 2005, pp. 18-35.

3.5. Bilgi Paylaşımının Boyutları

Örgütlerde bilgi paylaşımı ile ilgili konu yeni olmamakla birlikte literatürde özel ölçüm yöntemleri sınırlıdır. Bilgi paylaşımı ile ilgili Kankanhalli, Tan ve Wei'nin geliştirdiği ölçeğin beş boyutu söz konusudur. Çalışmanın uygulama bölümünde de bu ölçek kullanılmıştır. Bundan dolayı bu ölçeğin bilgi paylaşım boyutlarının açıklanması gerek görülmüştür. Beş boyuttan oluşan ölçeğin boyutları şunlardır.

- Örgütsel Ödül: Teşvik, paylaşılan bilginin maliyetinden fazla olduğu zaman bilgi paylaşımı ödüllendirilmiş olur (Hung ve Chuang, 2011: 5). Maaş, prim, ikramiye, iş güvencesi ve kariyerde ilerleme gibi örgütsel ödüller artmaktadır. Amerikan Kalite, Verimlilik Merkezinin internet sitesinde bilgi paylaşımını teşvik etmek amacıyla ödül şemaları yer almaktadır. Bir çok danışmanlık şirketi çalışanların performansını bilgi paylaşımı üzerinden ölçmeye başlamıştır. Çalışanların iş güvencesi sağlandıkça daha zevk alarak bilgi paylaşmaktadır. Takım çalışmasında iş birliği güçlü olduğunda bilgi paylaşımı için dışarıdan teşviklere ihtiyaç duyulmayabilir. Böyle iş birliğinin olduğu ortamlarda ödüllere ihtiyaç duyulmadan da bilgi paylaşılmaktadır. Tersi olan ortamlarda ödül bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005: 120).

- Saygınlık: Bilgi iş ortamında çalışanların değerli görülmesini sağlar. Bilgi çalışanlara saygınlık ve daha iyi bir imaj sağlar. Ellerinde olan bilgiyi paylaşarak kendi kendinin de gelişmesini sağlar. Çalışanlar diğerleri tarafından tanınma arzusu ile iyi uygulamaları paylaşmaktadır. İş yerinde kaliteli teknik bilgi paylaşımında bulunan kişiler daha çok prestij kazanır. Daha önce yapılan çalışmalarda saygınlık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Kankanhalli vd., 2005: 120). Bilgi paylaşımı örgütte itibar geliştirmekte önemlidir (Hung ve Chuang, 2011: 6).

- Karşılıklı Olma: Çalışanlar bilgi paylaşımında bulunduğunda karşılığını bekleme eğilimindedirler. Bilgi paylaşımında karşılıklı fayda söz konusudur. Daha önce yapılan araştırmalara göre bilgi paylaşımında bulunan insanlar bilgi paylaşımının karşılığı olması gerektiğine inanmaktadır. Karşılıklı olma bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkiye sahiptir (Kankanhalli vd., 2005: 121-122).

- Özyeterlilik: Örgüt için özellikle yararlı olan bilginin paylaşımı çalışanların da öz yeterlilik duygusunu geliştirmek için bir fırsattır (Hung ve Chuang, 2011: 5). Kişinin sahip olduğu becerilerine yönelik algıları ile ilgilidir. İnsanlar faydalı olan deneyimlerini örgüt ile paylaştıklarında kendilerine olan güvenleri ve öz yeterlilikleri artmaktadır. Bu inanç kişinin kendi kendi motive etmesini sağlayabilir. Öz yeterlilik işle ilgili sorunları çözmek, iş verimliliğini arttırmak ya da organizasyon için farkındalık yaratmaya yardımcı olabilir. Çalışanlar için sahip oldukları bilgi ile işe yaradığı duygusu motivasyonlarını arttırmaktadır. (Kankanhalli vd., 2005: 122).

- Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma: Bu yarar fedakarlık kavramından türetilmiştir. İnsanlar karşılığında bir şey beklemeden içten gelerek fedakarlık yapabilirler. Başkalarına yardım etmek için insanlar motive edilebilirler. Önceki araştırmalarda bilgi paylaşarak başkalarına yardım etmek zevkli görünmektedir sonucu elde edilmiştir. Başkalarına yardım ederek insanları memnun etmek insanlara keyifli gelmektedir (Kankanhalli vd., 2005: 122). İnsanlar başkalarına yardım edince eğlenebilir ve tatmin olabilirler.

3.6. Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Örgütler insanlar tarafından meydana getirilen yapılardır. Örgüt kültürü örgütteki insan faktöründen etkilenen bir yapı olmasının yanında örgütteki her türlü duruma da şekil vermektedir. 1980'li yıllarda literatüre giren örgüt kültürü alanında yazılmış eserlerden biri olan Peters ve Waterman'in "Mükemmeli Arayış" adlı eserinde örgüt kültürünün örgüt başarısı için önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü özellikle örgütün kazançları ile ilişkilendirildikten sonra daha da popüler bir konu haline gelmiştir (Erkmen, 2010: 1). Örgüt kültürü, örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlamaktadır. Örgütte yer alan her türlü olgu örgüt kültürü tarafından şekillenmektedir. Örgüt kültürü değişimle ilgili konulara destek olabildiği gibi engel de olabilmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları için de destekleyici olabildiği kadar bazen de engelleyici unsur olabilmektedir. 500 firma üzerinde yapılan uluslar arası araştırmada, bilgi yönetimi uygulamalarının en büyük engelinin "mevcut örgüt kültürü" olduğu araştırmaya katılan firmaların %80'i tarafından belirtilmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinin başarısı için kültürel faktörler kilit rol oynamaktadır (Uzun, 2007: 90).

Delong ve Fahey, örgüt kültürünün bilgiye verdiği önemi ve bilgi yönetimini nasıl etkilediğini belirtmiştir. Örgüt kültürünün bilgiye ilişkin olarak davranışlar üzerinde dört şekilde etkili olmaktadır. Bunlar ; (Delong ve Fahey, 2000: 116-123).

- Kültür, hangi bilginin önemli olduğu ile ilgili varsayımları şekillendirir.
- Kültür, bilgi düzeyleri arasındaki ilişkide aracı görevini yerine getirir.
- Kültür, sosyal etkileşim için bağlantı yaratır.
- Kültür, yeni bilgiyi yaratır ve uyum sağlanmasını sağlar.

Bilgi paylaşım sürecini de etkilediği için bilgi paylaşımını tanımak gereklidir. Yapılan araştırmada, örgüt kültürünün iletişim ve enformasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma örgütsel kültürün bireylerin enformasyonu iletişim haline getirmeye ilişki tutumları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Tüm

örgütsel düzeylerde bilgi paylaşımı etkili olmaktadır. Bundan dolayı kültür, insanlar, süreç ve teknolojinin hepsi göz önünde bulundurulmalıdır. Bir başka deyişle bilgi paylaşımı sadece teknolojiye değil aynı zamanda insana bağlıdır. En iyi teknolojiye sahip olsanız bile insanlar paylaşmak istemezse, bilgi paylaşılmayacaktır. Bilgi paylaşımı için en önemli unsurun bilgi paylaşımını destekleyen bir kültürün varlığı olduğuna dikkat çekilmiştir. Çalışanları, deneyimlerini ve ön görülerini paylaşacakları duruma getirmek önemlidir (Celep ve Çetin, 2003: 95-96).

Davranışlarımız üzerinde kültürün etkisi büyüktür. Bilgi paylaşımı üzerinde de kültür etkilidir ve bilgi paylaşımı konusu, yalnızca bilgi yönetimi konusu olmanın ötesinde bir örgüt kültürü sorunudur (Dinçmen, 2010: 209). Bilginin başarılı olarak paylaşıldığını belirleyecek olan değerler, normlar, davranışlar gibi örgüt kültürünü belirleyecek olan unsurlardır (Davenport ve Prusak, 2000: 141). Saygıya, güvene dayalı olmayan korkunun hakim olduğu kültürlerde çalışanlar bilgiyi paylaşmazlar. Bilgiyi güç olarak görürler ve bilgiyi gelecekleri için vazgeçilmez bir değer olarak korurlar (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 11). Bilgi paylaşımına örgüt kültürünün etkisi incelenerek bilgi paylaşımını geliştirecek bir örgüt kültürü geliştirilmiştir. Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık, güven ve farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve ödül sistemidir (Celep ve Çetin, 2003: 97-99).

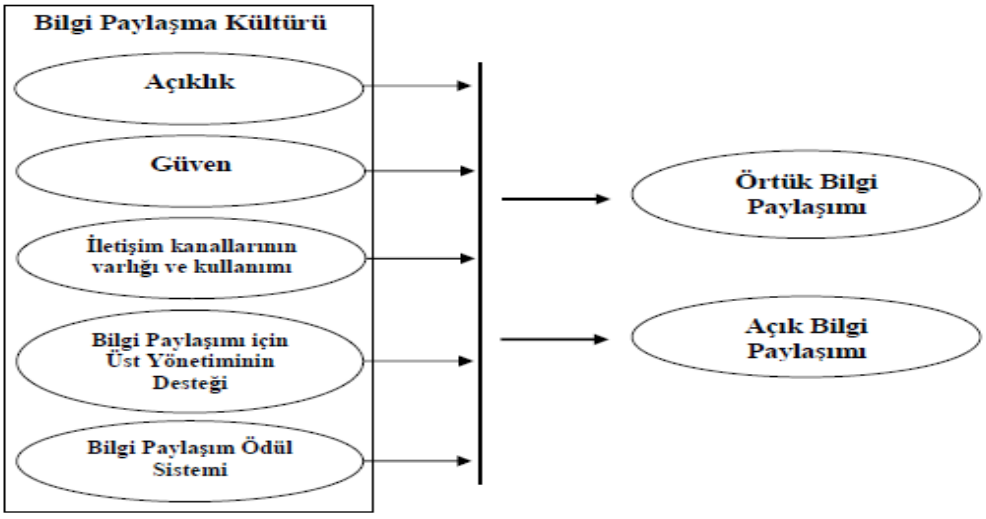
Açıklık: Tarafların iletişim kurmaya yönelik etkileşimde bulunmaya istekli olması ve açık bir tutum göstermesidir. Açıklık ön yargılardan kurtulmaları, paydaşların tüm kartları masanın üzerinde tutmasıdır. Tarafların geçmişteki yaşadıkları etkileşim açıklığı etkilemektedir.

Güven: İnsanlar ve örgütler arasında en temel etkiye sahiptir. Güven duygusu, bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Grup içinde yapılan karşılıklı fikir alış- verişi güven duygusunu yaratır. Bu durum iletişimin artmasına yol açar ve artan iletişim de bilgi paylaşımı sağlar.

İletişim Kanallarının Varlığı ve Kullanımı: Bilgi paylaşımını iletişim kanallarının varlığı ve kullanımı etkilemektedir. İş görenler, enformasyon, deneyimler, e-mail, tartışma panoları, mail, telefon, bilgisayar konferansları ya da yüz yüze gibi bir çok yol ile bilgi paylaşılmaktadır. Bu kanallardan hangisinin kullanılacağı örgüt kültürü tarafından belirlenmektedir.

Bilgi Paylaşımı İçin Üst Yönetimin Desteği: Bilgi paylaşım kültürü için gerekli ortam üst yönetim tarafından oluşturulur. Örgüt üyelerinin davranışları için değerler geliştirir ve düzenler. Bilgi paylaşımını destekleyen ve bilgi paylaşımı için özgürce bir ortam yaratılmasını sağlayan örgütsel kültürü oluşturan öğelere üst yönetim özel önem vermelidir.

Bilgi Paylaşımı İle İlintili Ödül Sistemi: Ödül sistemi bilgi paylaşımını etkiler. Örgüt çalışanların belirli davranışları yerine getirmesini bekler. Çalışanlar da bunun karşılığında belirli ödüller beklemektedir.



Şekil 7: Bilgi Paylaşım Kültürü

Kaynak: Celep, Cevat ve Buket Çetin, *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma,* Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.98.

Ruppel ve Harrington örgüt kültürünün intranette bilgi paylaşımın olan etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında iş birliğinin ön planda olduğu klan tipi kültürlerin intranet kullanımı ile pozitif ilişkisi ortaya çıkarken, rekabetin önemli olduğu pazar türü kültürlerin intranette bilgi paylaşımını desteklemedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Ruppel ve Harrington, 2001: 37-52).

Suppiah ve Sandhu'nun örgüt kültürü türlerinin örtülü bilgi paylaşımı davranışına etkisini incelediği çalışmasında bilgi paylaşımı ve örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğunu belirtmiştir. Örtülü bilgi paylaşımı davranışını örgütsel iletişim, güven, koçluk/mentorluk, bilgi paylaşmaya isteklilik boyutlarında incelemiştir. 10 işletmede yapılan çalışmada klan kültürü örtülü bilgi paylaşımı ile pozitif etkiye sahiptir. Pazar ve hiyerarşi kültürü ise örtülü bilgi paylaşımı ile negatif etkiye sahiptir. Bu çalışmada örtülü bilginin paylaşılması için en uygun örgüt kültürü klan kültürü olarak belirlenmiştir (Suppiah ve Sandhu, 2010: 462-477).

Gaal ve arkadaşları Macar işletmelerinde kriz öncesi ve kriz sonrası olarak incelemede bulunmuşlardır. Üst yöneticileri ile görüşme yolu yapılan çalışmada bilgi paylaşımına en uygun olmayan ortamı hiyerarşi kültürü olarak belirlemiştir. Macaristan işletmelerinde bilgi paylaşımı için adhokrasi en uygun kültür olarak ortaya çıkmıştır (Gaal vd., 2010: 11-18).

Ershova'nın örtülü bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımını incelediği çalışmasında klan ve adhokrasi kültürü bilgi paylaşımını en çok destekleyen iki kültür olarak görülmüştür. Pazar ve hiyerarşi kültüründe bilgi paylaşımını arttırmak zor görünmekte, bundan dolayı işletmeler klan ve adhokrasi kültürünü arttırmak zorundadır (Ershova, 2009: 83-92).

Örgüt kültürü ve bilgi paylaşımına ilişkin Avustralya' da Sivil toplum örgütlerinde yapılan çalışmada farklı kültürlere sahip proje örgütlerinde bilgi paylaşımı incelenmiştir. Farklı kültürlerde farklı bilgi paylaşma davranışları ortaya

çıkmıştır. Rekabetin yoğun olduğu pazar kültürü bilgi paylaşımı için tereddüt etmektedir. İş birliği ortamının olduğu klan kültürü ise bilgi paylaşımına açıktır (Wiewora, 2012: 1-12).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA : KIRKLARELİ İLİ İMALAT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı belirtilmekte, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. Araştırmada test edilecek hipotezler ifade edilmektedir. Araştırmada elde edilen verilere uygulanan analizler ve elde edilen bulgular değerlendirilmekte, yorumlanmakta ve sonuçlar ortaya koyulmaktadır.

4.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı konuları ele alınmıştır. Çalışmanın amacı; işletmelerde hakim olan örgüt kültürünü tespit etmek, örgüt kültürü türleri ile bilgi paylaşımı arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü literatüründe bir çok araştırmacı Rekabetçi Değerler Modelini kullanarak yapmıştır ancak örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı konusuna ilişkin olarak literatürde yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan da çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve ileride çalışma yapacak araştırmacılara da fayda sağlaması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırını Kırklareli merkez ilçede imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreni imalat sektöründe en az 50 çalışanı bulunan imalat işletmeleridir. 50'den az çalışanı olan işletmeler küçük işletme sınıflandırmasına girmektedir. Bundan dolayı 50'den fazla çalışanı bulunan işletmeler orta büyüklükteki işletme sınıflandırmasına girmektedir (Kumkale,

2007:38). Orta ve büyük büyüklükteki işletmelerin seçilmesinin sebebi anket çalışmasını daha sağlıklı olarak yürütebilmek içindir. Ayrıca anket cevaplandırmanın yöneticiler tarafından zaman kaybı olarak görülmesi de sınırlar arasındadır.

Araştırmanın varsayımına göre kullanılan örgüt kültürü ölçeği örgüt kültürü türlerini, bilgi paylaşımı için belirlenen ölçek bilgi paylaşımını belirleyebilir. Araştırma varsayımlarına göre ankete katılan çalışanlar sorulara doğru cevap vermektedir.

4.3.Araştırma Evreni ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini Kırklareli Merkez İlçeye bağlı olarak 50'den fazla çalışanı bulunan imalat işletmeleri oluşturmaktadır. SGK 2012 yılı kayıtlarına göre Kırklareli Merkez İlçeye bağlı olarak 17 imalat işletmesi bulunmakta ve araştırmanın evreni 3006 çalışandan oluşmaktadır. ± 5 % hata seviyesine göre evren büyüklüğü 3006 olduğunda örneklem büyüklüğü 341 olarak belirtilmektedir (Altunışık, 2007: 127). Araştırma evreni olarak Kırklareli' deki imalat işletmelerinin seçilmesinin sebebi uygulama konusunda ulaşım kolaylığının olmasıdır. Araştırmaya konu olan işletmeler tekstil, gıda, makine, alüminyum imalat, döküm sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Toplam 17 olan işletmelerden 12 işletmeye ulaşılmıştır. Ulaşılan 12 işletmenin her birinin çalışan sayısının %15'ine anket teslim edilmiştir. Toplam olarak bırakılan 450 anketin 390 adeti geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 12 adeti cevaplanmayan sorulardan dolayı geçerli anket sayısı 378'dir. Araştırmada tabakalı örneklemesi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evrende var oldukları aynı oranlarıyla örneklemde temsil edilmelerini sağlayan bir örneklem seçme tekniğidir (Özen ve Gül, 2007: 402).

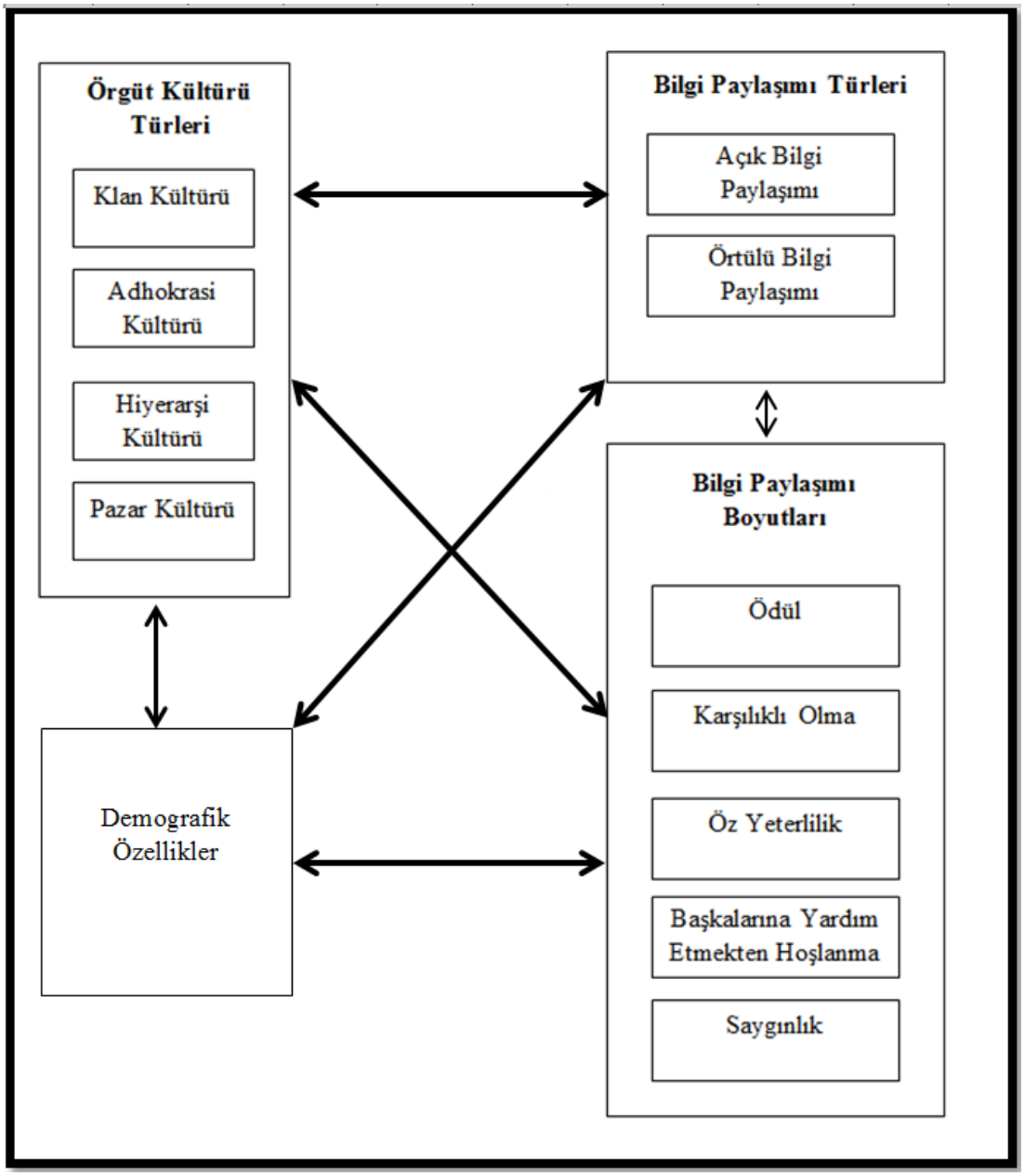
4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı türü ve bilgi paylaşımı boyutları olmak üzere üç ölçek ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket forumunda kullanılan ölçekler 5'li likert tipi ölçeklerdir. Her bir madde ile ilgili seçenekler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Anket formu toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda demografik bilgilere ilişkin 5 soru, örgüt kültürü türleri ile ilgili 16 soru, bilgi paylaşımı türüne ilişkin 7 soru, bilgi paylaşımı boyutlarına ilişkin 21 soru bulunmaktadır. Dolayısıyla 5 adet süreksiz değişken ve 44 adet de sürekli değişken vardır. Örgüt kültürü türlerine ilişkin Cameron ve Quinn'in (1992) "Rekabetçi Değerler" modelinde tanımlanan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürüne yönelik olarak Özdemir (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve çalışanların anlayabileceği şekilde sadeleştirilen ölçek kullanılmıştır.

Bilgi paylaşımına yönelik olarak Xi Zhang'ın (2011) "Kültürün Açık ve Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerine Etkisi" konulu çalışmasında kullanıldığı model esas alınarak, ölçekler Lee (2011) ve Kankanhalli' den (2005) Türkçeye uyarlanmıştır. Açık ve örtülü bilgi paylaşımına yönelik sorular Lee'den (2011), bilgi paylaşımı boyutlarına yönelik olarak sorular ise Kankanhalli' den orijinal ölçekten uyarlanmıştır.

Anketin formunun oluşturulmasından sonra soruların güvenilirliğin test edilmesi için pilot bir çalışma yapılmıştır. Bunun sebebi anketin anlaşılabilirliğini, güvenilirliğini test etmektir. 32 anket ile gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach's Alpha kat sayısı 0.904, bilgi paylaşımı türü ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.825, bilgi paylaşımı boyutları ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.908 şeklinde ortaya koyulmuştur.

4.5. Araştırmanın Modeli



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında örgüt kültürü türlerine, açık bilgi, örtülü bilgi ve bilgi paylaşımı boyutlarına yönelik oluşturulan test edilecek hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Açık bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Örtülü bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Bilgi paylaşımı boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Örgüt kültürü türleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Açık bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Örtülü bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Bilgi paylaşımı boyutları örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

4.7. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 17.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, faktör analizi, frekans tabloları, standart sapmaları, bağımsız gruplar t-test, varyans analizleri kullanılmıştır.

4.7.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 12 işletmeden toplam 378 kişi ankete katılmıştır. Demografik sorularla ankete katılanların özellikleri belirlenmiştir.

Tablo 8 : Demografik Özellikler

Demografik Değişken	Kategori	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	184	48.7
	Erkek	194	51.3
Yaş	18-25	86	22.8
	26-35	179	47.4
	36-45	98	25.9
	46 yaş ve üzeri	15	4.0
Eğitim Durumu	İlkokul	42	11.1
	Ortaokul	124	32.8
	Lise	151	39.9
	Ön lisans	34	9.0
	Lisans ve Üstü	27	7.1
Çalışma Süresi	1 Yıldan az	154	40.7
	1-5 yıl	179	47.4
	6-10 yıl	31	8.2
	11-15 yıl	4	1.1
	16 yıldan fazla	10	2.6
Görevi	İşçi	263	69.6
	Memur	67	17.7
	Şef-Ustabaşı	31	8.2
	Mühendis	9	2.4
	Müdür Yardımcısı	3	0.8
	Müdür	5	1.3

Tablo 8.'de demografik özellikler yer almaktadır. Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %48.7' si (184 kişi) kadın, %51.3'ü(194 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde % 22.8'i (86 kişi) 18-25 yaş, %47.4'ü (179 kişi) 26-35 yaş, %25,9'u (98 kişi) 36-45 yaş, % 4.0'ı (15 kişi) 46 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Ankete katılanların %11. 1'i (42 kişi) ilkokul, %32.8'i (124 kişi) ortaokul, %39.9'u (151 kişi) lise, %9.0' u (34 kişi) önlisans, %7.1'i (27 kişi) lisans mezunudur. Ankete katılanların verdiği cevaplar doğrultusunda hiç kimsenin lisansüstü eğitim almamasından dolayı "lisans" kategorisi, "lisans ve üstü" şeklinde düzenlenmiştir. Ankete katılanların çalışma süresi açısından dağılımı incelendiğinde %40.7'si (154 kişi) 1 yıldan daha az, %47.4'ü (179 kişi) 1-5 yıl, %8.2'si (31 kişi) 6-10 yıl, %1.1'i (4 kişi) 11-15 yıl, %2.6'sı (10 kişi) 16 yıl ve üzerinde sürelerde çalışmaktadır. Ankete katılanların görevleri açısından dağılım incelendiğinde %696'sı (263 kişi) işçi, %17.7'si (67 kişi) memur, %8.2'si (31 kişi) şef-ustabaşı, %2.4'ü (9 kişi) mühendis, %0.8'i (3 kişi) müdür yardımcısı, %1.3'ü (5 kişi) müdür olarak çalışmaktadır.

4.7.2 Faktör Analizi

Faktör analizinin amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirmek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Altunışık, 2007: 222). Faktör analizi tekniği uygulayarak elde edilen m kadar önemli faktörü bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla bir eksen döndürmesine tabi tutar. Eksen döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken, diğer faktörlerdeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileri ile yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve faktörler daha kolay yorumlanabilir. Dik ve eğik döndürme olmak üzere iki döndürme yaklaşımı vardır. Sosyal bilimlerde en çok kullanılan varimax ve quartimax'dır (Büyüköztürk, 2002: 126). Bu araştırmada dik döndürme tekniği varimax kullanılmıştır.

Faktör analizine bilgi paylaşımı ile ilgili olan ölçeklerdeki maddeler tabi tutulmuştur. Ölçeklerde yer alan maddelerden az sayıda tutarlı faktörler elde edilmeye çalışılmıştır. Cameron ve Quinn' in örgüt kültürü ölçeği bir çok çalışmada uyarlandığından dolayı faktör analizi yapılmaya gerek duyulmamıştır. Faktör analizi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 9 : Bilgi Paylaşımı Türü Değişkenleri

BİLGİ PAYLAŞIMI TÜRÜ	Soru Numarası	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Örtülü Bilgi Paylaşımı	2 3 1 4	0.876 0.846 0.826 0.695	40.907
Açık Bilgi Paylaşımı	6 7 5	0.877 0.761 0.670	29.420
		Toplam	**70.327**
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		**0.817**	
Bartlett Küresellik Testi		**Ki-kare**	**1195.379**
		sd	**21**
		p- değeri	**0.000**

Faktör analizi sonucu bilgi paylaşımı türü ölçeği için KMO katsayısı 0.817 ve Barlett's Test değeri 1195.379 ($p<0.001$) çıkmıştır ve toplam varyansın %70.32'sini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör analizi sonucunda en yüksek varyansı açıklayan Örtülü bilgi paylaşımı faktörü(%40.907), toplam dört maddenin (1,2,3,4) bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Bu faktörde toplanan maddeler örtülü bilgi paylaşımı ile ilgilidir. Açık bilgi paylaşımı faktörü(%29.430), toplam üç maddenin (5,6,7) bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Lee'den alınan bu ölçek örtülü ve açık bilgi paylaşımı açısından farklı faktörleşme göstermektedir. Orijinal ölçekte 4. madde açık bilgi paylaşımında toplanırken çalışmada örtülü bilgi paylaşımı altında faktörleşmektedir.

Tablo 10 : Bilgi Paylaşımı Boyutları Değişkenleri

BİLGİ PAYLAŞIMI BOYUTLARI	Soru Numarası	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Ödül	9	0.862	17.313
	10	0.842	
	8	0.763	
	11	0.706	
Karşılıklı Olma	13	0.832	14.816
	14	0.809	
	15	0.749	
	12	0.672	
Öz yeterlilik	18	0.752	14.308
	17	0.727	
	19	0.681	
	16	0.561	
Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma	21	0.851	13.829
	22	0.776	
	20	0.766	
	23	0.623	
Saygınlık	26	0.783	11.020
	27	0.773	
	25	0.771	
	28	0.717	
	24	0.698	
		Toplam	**71.287**
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			**0.910**
Bartlett Küresellik Testi		**Ki-kare**	**4960.737**
		sd	**210**
		p- değeri	**0.000**

Bilgi paylaşımı boyutları için yapılan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.910 ve Bartett's test değeri 4960.737 olarak çıkmıştır ve toplam varyansın %71.2'sini açıklayan anlamlı beş faktör elde edilmiştir.

Bilgi paylaşımı boyutları ile ilgili ödül faktörü toplam varyansın %17.313'unu açıklamıştır ve toplam dört maddeden(8,9,10,11) oluşmuştur. Karşılıklı olma faktörü toplam varyansın %14.816'sını açıklamıştır ve toplam dört maddeden(12,13,14,15) oluşmaktadır. Bu faktör çalışanların bir bilgi paylaştığı zaman karşılığını alması ile ilgilidir. Öz yeterlilik faktörü toplam varyansın %14.308'ini açıklamış ve toplam dört maddeden(16,17,18,19) oluşmuştur. Bu faktör çalışanların kendi bilgisini ne kadar yeterli gördüğü ile ilgilidir. Başkalarına yardım etmekten hoşlanma faktörü toplam

varyansın %13.829'unu oluşturmakta ve toplam dört maddeden(20,21,22,23) oluşmaktadır. Bu faktör çalışanların bilgi paylaşarak birbirilerine yardımcı olmaktan duydukları zevki ifade etmektedir. Son olarak saygınlık faktörü toplam varyansın %11.020'sini açıklamakta ve toplam beş maddeden(24,25,26,27,28) oluşmaktadır.

4.7.3. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, "bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi" olarak ifade edilebilir. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir (Altunışık, 2007: 114). Geçerlilik ise bir ölçeğin ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2002: 167). Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha modeli kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır (Altunışık, 2007: 116). Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanması şu şekildedir:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha Katsayıları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Güvenilirliği

Ölçek	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü	93.8	16
Bilgi Paylaşımı Türü	84.6	7
Bilgi Paylaşımı Boyutları	92.8	21

Tablo 11'de görüldüğü gibi ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı yüksek güvenilirlik aralığında yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel güvenilirliği incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğinin 16 ifadesi için 93.8, Bilgi Paylaşım türü ölçeğinin 7 ifadesi için 84.6, Bilgi paylaşım boyutları ölçeğinin 21 ifadesi için 92.8 olarak bulunmuştur.

Tablo 12 : Bilgi Paylaşımı Türü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Bilgi Paylaşımı Türü	Güvenirlik	İfade Sayısı
Örtülü Bilgi Paylaşımı	0.866	4
Açık Bilgi Paylaşımı	0.729	3

Faktör analizi ile birlikte bilgi paylaşımı türü için ortaya çıkan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır. Örtülü bilgi paylaşımı güvenilirlik analizi sonucu 0,866, açık bilgi paylaşımının güvenilirlik analizi sonucu 0,729 olarak bulunmuştur. Örtülü bilgi paylaşımı yüksek güvenilir, açık bilgi paylaşımı ise güvenilir sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13 : Bilgi Paylaşımı Boyutları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirliği

Bilgi Paylaşımı Boyutları	Güvenilirlik	İfade Sayısı
Ödül	0.900	4
Karşılıklı olma	0.854	4
Öz yeterlilik	0.747	4
Başkalarına yardım etmekten hoşlanma	0.869	4
Saygınlık	0.895	5

Bilgi Paylaşımı boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları sırasıyla ödül boyutu 0,900, Karşılıklı olma boyutu 0,854, Öz yeterlilik boyutu 0,747, başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu 0,869, saygınlık boyutu 0,895 olarak bulunmuştur. Öz yeterlilik boyutu güvenilir, diğer tüm boyutlar yüksek güvenilir sonucu ortaya çıkmıştır.

4.7.4. Araştırma Verilerinin Normal Dağılımı

Normal dağılım korelasyon, regresyon, t test ve tek yönlü varyans gibi parametrik testlerin kullanılabilmesi için sağlanması gereken ilk varsayımdır (Sipahi, 2010: 65). Normal dağılım durumunun incelenmesi için kolmogorov-smirnov değerine bakarak normal dağılımla ilgili yorum yapılabilir. Araştırmamızda parametrik testlerin ilk koşulu olan normal dağılıma bakılmıştır ve normal dağılım koşulunu sağlamıştır.

Tablo 14 : Kolmogrov-Smirnov Testi Sonuçları

	Sig.
Klan Kültürü	0.154
Adhokrasi Kültürü	0.141
Hiyerarşi Kültürü	0.075
Pazar Kültürü	0.052
Açık Bilgi Paylaşımı	0.111
Örtülü Bilgi Paylaşımı	0.213
Ödül	0.321

Karşılıklı Olma	0.117
Öz Yeterlilik	0.055
Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma	0.061
Saygınlık	0.075

4.7.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında işletmelere göre örgüt kültürü türlerinin ve bilgi paylaşımının boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

Tablo 15 : İşletmelerin Örgüt Kültürü Türlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Klan Kültürü		**Adhokrasi Kültürü**		**Hiyerarşi Kültürü**		**Pazar Kültürü**	
	Ortalama	**Standart Sapma**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
İşletme 1	3.46	1.20	3.36	1.18	3.40	1.09	3.72	1.04
İşletme 2	3.23	1.20	3.27	1.04	3.12	1.22	3.14	1.39
İşletme 3	3.56	1.07	3.39	0.92	3.69	0.95	3.88	0.95
İşletme 4	4.22	1.33	3.67	1.41	3.77	1.23	4.32	1.10
İşletme 5	3.39	1.08	3.19	0.94	3.39	0.98	3.86	0.88
İşletme 6	3.87	0.48	4.00	0.53	4.04	0.62	4.31	0.57
İşletme 7	3.47	1.16	3.53	1.01	3.15	1.02	3.65	1.05
İşletme 8	3.66	0.79	3.27	0.98	3.28	1.06	3.34	0.98
İşletme 9	3.64	0.80	3.63	0.82	3.65	0.85	3.40	0.94
İşletme 10	3.88	0.96	3.91	0.94	4.01	0.94	4.07	0.97
İşletme 11	3.34	1.44	3.43	1.28	3.51	1.36	3.43	1.33
İşletme 12	3.45	0.94	3.35	1.05	3.33	1.10	3.42	1.08
Tüm İşletmelerin ortalaması	3.72	1.10	3.62	1.10	3.67	1.10	3.86	1.08

Tablo 15’ te örgüt kültürüne ilişkin olarak işletmeleri değerlendirdiğimizde İşletme 1’de en yüksek değeri 3.72 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.36 ortalama değer ile adhokrasi kültürü almıştır. İşletme 2’de en yüksek değeri 3.27 ortalama değer ile adhokrasi kültürü, en düşük ortalama değeri 3.12 ortalama değer ile hiyerarşi kültürü almıştır. İşletme 3’te en yüksek değeri 3.88 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.39 ortalama değer ile adhokrasi kültürü almıştır. İşletme 4’te en yüksek değeri 4.32 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.67 ortalama değer ile adhokrasi kültürü almıştır. İşletme 5’te en yüksek değeri 3.86 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.19 ortalama değer ile adhokrasi kültürü almıştır. İşletme 6’da en yüksek değeri 4.31 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.87 ortalama değer ile klan kültürü almıştır. İşletme 7’de en yüksek değeri 3.65 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.15 ortalama değer ile hiyerarşi kültürü almıştır. İşletme 8’de en yüksek değeri 3.66 ortalama değer ile klan kültürü, en düşük ortalama değeri 3.27 ortalama değer ile adhokrasi kültürü almıştır. İşletme 9’da en yüksek değeri 3.65 ortalama değer ile hiyerarşi kültürü, en düşük ortalama değeri 3.40 ortalama değer ile pazar kültürü almıştır. İşletme 10’da en yüksek değeri 4.07 ortalama değer ile pazar kültürü, en düşük ortalama değeri 3.88 ortalama değer ile klan kültürü almıştır. İşletme 11’de en yüksek değeri 3.51 ortalama değer ile hiyerarşi kültürü, en düşük ortalama değeri 3.34 ortalama değer ile klan kültürü almıştır. İşletme 12’de en yüksek değeri 3.45 ortalama değer ile klan kültürü, en düşük ortalama değeri 3.33 ortalama değer ile hiyerarşi kültürü almıştır.

İşletme 1, işletme 3, işletme 4, işletme 5, işletme 6, işletme 7 ve işletme 10’ da Pazar kültürü hakim kültürdür. İşletme 2’ de adhokrasi hakim kültürdür. İşletme 9 ve 11 ‘de hiyerarşi kültürü hakim kültürdür.İşletme 8 ve 12’de klan kültürü hakim kültürdür.

Örgüt kültürü türlerini işletmeler arasında değerlendirdiğimizde klan kültürü en yüksek değeri işletme 4’te 4.22 ortalama değer ile , en düşük değeri ise İşletme 2’de 3.23 ortalama ile, Adhokrasi kültürü en yüksek değeri işletme 6’da 4.00 ortalama

değer ile İşletme 5'te 3.19 ortalama ile, Hiyerarşi kültürü en yüksek değeri işletme 6'da 4.04 ortalama değer ile ve en düşük değeri ise işletme 2'de 3.12 ortalama değer ile, Pazar kültürü en yüksek değeri işletme 4'te 4.32 ortalama değer ile ve en düşük ortalama değeri İşletme 2' de 3.14 ortalama ile almıştır. Tüm işletmelere ilişkin olarak klan kültürünün ortalama 3.72, adhokrasi kültürünün ortalaması 3.62, hiyerarşi kültürünün ortalaması 3.67, Pazar kültürünün ortalaması ise 3.86'dır.

Tablo 16 : İşletmelerin Açık ve Örtülü Bilgi Paylaşımı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Açık Bilgi Paylaşımı		Örtülü Bilgi Paylaşımı	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
İşletme 1	3.38	1.00	3.67	1.06
İşletme 2	2.86	1.13	2.93	1.07
İşletme 3	3.60	1.13	3.73	0.93
İşletme 4	2.87	1.25	3.36	1.60
İşletme 5	3.50	0.91	3.78	1.04
İşletme 6	3.94	0.50	3.94	0.39
İşletme 7	3.49	0.79	4.17	0.41
İşletme 8	3.47	0.99	3.29	1.02
İşletme 9	3.44	0.91	3.58	0.85
İşletme 10	4.06	0.85	4.13	0.92
İşletme 11	3.38	1.29	3.56	1.39
İşletme 12	3.51	0.91	3.78	0.86
Tüm İşletmelerin ortalaması	3.55	1.07	3.74	1.12

Tablo 16' da bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımı ve örtülü bilgi paylaşımına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. İşletme 1'de yüksek değeri 3.67 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.38 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 2'de yüksek değeri 2.93 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 2.86 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 3'te yüksek değeri 3.73 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.60 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 4'de yüksek değeri 3.36 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı,

düşük ortalama değeri 2.87 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 5'te yüksek değeri 3.78 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.50 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 6'da yüksek değeri 3.94 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı ve açık bilgi paylaşımı aynı değeri almıştır. İşletme 7'de yüksek değeri 4.17 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.49 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 8'de yüksek değeri 3.47 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.29 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 9'da yüksek değeri 3.58 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.44 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 10'da yüksek değeri 4.13 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 4.06 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 11'de yüksek değeri 3.56 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.38 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır. İşletme 12'de yüksek değeri 3.78 ortalama değer ile örtülü bilgi paylaşımı, düşük ortalama değeri 3.51 ortalama değer ile açık bilgi paylaşımı almıştır.

Tablo 16 incelendiğinde açık bilgi paylaşımı en yüksek ortalama değeri İşletme 10'da 4.06 ortalama değer ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2' de 2.86 ortalama değeri ile yer almaktadır. Örtülü bilgi paylaşımında en yüksek ortalama değeri İşletme 7'de 4.17 ortalama değeri ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2'de 2.93 ortalama değeri ile yer almaktadır. İşletme 6, İşletme 8 dışındaki tüm işletmelerde örtülü bilgi ortalama değeri açık bilgi ortalama değerine göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm işletmelere ilişkin olarak açık bilgi paylaşımı ortalama değeri 3.55, örtülü bilgi paylaşımı ortalaması ise 3.74'tür.

	Ödül		Karşılıklı Olma		Öz Yeterlilik		Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma		Saygınlık	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
İşletme 1	3.20	1.15	3.74	0.99	3.28	1.11	3.86	1.12	3.35	1.19
İşletme 2	2.21	1.23	2.66	1.28	2.86	1.18	2.73	1.33	2.49	1.21
İşletme 3	2.75	1.27	3.89	0.95	3.17	1.15	3.98	0.84	3.16	1.30
İşletme 4	3.31	1.32	3.49	1.35	3.59	1.31	3.69	1.14	3.55	1.34
İşletme 5	2.41	1.06	3.64	1.03	3.56	1.01	4.23	0.89	3.33	1.26
İşletme 6	3.90	0.48	4.06	0.58	3.51	0.88	4.04	0.37	4.15	0.36
İşletme 7	3.10	1.24	4.15	0.73	3.57	0.93	4.37	0.64	3.61	0.98
İşletme 8	2.35	1.23	3.57	1.01	3.31	1.07	3.57	0.90	3.05	0.98
İşletme 9	3.38	0.92	3.60	0.74	3.83	0.74	3.75	0.67	3.65	0.89
İşletme 10	4.15	0.89	4.14	0.80	4.09	0.90	4.08	0.88	4.09	0.91
İşletme 11	3.43	1.52	3.58	1.48	3.47	1.32	3.01	1.08	3.68	1.34
İşletme 12	3.15	1.19	3.86	0.95	3.36	1.05	3.99	0.93	3.48	1.10
Tüm İşletmelerin ortalaması	3.40	1.27	3.79	1.07	3.62	1.12	3.90	0.98	3.64	1.15

Tablo 17 : İşletmelere Göre Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 17'de İşletme 1' de 3.86 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.20 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 2' de 2.86 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut öz yeterlilik boyutu ve en düşük değer alan boyut 2.21 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 3' te 3.98 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 2.75 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 4' te 3.69 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.31 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 5' te 4.23 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 2.41 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 6' da 4.15 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut saygınlık boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.51 ortalama değer ile öz yeterlilik boyutudur. İşletme 7' de 4.37 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.10 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 8' de 3.57 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve karşılıklı olma boyutudur, en düşük değer alan boyut 2.35 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 9' da 3.83 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut öz yeterlilik boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.38 ortalama değer ile ödül boyutudur. İşletme 10' da 4.15 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut ödül boyutu ve en düşük değer alan boyut 4.08 ortalama değer ile başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutudur. İşletme 11' de 3.68 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut saygınlık boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.01 ortalama değer ile başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutudur. İşletme 12' de 3.99 ortalama değer ile en yüksek değer alan boyut başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ve en düşük değer alan boyut 3.15 ortalama değer ile ödül boyutudur.

Tablo 17' de boyutlar olarak incelediğimizde Ödül boyutunda en yüksek ortalama değeri ile İşletme 10'da 4.15 ortalama değer ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2'de 2.21 ortalama değer ile yer almaktadır. Karşılıklı olma boyutunda en yüksek

ortalama değeri İşletme 7' de 4.15 ortalama değer ile, en düşük ortalama değer ise İşletme 2'de 2.66 ortalama değer ile yer almaktadır. Öz yeterlilik boyutunda en yüksek ortalama değeri İşletme 10'da 4.09 ortalama değeri ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2'de 2.86 ortalama değeri ile yer almaktadır. Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutunda en yüksek ortalama değeri İşletme 7'te 4.37 ortalama değer ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2'de 2.73 ortalama değeri ile yer almaktadır. Saygınlık boyutunda en yüksek ortalama değeri İşletme 6'da 4.15 ortalama değeri ile, en düşük ortalama değeri ise İşletme 2'de 2.49 ortalama değeri ile yer almaktadır.

Tüm işletmelerin ortalamasına göre ödül boyutu ortalama değeri 3.40, karşılıklı olma boyutu ortalama değeri 3.79, öz yeterlilik boyutu ortalama değeri 3.62, başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu ortalama değeri 3.90, saygınlık boyutu ortalama değeri 3.64'tür. Boyutlar arasında 3.90 ortalama ile en yüksek ortalama başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutudur. En düşük ortalama ise 3.40 ile ödül boyutundadır.

Tablo 18 : Örgüt Kültürü Türlerine Göre Bilgi Paylaşımı Türleri ve Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ortalamaları

	Açık Bilgi	Örtülü Bilgi	Ödül	Karşılıklı Olma	Öz Yeterlilik	Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma	Saygınlık
Klan	3.16	3.53	2.75	3.71	3.33	3.78	3.26
Adhokrasi	2.86	2.93	2.21	2.66	2.86	2.73	2.49
Pazar	3.54	3.81	3.26	3.28	3.53	4.03	3.60
Hiyerarşi	3.41	3.57	3.40	3.59	3.65	3.88	3.66

Tablo 18' de, Açık bilgi paylaşımı boyutu ve örtülü bilgi paylaşımı en yüksek Pazar kültüründe en düşük ise adhokrasi kültüründe yer almaktadır. Ödül boyutu ise en yüksek hiyerarşi kültüründe, en düşük ise adhokrasi kültüründe yer almaktadır.

Karşılıklı olma boyutu en yüksek klan kültüründe, en düşük adhokrasi kültüründe yer almaktadır. Öz yeterlilik boyutunda en yüksek hiyerarşi kültüründe en düşük ise adhokrasi kültüründe yer almaktadır. Başkalarına yardım etmekten hoşlanma en yüksek pazar kültüründe en düşük ise adhokrasi kültüründe yer almaktadır. Saygınlık boyutunda ise en yüksek hiyerarşi kültüründe en düşük ise adhokrasi kültüründe yer almaktadır.

4.7.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında incelenmesi düşünülen hipotezler sırası ile test edilerek analizlerin yorumları yapılacaktır.

4.7.6.1. Bilgi Paylaşımı Türlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

H0: Açık bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1 : Açık bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Açık Bilgi Paylaşımının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.46	0.91	0.065	5.092	0.037*
	Kadın	3.64	0.80	0.059		
Yaş	18-25	3.49	1.03	0.111	1.546	0.163
	26-35	3.77	0.72	0.053		
	36-45	3.55	0.88	0.089		
	46 ve üzeri	3.71	0.89	0.232		
Eğitim	İlkokul	3.47	0.87	0.135	1.499	0.202
	Ortaokul	3.56	0.87	0.078		
	Lise	3.71	0.89	0.072		
	Ön lisans	3.82	0.61	0.105		

	Lisans ve üstü	3.79	0.76	0.146		
Çalışma Süresi	1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.65 3.69 3.59 2.91 3.37	0.87 0.84 0.82 0.78 0.86	0.070 0.063 0.148 0.393 0.274	1.179	0.320
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd. Yar Müdür	3.52 3.56 3.58 3.55 4.11 4.20	0.90 0.70 0.74 0.58 0.19 0.43	0.055 0.086 0.133 0.195 0.111 0.194	2.832	0.502

Farklılıkları test etmek için kullanılan t test ve tek yönlü varyans analizinde grup varyanslarının homojen olmasına dikkat edilir. Varyansların homejenliğini için Levene testi istatistiğinin p değerinin 0.05'ten büyük olması gereklidir. Uygulanan t test ve tek yönlü varyans analizlerinde bu varsayıma dikkat edilmiştir.

Tablo 19' da açık bilgi paylaşım için erkek çalışanların ortalaması 3.46 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.64'tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanların açık bilgi paylaşımı değerlerinin ortalamaları birbirinden farklılık göstermektedir (p:0.037).

Açık bilgi paylaşımı için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.49, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.77, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.55, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.71'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0163).

Açık bilgi paylaşımı için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.47, ortaokul mezunu çalışanların ortalaması 3.56, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.71, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.82, lisans ve üstü mezunu çalışanların

ortalaması 3.79'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.202).

Açık bilgi paylaşımı için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.65, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.69, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.59, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.91, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.36'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda açık bilgi paylaşımında çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.320).

Açık bilgi paylaşımı için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.52, memur olarak çalışanların ortalaması 3.56, şef olarak çalışanların ortalaması 3.58, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.55, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.11, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.20'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda açık bilgi paylaşımı boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.502). Açık bilgi paylaşımının çalışanların demografik özelliklere göre farklılığı görülmektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

Tablo 20 : Örtülü Bilgi Paylaşımının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.65	0.97	0.070	2.982	0.080
	Kadın	3.82	0.90	0.066		
Yaş	18-25	3.52	0.99	0.999	5.732	0.001*
	26-35	3.90	0.80	0.059		
	36-45	3.54	1.07	1.073		
	46 ve üzeri	4.13	0.84	0.219		
Eğitim	İlkokul	3.63	1.01	0.156	0.356	0.840
	Ortaokul	3.74	0.98	0.088		
	Lise	3.72	0.95	0.077		
	Önlisans	3.81	0.73	0.126		

	Lisans ve üstü	3.87	0.84	0.162		
Çalışma Süresi	1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.75 3.77 3.62 2.68 3.57	0.92 0.95 0.83 1.14 1.12	0.074 0.071 0.150 0.571 0.355	1.502	0.201
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd. Yar Müdür	3.71 3.59 3.95 4.11 4.83 4.40	0.95 0.93 0.89 0.59 0.28 0.54	0.059 0.113 0.160 0.195 0.166 0.244	2.322	0.043*

H0: Örtülü bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örtülü bilgi paylaşımı demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 20’ de görüldüğü gibi örtülü bilgi paylaşımı için 194 erkek çalışanın ortalaması 3.65 iken, 184 kadın çalışanın ortalaması 3.82’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.080).

Örtülü bilgi paylaşımı için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.52, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.90, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.54, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 4.13’tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.001). Scheffe testi sonucuna göre 18-25 yaş ve 26-35 yaş grupları arasında (p:0.022)., 26-35 yaş ve 36-45 yaş grupları arasında(p:0.024), 18-25 yaş ve 46 yaş ve üzeri grupları arasında(p:0.025), 36-45 yaş ve 46 ve üzeri yaş grupları(p:0.019) arasında farklılıklar görülmektedir.

Örtülü bilgi paylaşımı için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.63, ortaokul çalışanların ortalaması 3.74, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.72, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.81, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması

3.87’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda örtülü bilgi paylaşımı boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.840).

Örtülü bilgi paylaşımı için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.75, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.77, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.62, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.68, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.57’dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda örtülü bilgi paylaşımı boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.201).

Örtülü bilgi paylaşımı için işçi olarak çalışanların ortalaması 3.71, memur olarak çalışanların ortalaması 3.59, şef olarak çalışanların ortalaması 3.95, mühendis olarak çalışanların ortalaması 4.11, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.83, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.40’tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda örtülü bilgi paylaşımı boyutunda ünvana göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.043). Scheffe testi sonuçlarına göre işçi olarak çalışanlar ile müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında(p:0.030), memur ve müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında (p:0.025) farklılıklar görülmektedir. Örtülü bilgi paylaşımının çalışanların demografik özelliklere göre farklılığı görülmektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

4.7.6.2. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

H0:Bilgi paylaşımı boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1:Bilgi paylaşımı boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21 : Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Ödül						
Demografik Özellikler		**Ortalama**	**Standart sapma**	**Standart hata**	**t/F**	**P**
Cinsiyet	Erkek Kadın	3.43 3.36	1.12 1.09	0.081 0.080	0.451	0.502
Yaş	18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri	3.32 3.47 3.25 3.80	1.23 1.02 1.14 1.03	0.133 0.076 0.115 0.266	1.673	0.172
Eğitim	İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans ve üstü	3.67 3.61 3.35 2.85 2.86	0.79 0.97 1.17 1.26 1.19	0.122 0.087 0.095 0.217 0.229	1.614	0.254
Çalışma Süresi	1 yıldan 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.53 3.34 3.34 1.37 3.17	1.05 1.12 1.08 0.59 1.23	0.084 0.084 0.194 0.287 0.390	4.208	0.002*
Ünvanı	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd.Yar. Müdür	3.56 2.79 3.20 3.00 4.50 4.15	1.04 1.13 1.12 1.36 0.00 0.80	0.064 0.138 0.201 0.456 0.000 0.358	7.156	0.000*
Karşılıklı Olma						
Demografik Özellikler		**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Standart Hata**	**t/F**	**P**
Cinsiyet	Erkek Kadın	3.65 3.82	0.97 0.90	0.070 0.066	1.653	0.008*
Yaş	18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri	3.84 3.82 3.65 3.95	0.99 0.77 0.95 1.02	0.107 0.058 0.096 0.264	1.197	0.311
Eğitim	İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans ve	3.88 3.81 3.73 3.86 3.75	0.69 0.81 0.98 0.96 0.85	0.107 0.073 0.079 0.165 0.164	0.359	0.838

	üstü					
Çalışma Süresi	1 yıldan 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.81 3.79 3.83 2.95 3.50	0.80 0.90 0.85 1.44 1.42	0.064 0.678 0.153 0.721 0.451	1.718	0.145
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd.Yar. Müdür	3.74 3.78 3.88 4.13 4.83 4.30	0.90 0.92 0.71 0.58 0.28 0.44	0.055 0.112 0.127 0.195 0.166 0.200	1.639	0.149
Öz Yeterlilik						
Demografik Özellikler		**Ortalama**	**Standart sapma**	**Standart hata**	**t/F**	**P**
Cinsiyet	Erkek Kadın	3.60 3.62	0.84 0.85	0.060 0.063	0.783	0.801
Yaş	18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri	3.63 3.66 3.48 3.76	0.86 0.78 0.91 0.91	0.093 0.058 0.092 0.237	1.104	0.347
Eğitim	İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans ve üstü	3.89 3.58 3.63 3.55 3.29	0.69 0.88 0.86 0.89 0.67	0.100 0.079 0.090 0.153 0.129	2.199	0.069
Çalışma Süresi	1 yıldan 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.70 3.61 3.37 2.50 3.40	0.82 0.84 0.77 0.67 1.06	0.066 0.063 0.139 0.338 0.355	3.086	0.016*
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd.Yar. Müdür	3.63 3.50 3.51 3.69 4.50 3.95	0.87 0.80 0.83 0.54 0.00 0.27	0.053 0.098 0.150 0.180 0.000 0.122	1.205	0.306
Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma						
Demografik Özellikler		**Ortalama**	**Standart sapma**	**Standart hata**	**t/F**	**P**
Cinsiyet	Erkek Kadın	3.88 3.92	0.87 0.77	0.062 0.057	1.600	0.608

Yaş	18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri	3.88 3.96 3.78 4.08	0.99 0.71 0.82 1.02	0.107 0.053 0.083 0.264	1.200	0.309
Eğitim	İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans ve	3.83 3.81 3.94 3.94 4.12	0.72 0.77 0.84 0.93 0.96	0.111 0.069 0.068 0.160 0.185	1.027	0.393
Çalışma Süresi	1 yıldan 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.93 3.92 3.87 2.87 3.50	0.80 0.78 0.86 0.77 1.41	0.065 0.058 0.155 0.388 0.447	2.267	0.062
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd.Yar. Müdür	3.82 3.94 4.12 4.58 4.83 4.20	3.82 3.94 4.12 4.58 4.83 4.20	0.050 0.103 0.151 0.125 0.166 0.200	3.087	0.010*
Saygınlık						
Değişken		**Cinsiyet**	**Ortalama**	**Standart hata**	**t/F**	**P**
Cinsiyet	Erkek Kadın	3.62 3.65	0.95 0.97	0.068 0.072	0.232	0.774
Yaş	18-25 26-35 36-45 45 ve üzeri	3.55 3.70 3.56 3.92	1.02 0.92 0.97 0.96	0.110 0.069 0.098 0.249	1.124	0.339
Eğitim	İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans Lisans ve üstü	3.77 3.77 3.58 3.38 3.45	0.84 0.83 1.02 1.15 1.04	0.130 0.074 0.083 0.198 0.201	1.792	0.130
Çalışma Süresi	1 yıldan 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.65 3.68 3.57 2.80 3.30	0.96 0.96 0.87 0.78 1.25	0.078 0.071 0.156 0.391 0.398	1.194	0.313
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd.Yar. Müdür	3.67 3.42 3.61 3.62 4.13 4.16	0.97 0.95 0.90 1.05 0.11 0.26	0.060 0.116 0.162 0.351 0.066 0.116	1.809	0.110

Ödül boyutu için erkek çalışanların ortalaması 3.43 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.36'dır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p : 0.502).

Ödül boyutu için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.32, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.47, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.25, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.80'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.172).

Ödül boyutu için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.67, ortaokul çalışanların ortalaması 3.61, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.35, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 2.85, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 2.86'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ödül boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.254).

Ödül boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.53, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.34, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.34, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 1.37, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.17'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ödül boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.002). Scheffe testi sonucuna göre 1 yıldan az ile 11-15 yıl süresinde çalışanlar arasında(p:0.005), 1 yıldan az ve 1-5 yıl süresinde çalışanlar arasında (p:0.013), 6-10 yıl ve 11-15 süresinde çalışanlar arasında (p:0.022), 11-15 yıl ve 16 yıl üzerinde çalışanlar arasında (p:0.010) farklılıklar görülmektedir.

Ödül boyutu için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.56, memur olarak çalışanların ortalaması 2.79, şef olarak çalışanların ortalaması 3.20, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.00, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.50, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.15'tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda ödül boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.000). Scheffe testi sonucuna göre işçi olarak çalışanlar ile memur

olarak çalışanlar arasında(p:0.000), işçi olarak çalışanlar ile müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında(p:0.011), işçi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanlar arasında(p:0.023) farklılıklar görülmektedir.

Karşılıklı olma boyutu için erkek çalışanların ortalaması 3.65 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.82'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanların karşılıklı olma boyutu değerlerinin ortalamaları eşit değildir. Kadın çalışanların bilgi paylaşımı karşısında karşılık beklentisi daha yüksektir (p: 0.008).

Karşılıklı olma boyutu için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.84, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.82, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.65, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.95'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.311).

Karşılıklı olma boyutu için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.88, ortaokul çalışanların ortalaması 3.81, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.73, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.86, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.75'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda karşılıklı olma boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.838).

Karşılıklı boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.81, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.79, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.83, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.95, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.50'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda karşılıklı olma boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.145).

Karşılıklı olma boyutu için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.74, memur olarak çalışanların ortalaması 3.78, şef olarak çalışanların ortalaması 3.88, mühendis olarak

çalışanların ortalaması 4.13, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.83, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.30'tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda karşılıklı olma boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.149).

Öz yeterlilik boyutu için erkek çalışanların ortalaması 3.60 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.62'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Kadın ve erkek çalışanların öz yeterlilik boyutu değerlerinin ortalamaları eşittir. (p:0.801)

Öz yeterlilik boyutu için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.63, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.66, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.48, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.76'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.347).

Öz yeterlilik boyutu için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.89, ortaokul çalışanların ortalaması 3.58, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.63, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.55, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.29'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öz yeterlilik boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.069).

Öz yeterlilik boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.70, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.61, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.37, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.50, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.40'tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öz yeterlilik boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.016). 1 yıldan az süre ile çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında (p:0.037) farklılık görülmektedir.

Öz yeterlilik boyutu için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.63, memur olarak çalışanların ortalaması 3.50, şef olarak çalışanların ortalaması 3.51, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.69, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.50, müdür olarak çalışanların ortalaması 3.95'tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda öz yeterlilik boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.306).

Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu için erkek çalışanların ortalaması 3.88 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.92'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.608).

Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.88, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.96, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.78, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 4.08'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.309).

Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.83, ortaokul çalışanların ortalaması 3.81, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.94, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.94, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 4.12'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda başkalarına yardım etme boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.393).

Başkalarına yardım etme boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.93, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.92, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.87, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.87, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.50'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.062).

Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.82, memur olarak çalışanların ortalaması 3.94, şef olarak çalışanların ortalaması 4.12, mühendis olarak çalışanların ortalaması 4.58, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.83, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.20'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda başkalarına yardım boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.010). Scheffe testi sonucuna göre işçi olarak çalışanlar ile müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında(p:0.003), memur olarak çalışanlar ile müdür yardımcısı olarak çalışanlar arasında(p:0.011) farklılıklar görülmektedir.

Saygınlık boyutu için erkek çalışanların ortalaması 3.62 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.65'tir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Kadın ve erkek çalışanların saygınlık boyutu değerlerinin ortalamaları eşittir (p: 0.774).

Saygınlık boyutu için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.55, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.70, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.56, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.92'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda saygınlık boyutunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.339).

Saygınlık boyutu için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.77, ortaokul çalışanların ortalaması 3.77, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.58, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.38, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.45'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda saygınlık boyutunda eğitim durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.130).

Saygınlık boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.65, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.68, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.57, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.80, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.30'dır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda saygınlık boyutunda çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.313).

Saygınlık boyutu için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.67, memur olarak çalışanların ortalaması 3.42, şef olarak çalışanların ortalaması 3.61, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.62, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.13, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.16'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda saygınlık boyutunda görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.110). Bilgi paylaşımının boyutlarının çalışanların demografik özelliklere göre farklılığı görülmektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

4.7.6.3.Örgüt Kültürü Türlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

H0: Örgüt kültürü türleri demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgüt kültürü türleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Klan Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.65	0.96	0.069	-1.568	0.116
	Kadın	3.79	0.82	0.060		
Yaş	18-25	3.77	0.98	0.106	0.342	0.795
	26-35	3.70	0.87	0.065		
	36-45	3.68	0.90	0.091		
	46 ve üzeri	3.90	0.74	0.193		
Eğitim	İlkokul	3.89	0.90	0.140	1.458	0.214
	Ortaokul	3.81	0.85	0.076		
	Lise	3.65	0.94	0.077		
	Ön lisans	3.67	0.86	0.147		

	Lisans ve üstü	3.48	0.87	0.169		
Çalışma Süresi	1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri	3.82 3.66 3.66 3.75 3.30	0.88 0.93 0.77 0.61 0.90	0.071 0.070 0.139 0.306 0.285	1.235	0.295
Görevi	İşçi Memur Şef-Usta Mühendis Müd. Yar Müdür	3.76 3.62 3.62 3.19 4.41 4.00	0.91 0.81 0.84 1.27 0.28 1.15	0.056 0.099 0.152 0.424 0.166 0.518	1.394	0.226

Tablo 22'de klan kültürü için erkek çalışanların ortalaması 3.65 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.79'tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir. Kadın ve erkek çalışanların açık bilgi paylaşımı değerlerinin ortalamaları eşittir (p:0.116).

Klan kültürü için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.77, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.70, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.68, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.90'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.795).

Klan kültürü için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.89, ortaokul mezunu çalışanların ortalaması 3.81, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.65, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.67, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.48 'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.214).

Klan kültürü için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.82, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.66, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.66, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 3.75, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.30'dır.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda klan kültüründe çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.295).

Klan kültürü için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.76, memur olarak çalışanların ortalaması 3.02, şef olarak çalışanların ortalaması 3.62, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.19, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.41, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.00'tır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda klan kültürü için görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.226).

Tablo 23: Adhokrasi Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.48	0.78	0.056	-3.298	0.001*
	Kadın	3.74	0.74	0.054		
Yaş	18-25	3.53	0.86	0.093	0.507	0.678
	26-35	3.61	0.71	0.053		
	36-45	3.66	0.81	0.081		
	46 ve üzeri	3.71	0.75	0.194		
Eğitim	İlkokul	3.45	0.74	0.115	2.587	0.037*
	Ortaokul	3.76	0.70	0.063		
	Lise	3.61	0.80	0.065		
	Ön lisans	3.51	0.88	0.152		
	Lisans ve üstü	3.34	0.76	0.147		
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3.63	0.82	0.066	1.840	0.121
	1-5 yıl	3.62	0.75	0.056		
	6-10 yıl	3.73	0.59	0.106		
	11-15 yıl	3.00	0.54	0.270		
	16 yıl ve üzeri	3.12	0.75	0.239		

Görevi	İşçi	3.66	0.75	0.046	1.311	0.258
	Memur	3.47	0.81	0.099		
	Şef-Usta	3.47	0.80	0.144		
	Mühendis	3.44	1.00	0.335		
	Müd. Yar	4.16	0.28	0.166		
	Müdür	3.75	0.72	0.325		

Tablo 23'te adhokrasi kültürü için erkek çalışanların ortalaması 3.48 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.74'tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. (p:0.001).

Adhokrasi kültürü için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.53, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.61, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.66, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.71'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.678).

Adhokrasi kültürü için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.45, ortaokul mezunu çalışanların ortalaması 3.76, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.61, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.51, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.34 'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.037). Scheffe testi sonucuna göre ortaokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında farklılık görülmektedir (0.016).

Adhokrasi kültürü için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.63, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.62, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.73, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 3.00, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.12'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda adhokrasi kültüründe çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.121).

Adhokrasi kültürü için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.66, memur olarak çalışanların ortalaması 3.47, şef olarak çalışanların ortalaması 3.47, mühendis olarak

çalışanların ortalaması 3.44, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.16, müdür olarak çalışanların ortalaması 3.75'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda adhokrasi kültürü için görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.258).

Tablo 24: Hiyerarşi Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.58	0.84	0.060	-2.167	0.031*
	Kadın	3.76	0.75	0.055		
Yaş	18-25	3.59	0.84	0.091	0.419	0.740
	26-35	3.71	0.76	0.057		
	36-45	3.64	0.86	0.087		
	46 ve üzeri	3.70	0.74	0.192		
Eğitim	İlkokul	3.64	0.82	0.127	1.748	0.139
	Ortaokul	3.76	0.75	0.067		
	Lise	3.68	0.83	0.068		
	Ön lisans	3.52	0.81	0.138		
	Lisans ve üstü	3.36	0.82	0.159		
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3.62	0.82	0.066	4.058	0.003*
	1-5 yıl	3.76	0.80	0.060		
	6-10 yıl	3.63	0.59	0.107		
	11-15 yıl	2.50	0.40	0.204		
	16 yıl ve üzeri	3.12	0.89	0.281		
Görevi	İşçi	3.73	0.80	0.049	1.125	0.347
	Memur	3.48	0.78	0.095		
	Şef-Usta	3.56	0.76	0.137		
	Mühendis	3.58	1.19	0.399		
	Müd. Yar	3.50	0.86	0.500		
	Müdür	3.70	0.81	0.365		

Tablo 24'te hiyerarşi kültürü için erkek çalışanların ortalaması 3.58 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.76'dır. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. (p:0.031).

Hiyerarşi kültürü için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.59, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.71, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.64, 46 yaş ve üzeri çalışanların ortalaması 3.70'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.740).

Hiyerarşi kültürü için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.64, ortaokul mezunu çalışanların ortalaması 3.76, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.68, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.52, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.36 'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.139).

Hiyerarşi kültürü için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.62, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.76, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.63, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 2.50, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.12'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda hiyerarşi kültüründe çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.003). Scheffe testi sonucunda göre 1 yıldan az çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar (p:0.043), 1-5 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar, 6-10 yıl arası çalışanlar arasında (p:0.041) farklılık görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.73, memur olarak çalışanların ortalaması 3.48, şef olarak çalışanların ortalaması 3.56, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.58, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 3.50, müdür olarak çalışanların ortalaması 3.70'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda adhokrasi kültürü için görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.347).

Tablo 25: Pazar Kültürünün Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Ortalama	Standart sapma	Standart hata	t/F	P
Cinsiyet	Erkek	3.75	0.96	0.069	-2.219	0.026
	Kadın	3.96	0.79	0.058		
Yaş	18-25	3.72	0.89	0.096	1.069	0.362
	26-35	3.87	0.86	0.064		
	36-45	3.91	0.98	0.099		
	46 ve üzeri	4.05	0.52	0.136		
Eğitim	İlkokul	3.92	0.93	0.143	1.337	0.256
	Ortaokul	3.89	0.88	0.079		
	Lise	3.85	0.93	0.075		
	Ön lisans	3.94	0.68	0.116		
	Lisans ve üstü	3.49	0.84	0.162		
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3.80	0.93	0.075	2.178	0.071
	1-5 yıl	3.93	0.85	0.063		
	6-10 yıl	3.91	0.84	0.152		
	11-15 yıl	3.18	0.87	0.437		
	16 yıl ve üzeri	3.27	0.87	0.277		
Görevi	İşçi	3.91	0.92	0.057	1.531	0.179
	Memur	3.71	0.77	0.094		
	Şef-Usta	3.66	0.78	0.140		
	Mühendis	3.61	1.09	0.083		
	Müd. Yar	4.66	0.14	0.289		
	Müdür	4.05	0.64	0.045		

Tablo 25'te pazar kültürü için erkek çalışanların ortalaması 3.75 iken, kadın çalışanların ortalaması 3.98'dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. (p:0.026).

Pazar kültürü için 18-25 yaş arası çalışanların ortalaması 3.72, 26-35 yaş arası çalışanların ortalaması 3.87, 36-45 yaş arası çalışanların ortalaması 3.91, 46 yaş ve

üzeri çalışanların ortalaması 4.05'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.362).

Pazar kültürü için ilkokul mezunu çalışanların ortalaması 3.92, ortaokul mezunu çalışanların ortalaması 3.89, lise mezunu çalışanların ortalaması 3.85, ön lisans mezunu çalışanların ortalaması 3.94, lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalaması 3.49'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.256).

Pazar kültürü için 1 yıldan az çalışanların ortalaması 3.80, 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 3.93, 5-10 yıl arası çalışanların ortalaması 3.91, 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 3.18, 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 3.27'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda pazar kültüründe çalışma süresi durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir (p:0.071).

Pazar kültürü için İşçi olarak çalışanların ortalaması 3.91, memur olarak çalışanların ortalaması 3.71, şef olarak çalışanların ortalaması 3.66, mühendis olarak çalışanların ortalaması 3.61, müdür yardımcısı olarak çalışanların ortalaması 4.66, müdür olarak çalışanların ortalaması 4.05'tir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda adhokrasi kültürü için görev durumuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmemektedir (p:0.179). Örgüt kültürü türlerinin çalışanların demografik özelliklere göre farklılığı görülmektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

4.7.6.4.Bilgi Paylaşımı Türlerinin Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri

H0: Açık bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Açık bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Açık Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

	Örgüt Kültürü	F	p değeri	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Açık Bilgi Paylaşımı	Klan	4.205	0.006*	10.361	2.199	0.282
	Adhokrasi			8.571	2.793	0.747
	Hiyerarşi			10.333	2.766	0.443
	Pazar			10.879	2.607	0.160

Tablo 26'da açık bilgi paylaşımı düzeylerinin örgüt kültürü gruplarına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi sonucunda örgüt kültürü türünün etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır (F=4.205, p:0.006).

Tablo 27: Açık Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi

	Örgüt Kültürü	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi
Açık Bilgi Paylaşımı	Adhokrasi	0.172	-	-
	Hiyerarşi	0.063	0.080	-
	Pazar	0.074	0.006*	0.713

Tablo 27'de hangi grubun farklılık gösterdiğini tespit etmek için post-hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Buna göre adhokrasi ve pazar örgüt kültürü tipine sahip işletmelerin açık bilgi paylaşımı birbirinden önemli düzeyde farklıdır (p:0.006).

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü türlerine göre açık bilgi paylaşımı farklılık göstermektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

4.7.6.5. Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri

H0: Örtülü bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örtülü bilgi paylaşımı örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

	Örgüt Kültürü	F	p değeri	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Örtülü Bilgi Paylaşımı	Klan	6.559	0.017*	13.951	3.378	0.433
	Adhokrasi			11.714	3.451	0.922
	Hiyerarşi			14.564	4.529	0.725
	Pazar			15.409	3.644	0.224

Tablo 28'de örtülü bilgi paylaşımı düzeylerinin örgüt kültürü gruplarına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi sonucunda örgüt kültürü tipinin etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır (F=6.559, p:0.017).

Tablo 27: Örtülü Bilgi Paylaşımının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi

Örtülü Bilgi Paylaşımı	Örgüt Kültürü	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi
	Adhokrasi	0.121	-	-
	Hiyerarşi	0.145	0.130	-
	Pazar	0.029*	0.002*	0.241

Tablo 29'da hangi grubun farklılık gösterdiğini tespit etmek için post-hoc testlerinden scheffe testi kullanılmıştır. Buna göre klan ve pazar ile adhokrasi ve pazar örgüt kültürü tipine sahip işletmelerin örtülü bilgi paylaşımı birbirinden önemli düzeyde farklıdır (p=0.029 ve p=0.002). Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü türlerine göre örtülü bilgi paylaşımı farklılık göstermektedir ve hipotez kabul edilmektedir.

4.7.6.6. Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılık Analizleri

H0: Bilgi paylaşımı boyutları örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Bilgi paylaşımı boyutları örgüt kültürü türlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Test Sonuçları

Bilgi Paylaşım Boyutları	Örgüt Kültürü	F	p değeri	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Ödül	**Klan**	13.924	0.003*	11.426	4.201	0.538
	Adhokrasi			8.857	3.997	1.068
	Hiyerarşi			13.590	5.185	0.830
	Pazar			14.341	4.095	0.252
Karşılıklı Olma	**Klan**	10.582	0.011*	14.656	3.240	0.415
	Adhokrasi			10.643	4.290	1.146
	Hiyerarşi			14.513	4.667	0.747
	Pazar			15.617	3.201	0.197
Öz Yeterlilik	**Klan**	6.071	0.016*	13.705	3.057	0.391
	Adhokrasi			11.429	3.631	0.971
	Hiyerarşi			14.282	3.873	0.620
	Pazar			14.830	3.274	0.202

Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma	**Klan**	11.791	0.026*	15.082	3.084	0.395
	Adhokrasi			10.929	4.615	1.234
	Hiyerarşi			15.718	3.077	0.493
	Pazar			15.966	3.129	0.193
Saygınlık	**Klan**	10.715	0.017*	16.836	4.243	0.543
	Adhokrasi			12.429	5.707	1.525
	Hiyerarşi			18.000	5.252	0.841
	Pazar			18.856	4.587	0.282

İşletmelerdeki bilgi paylaşımı boyutlarının örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla yapılan anova testleri sonucunda tüm bilgi paylaşımı boyutları için örgüt kültürü türleri arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 31: Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Örgüt Kültürü Türlerine Göre Farklılığının Post Hoc Analizi

Bilgi Paylaşımı Boyutları	Örgüt Kültürü	Klan	Adhokrasi	Hiyerarşi
Ödül	**Adhokrasi**	0.172	-	-
	Hiyerarşi	0.063	0.002*	-
	Pazar	0.007*	0.005*	0.729
Karşılıklı Olma	**Adhokrasi**	0.001*	-	-
	Hiyerarşi	0.997	0.002*	-
	Pazar	0.199	0.008*	0.239
Öz Yeterlilik	**Adhokrasi**	0.097	-	-
	Hiyerarşi	0.831	0.031*	-
	Pazar	0.082	0.001*	0.771
Başkalarına Yardım Etmekten Hoşlanma	**Adhokrasi**	0.004*	-	-
	Hiyerarşi	0.764	0.010*	-
	Pazar	0.206	0.012*	0.969
Saygınlık	**Adhokrasi**	0.008*	-	-

	Hiyerarşi	0.614	0.001*	-
	Pazar	0.013*	0.009*	0.706

Tablo 31'de görüldüğü gibi ödül boyutunda hiyerarşi kültürü ile adhokrasi kültürü (p:0.002) ve pazar kültürü ile klan kültürü (p:0.007), pazar ve adhokrasi kültürü (p:0.005) birbirinden farklıdır. Karşılıklı olma boyutunda adhokrasi kültürü ile klan (p:0.001) ve hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (p:0.002), Pazar kültürü ile adhokrasi kültürü (p:0.008) birbirinden farklıdır. Öz yeterlilik boyutunda hiyerarşi kültürü ile adhokrasi (p:0.0031) ve pazar kültürü ile adhokrasi kültürü (p:0.001) birbirinden farklılık göstermektedir. Başkalarına yardım etme boyutunda adhokrasi kültürü ile klan kültürü (p:0.004), hiyerarşi kültürü ile adhokrasi kültürü (p:0.010) ve pazar kültürü ile adhokrasi kültürü(p:0.012) birbirinden farklıdır. Saygınlık boyutunda adhokrasi kültürü ile klan kültürü (p:0.008), hiyerarşi kültürü ile adhokrasi kültürü (p:0.001), Pazar kültürü ile klan kültürü (p:0.013) ve pazar ile adhokrasi kültürü (p:0.009) birbirinden farklılık göstermektedir.

SONUÇ

Bilgi paylaşılması ile rekabet düzeyinin artacağı düşüncesi de son zamanlarda bilgi paylaşımına olan ilgiyi arttırmaya başlamıştır. Bundan dolayı yöneticiler örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin etkilerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler söz konusudur. Ancak örgüt içinde bilgi paylaşımını engelleyen en önemli faktör örgüt kültürü olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramlarının başarısı için bilişim teknolojileri en önemli unsur olarak görülse de uygun bir örgüt kültürünün varlığı çok daha önemlidir. Kurucunun etkisi ile, çevresel unsurlarla ve örgütün üyelerinin etkisi ile ortaya çıkan örgüt kültürü bilgi paylaşımını şekillendirmektedir. Özellikle çalışanların zihninde saklı olan bilginin açığa çıkarılması ve bunun paylaşılmasının sağlanması günümüzde stratejik öneme sahip olarak görülmektedir. Çalışanların deneyimleri sonucu elde ettikleri örtülü bilgiyi paylaşabilmeleri için uygun bir örgüt kültürü olmalıdır.

Bu çalışma ile bilgi paylaşımı türleri ve bilgi paylaşımı boyutları arasında hangi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesi; örgüt kültürü türlerinin hangi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesi, bilgi paylaşımı türleri ve bilgi paylaşımı boyutlarının örgüt kültürü türlerine göre farklılıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Kırklareli İlinde 50'den fazla çalışanı olan imalat işletmeleridir. Araştırma evreni olarak Kırklareli' deki imalat işletmelerinin seçilmesinin sebebi uygulama konusunda ulaşım kolaylığının olmasıdır. Araştırmaya konu olan işletmeler tekstil, gıda, makine, alüminyum imalat, döküm sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Toplam 17 olan işletmelerden 12 işletmeye ulaşılmıştır. Ulaşılan 12 işletmenin her birinin çalışan sayısının %15'ine anket teslim edilmiştir. Toplam olarak bırakılan 450 anketin 390 adeti geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 12 adeti cevaplanmayan sorulardan dolayı geçerli anket sayısı 378'dir.

Araştırmada Örgüt kültürü türlerine ilişkin Cameron ve Quinn'in (1992) "Rekabetçi Değerler" modelinde tanımlanan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımına yönelik ölçekler Lee (2011) ve Kankanhalli' den (2005) Türkçeye uyarlanmıştır.

Bilgi paylaşımına yönelik olarak Xi Zhang'ın (2011) "Kültürün Açık ve Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerine Etkisi" konulu çalışmasında kullanıldığı model esas alınarak, ölçekler Lee (2011) ve Kankanhalli' den (2005) Türkçeye uyarlanmıştır. Açık ve örtülü bilgi paylaşımına yönelik sorular Lee'den (2011), bilgi paylaşımı boyutlarına yönelik olarak sorular ise Kankanhalli' den orijinal ölçekten uyarlanmıştır. Bilgi Paylaşımı türleri ve bilgi paylaşımı boyutları için uygulanan ölçeklere faktör ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda orijinal ölçekler ile benzer bir yapılar ortaya çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda da iki ölçekte yüksek derecede güvenilir ve güvenilir sonuçları elde edilmiştir.

Araştırma doğrultusunda toplanan verilerden yola çıkarak belirlenen hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde hakim olan örgüt kültürleri belirlenmiştir. Buna göre bir çok işletmede pazar kültürünün hakim olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Pazar kültürü rekabetin olduğu bir kültürdür. Örtülü bilgiye sahip olmak bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra bir çok işletmede örtülü bilgi paylaşımı ortalaması daha yüksektir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutu daha yüksek ortalama değere sahiptir. Çalışanların bilgi paylaşımı gerçekleştirirken bütün kültürlerde başkalarına yardım etmekten hoşlandıkları için bilgi paylaştıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Açık ve örtülü bilgi paylaşımının en önemli olduğu kültür pazar kültürüdür. Ödüllendirmeye en uygun kültür hiyerarşi kültürü, karşılık almanın en önemli olduğu kültür klan, öz yeterliliğin en önemli olduğu kültür hiyerarşi, başkalarına yardım etmekten hoşlanmanın en önemli olduğu kültür pazar, bilgi paylaşımının saygınlık olarak görüldüğü kültür ise pazar kültürüdür.

Araştırmanın hipotezleri sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ankete katılanlara ait demografik özelliklere göre açık bilgi paylaşımı boyutunda farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde yaş, eğitim, çalışma süresine, görevine göre farklılık görülmemiştir. Cinsiyete göre açık bilgi paylaşımı farklılık göstermektedir. Ancak çalışanların görevlerine göre açık bilgi paylaşımı boyutunda müdür, müdür yardımcısı ve mühendis düzeyinde çalışanlar diğer ünvanlarda çalışanlardan farklılık göstermiştir.

Demografik faktörlere göre örtülü bilgi paylaşımı boyutunda cinsiyet, eğitim ve çalışma süresi açısından farklılık görülmemiştir. 26-35 yaş ve 46 ve üzeri yaş grupların örtülü bilgi paylaşımına bakışları farklılık göstermektetir. Göreve göre örtülü bilgi paylaşımı boyutunda işçi ve memurların müdür yardımcısı olan çalışanlara göre örtülü bilgi paylaşımına daha az önem verdikleri sonucu elde edilmiştir.

Çalışma süresi 11-15 yıl olanlar ve memur olarak çalışanların ödüle bakış açıları diğer ünvanlarda çalışanlara göre farklılık göstermektedir.Kadınların bilgi paylaşımı konusunda karşılık alması erkek çalışanlara göre daha önemli olarak görülmektedir. Öz yeterlilik boyutunda sadece 11-15 yıl arası çalışanlar diğer gruplara göre farklıdır. Başkalarına yardım etmekten hoşlanma boyutuna işçi ve memurlar olarak çalışanların üst düzey olarak çalışanlara göre bakış açısı farklılık göstermektedir.

Bilgi türleri ve bilgi paylaşımının kültür türleri açısından durumu incelendiğinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Açık ve örtülü bilgi paylaşımında adhokrasi ve pazar kültürünün farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bilgi paylaşımının boyutlarının bir çoğunda adhokrasi ve hiyerarşi kültürü, adhokrasi ve pazar kültürünün birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir.

Bu çalışma doğrultusunda literatürdeki gibi örtülü bilgi paylaşımının önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Örtülü bilgi paylaşımı için ödüllendirme sisteminin katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak örgütlerde bilgi paylaşımını teşvik etmek için uygun bir örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Uygun olmayan bir örgüt kültürü bilgi paylaşımı üzerinde engelleyici etkilerde de bulunabilir. Örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için bu çalışma ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ileride çalışma yapabilecek olan araştırmacılara yol gösterici olabilir. Çalışma imalat sektörü ile sınırlandırılmıştır, farklı sektörlerde de çalışma gerçekleştirilebilir. Bu çalışma örgüt kültürünün Rekabetçi Değerler modelini esas alarak ortaya çıkmıştır. Farklı örgüt kültürü modellerini esas alarak farklı çalışmalar yapılabilir. Örgüt kültürü dışında bilgi paylaşımını etkileyen diğer faktörler üzerinde de değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akgün, Ali Ekber- Halit Keskin- Ayşe Günsel, *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler,* 1.Baskı, Eflatun Yayınevi, Ankara, 2009.

Altunışık, Remzi- Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5.Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.

Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe- Çetin Bedestenci, *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1.Baskı, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Barutçugil, İsmet, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2002.

Bayram, Hakan, *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, 1.Baskı, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010.

Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 13.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2011.

Cameron Kim S. - Robert E Quinn, D*iagnosic and Changing Organizational Culture, Jossey Bass A Wiley Imprint*,2006.

Celep, Cevat, Buket Çetin, *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2003.

Daft Richard L., *Organization Theory and Design,* 10 Edition, 2008.

Davenport, Thomas- Laurance Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,* Çeviren:Günhan Günay, Rota Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2000.

Demirel, Yavuz, *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür-Sanat Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2007.

Dinçer, Ömer - Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Yayınları, 10.Baskı, İstanbul, 2011.

Dinçmen, Murat, *Bilgi Yönetimi Ve Uygulamaları*, Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2010.

Doğan, Binali, *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayıncılık, 1.Baskı, 2007.

Drucker, Peter, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çeviren: İrfan Bahçıvangil-Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1987.

Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

Erkmen, Turhan, *Örgüt, Kültürü*, Beta Basım Yayımcılık, 1.Baskı, İstanbul, 2010.

Eroğlu, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, 8. Baskı, İstanbul, 2007.

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

Gülseçen, Sevinç, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2012.

Güney, Salih, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, 2011.

Güvenç, Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Boyut Yayınları, 12.Baskı, İstanbul, 2011.

Hicks, Herbert G., *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Ankara, 1979.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, 11.Baskı,İstanbul, 2005.

Kumkale, İlknur, *Genel İşletme*, Murathan Yayıncılık, 6.Baskı, Trabzon, 2007.

Kurt, Mustafa, İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim ve Bilgi Yönetimi, Editör. C.C. Aktan ve İ. Y. Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri İçinde*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Laudon, Kenneth C- Jane Laudon, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Çev. Edit. Uğur Yozgat, Nobel, Ankara, 2011.

Nonaka, Ikujiro, *Bilgi Yaratan Şirket*, Çeviren.Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

Nonaka, Ikujiro -Georg Von Krogh ve Kazuo Ichijo, *Bilginin Üretimi*, Dışbank Kitapları, Çeviren: Günhan Günay, İstanbul, 2002.

Nonaka, Ikujiro- H. Takeuchi, The Knowledge-Creation Company, Oxford University Press, New York, 1995.

Odabaş, Hüseyin, Bilgi Yönetimi Sistemi, İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim ve Bilgi Yönetimi, Editör. C.C. Aktan ve İ.Y.Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri İçinde*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Öğüt, Adem, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 5.Baskı, İstanbul, 2012.

Özgener, Şevki, Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri, Editör .C.C. Aktan ve İ. Y. Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri İçinde*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Özkalp, Enver, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 5.Baskı, Eskişehir, 2000.

Özkalp, Enver - Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, Eskişehir, 2004.

Robbins, Stephen P.- Timothy A.Judge, *Organizational Behavior*, Pearson Education Limited, 14.Edition, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat - Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 4.Baskı, Bursa, 2008.

Schein, Edgar, *Organizational Cultere And Leadership*, Jossey Bass A Wiley Imprint, 3th Edition, 2004.

Senge, Peter, *Beşinci Disiplin*, Çeviren. Ayşegül İldeniz-Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 15.Baskı, İstanbul, 2013.

Sipahi, Beril - Serra Yurtkoru-Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul, 2010.

Stewart, Thomas, *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*, Çeviren: BZD Yayınları, Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul, 1997.

Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2007.

Terzi, Ali, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, 2000.

Tiwana, Amrit, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları, Çeviren: Elif Özsayar, 1.Baskı, İstanbul, 2003.

Vural, Beril - Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü,* Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara, 2007.

Yeniçeri, Özcan - Mehmet İnce, *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür-Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2005.

Yozgat, Uğur, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul, 1998.

Zaim, Halil, *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2005.

Zaim, Halil, Bilgi Yönetimi Süreçleri, Editör .C.C. Aktan ve İ. Y. Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri İçinde*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Makaleler

Al-Alawi, Adel Ismail -Nayla Yousif Al-Marzooqi and Yasmeen Fraidoon, "Organizational Culture and Knowledge Sharing:Critical Success Factors" , *Journal Of Knowledge Management,* Vol.11, No. 2, 2007.

Alavi, Maryam - Dorothy E.Leidner, "Review:Knowledge Management and Knowledge Management Systems:Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol.25, No. 1, 2001.

Altındiş, Selma - Veysel Ağca, "Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26, 2011.

Augier, Mie - Syed Z. Shariq and Metren Thanning Vendolo, "Understanding Context: Its Emergence, Transformation and Role In Tacit Knowledge Sharing", *Journal Of Knowledge Management,* Vol. 5, No. 2, 2001.

Bakan, İsmail, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması" , *KMU İİBF Dergisi,* Cilt. 8, Sayı.14, Haziran 2008.

Bartol K.M. - A.Srivastava, "Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership&Organizational Studies*, Vol.9, No.1, 2002.

Beijerse R.P, "Knowledge Management in Small and Medium- Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal Of Knowledge Management,* Vol.4, No. 2, 2000.

Bhatt Ganesh D., "Knowledge Management In Organizations: Examing the Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal Of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, 2001.

Bock, Gee Woo -R.W.Zmud - Y.Kim, "Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examinig The Roles Of Extrinsic Motivators, Social - Pyschological Forces, And Organizational Climate", *MIS Quarterly*, Vol.29, No. 1, March 2005.

Bozkurt, Serdar - Yasemin Bal, "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme", *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 3-5 Kasım 2006.

Çivi, E., "Knowledge management as a competitive asset: A review.", Marketing *Intelligence&Planning*, Vol.18, No.4, 2000.

De Long, David W.- Liam Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management", *Academy Of Management Executive*, Vol.14, No. 4, November, 2000.

Demirel, Yavuz - Zeliha Seçkin, "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.17, Sayı. 1, 2008.

Doğan, Selen, "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı. 4, Aralık, 1997.

Durna, Ufuk, Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt. 60, Sayı. 2, 2005.

Durna, Ufuk - Yavuz Demirel, "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30, Ocak-Haziran 2008.

Erdem, Ramazan - Orhan Adıgüzel - Aslı Kaya, "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.36, Ağustos-Aralık 2010.

Erdil, Oya, Hakan Kitapçı, "Bilgi Yönetiminin İşletme Etkinlği İle İlişkisi Amprik Bir Araştırma", *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 23, Sayı.1, 2009.

Eren Gümüştekin, Gümüş, "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.18, Sayı. 3-4, Eylül 2010.

Ershova, Maria, "Tacit Knowledge Sharing and Organizational Culture Model Of Competitive Values Framework A Theoretical Research", Proceeding *Of 9th International Conference Leberec Economic Forum*, 2009.

Gaal, Zoltan- L.Szabo- N.Obermayer-Kovacs - A.Csepregi, "Successful Knowledge Management an Knowledge Sharing in Hungarian Enterprises", Club *of Economics in Miskolc*, Vol. 6, No. 2, 2010.

Goodman, Eric A. - Raymond, F. Zammuto and Blair D. Gifford, "The Competing Values Framework: Unders Standing The Impact Of Organizational Culture On The Quality Of Work Life", *Organizational Development Journal*, Vol. 19, No. 3, 2001.

Gurteen, D., "Creating A Knowledge Sharing Culture", Knowledge *Management Magazine*, Vol. 2, No. 5, 1999.

Hofstede Geert, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No. 2, 1990.

Hoojberg, Robert -Frank Petrock, "On Cultural Change: Using The Competing Values Framework To Help Leaders Execute A Transformational Strategy", *Human Resource Management*, Vol. 32, No.1, 1993.

Ipe, Minu, "Knowledge Sharing In Organizations: A Conceptual Framework", *Human Resource Development Review*, No.2, December 2003.

İraz, Rıfat, "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.19, No. 1, Nisan 2005.

Kalkan, Veli Denizhan - Halit Keskin, "KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma", *Ahmet Yesevi Üniversitesi* , Sayı.35, 2005.

Kankanhalli, Atreyi, Bernarol C.Y.Tan ve Kwok- Kee Wei, "Contributing Knowledge To Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, Vol. 29, No.1, March 2005.

Karadal, Himmet - Faruk Özçınar, "Örgüt İçin Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması", *II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,* Kocaeli, 17-18 Mayıs 2003.

Karcıoğlu, Fatih, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.15, Mart 2001.

Karcıoğlu, Fatih - Cafer Yakupoğulları, "Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 14, Sayı.1, Haziran 2000.

Köse, Sevinç - Semra Tetik - Cuma Ercan, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt.7, Sayı.1, 2001.

Lang, Josephine Chinying, "ManagerialConcerns in Knowledge Management", *Journal Of Knowledge Management* , Vol.5, No.1, 2001.

Leblebici, Doğan Nadi, "Örgüt Kuramının Temelleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 9, Sayı. 1, 2008.

Lee, Joe-Nam, "The Impact Of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality On IS Outsourcing Success", *Information&Management*, No.38, 2011.

Lehner, Franz - Nicolas Haas, "Knowledge Management Success Factors Proposal Of An Empirical Research", *Electronic Journal Of Knowledge Management*, Vol.8, No.1, 2010.

Lin, Yu-Cheng - Lee-Kuo Lin, "Critical Success Factors For Knowledge Management Studies In Construction", *ISARC*, 2006.

Lin, Hsiu-Fen, "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability:An Empirical Study", *International Journal Of Manpower*, Vol.28, No. 3, 2007.

Matzler, K.- B. Renzi, "Personality Traits and Knowledge Sharing", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 29, No.3, 2007.

Murat, Güven - Banu Açıkgöz, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.3, Sayı. 5, 2007.

Nonaka Ikujiro, "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, Vol.5, No. 94, 1994.

Özdevecioğlu, Mahmut -Cemile Çelik, "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı. 1,Ocak 2009.

Riege, Andreas, "Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal Of Knowledge Management*, Vol.9, No. 3, 2005.

Ruppel C.P.- S.J.Harrington, "Sharing Knowledge Through Intranets:A Study of Organizatinal Culture and Intranet Implemantation", *IEEE Transactions on Professinal Communication*, Vol.44, No. 1, 2001.

Schein Edgar, "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Çeviren: Ali Akbaba, Cilt.4, Sayı. 3, 2002.

Suppiah, Visvalingam - Manjit Sing Sandhu, "Organisational Culture's Influence On Tacit Knowledge-Sharing Behaviour", *Journal Of Knowledge Management* , Vol.15, No. 3, 2011.

Szulanski G., "Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work", *Journal Of Knowledge Management*, Vol.6, No. 5, 2002.

Tayep Manr H., "Organizational and National Culture, A Comparative Analysis,", *Sage Publications Inc, London*, Vol.3, No.15, 1994.

Uzun, Hatice - Ufuk Durna, "İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi", *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, Haziran 2008.

Wiewiora, Anna – B.Triguanrsyah - G. Murphy, V.Coffey, "Organizational Culture and Willingness To Share Knowledge: A Competing Values Perspective In Australian Context", *International Journal Of Project Management*, 2013.

Yalçın, Şahabettin, "Bilgi ve Değer", *Muğla Üniversitesi Felsefe Bölümü Sempozyumu Bildirileri* , Ankara, 2002.

Yang, Chyan - Liang-Chu Chen, "Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavour?", *Journal Of Information Science*, Vol. 33, No. 1, 2007.

Yeniçeri, Özcan - Yavuz Demirel, "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı. 12, Haziran 2007.

Zaim, Halil, "Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye'de Bir Saha Çalışması", *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı.59, 2010/2.

Zhiang, Xi, "Cultural Influences On Explicit and Implicit Knowledge Sharing Behaviour In Virtual Teams", *International Journal Of Computer Science& Information Technology*, Vol. 3, No. 4, August 2011.

Tezler

Naktiyok, Atılhan, *Çevresel Bir Çalkantı ve Örgüt Kültürü – Bir Uygulama-,* (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum 1999.

Çınar, Orhan, *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendine Geliştirme,* (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum 1999.

Uzun, Dilek, *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İzmir 2007.

Ipe, Minu, *The Praxis Of Knowledge Sharing In Organizations: A Case Study*, (Minnesota University), 2003.

Kulaklıoğlu, Ahmet Sami, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama*, (Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya 2009.

Özdemir, Aysun, *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı), Balıkesir 2006.

İnternet Kaynakları

Barca, Mehmet, "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", http://www.sosyalsiyaset.net/documents/bilgi_yonetimi.htm, (Erişim Tarihi: 12.03.2013).

Erdem, Ramazan, Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, http//www.arastirmax.com/system/files/dergiler/14926/makaleler/2/2/arastirmax-orgut-kulturu-tipleri-ile-orgutsel-baglilik-arasindaki-iliski-elazig-il-merkezindeki-hastaneler-uzerinde-bir-calisma.pdf , (Erişim Tarihi: 02.02.2013).

Gagliardi, Pasquale, The Creation and Change Of Organizational Culture: A Conceptual Framework, http:// www.msc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158065768.16A.pdf, (Erişim Tarihi: 05.12.2012).

Güçlü, Nezahat, Örgüt Kültürü, http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf, (Erişim Tarihi: 18.01.2012).

Hung, Yu-Chung- Ya Hsueh Chuang, Factors Affecting Knowledge Sharing: A Content Analysis Of Empirical Finding, http://www.myacme.org/ACMEProceedings09/p19.pdf , (Erişim Tarihi: 21.04.2013).

TDK, www.tdk.gov.tr., (Erişim Tarihi: 23.02.2013).

Todaie, edem.todaie.gov.tr/by/tr/sozluk47-Idealistik_Bilgi_Idealistic_ Knowledge.html, (Erişim Tarihi: 02.12.2012).

Varol, Muharrem, Örgüt Kültürü ve İklimi, kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/68.pdf, (Erişim Tarihi: 14.05.2012).

Yağmurlu, Aslı, Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, http://www.todaie.gov.tr/dosya/orgutkulturu.pdf , (Erişim Tarihi: 12.05.2013).

Odabaş, Hüseyin, Kurumsal Bilgi Yönetimi,Strateji ve Analiz E-dergisi, Kasım 2003, Sayı : 10, www.stradigma.com/turkce/kasim2003/11_2003_07.pdf
(Erişim Tarihi: 23.05.2013).

Özen, Yener –Abdulkadir Gül, Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu, Sayı:15, 2007,
http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/kkefd/article/viewFile/4163/3987 (Erişim Tarihi: 01.09.2013).

EKLER

EK-1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan "Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Çalışma" isimli yüksek lisans çalışmasında kulllanılmak üzere hazırlanmıştır.

Her soruyu eksiksiz yanıtlamanız ve her soru için tek bir cevabı işaretlemeniz çalışmanın geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın gizliliği konusunda endişe duymamanızı diler, bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr.İlknur KUMKALE Öğr.Gör.Seda AKIN GÜRDAL

***Not**: Anket formuna lütfen adınızı-soyadınızı **yazmayınız.**

1.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz :	☐Erkek	☐Kadın			
Yaşınız:	☐ 18-25	☐25-35	☐36-45	☐46-55	☐56 ve üzeri
Eğitim Durumunuz:	☐İlkokul	☐ Ortaokul		☐ Lise	
	☐Önlisans	☐ Lisans		☐ Lisansüstü	

Bu İşyerinde Çalışma Süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐1-5 yıl	☐6-10 yıl	☐11-15 yıl	☐16 ve üzeri

İşyerindeki Göreviniz:	☐İşçi	☐ Memur	☐ Şef-Ustabaşı
	☐Mühendis	☐ Müdür Yardımcısı	☐ Müdür

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki ifadelerin size göre değerlendirmesini (X) olarak işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. İşyerimde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşyerimde çalışanları bir arada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşyerimdeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşyerimde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşyerimde çalışanlar risk almaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşyerimde çalışanları bir arada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşyerimdeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşyerimde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
9.İşyerimde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.İşyerimde çalışanları bir arada tutan, biçimsel kurallar ve politikalardır.	☐	☐	☐	☐	☐
11.İşyerimdeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
12.İşyerimde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
13.İşyerimde çalışanlar üretim odaklı çalışmaları paylaşmaya heveslidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşyerimde çalışanları bir arada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşyerimdeki yönetim, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşyerimde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

3. BİLGİ PAYLAŞIMINA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki ifadelerin size göre değerlendirmesini (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerimde iş tecrübelerimizi ya da teknik bilgilerimizi birbirimiz ile paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşyerimde çalışanlar ile bilginin nerede ve kimde olduğunu birbirimiz ile paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşyerimde eğitim öğretim ile elde ettiğimiz bilgileri paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşyerimde işle ilgili raporları birbirimiz ile paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşyerimde işle ilgili metodları, yöntemleri birbirimiz ile paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşyerimde işle ilgili başarı ve başarısızlık hikayelerini birbirimiz ile paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşyerimde işle ilgili gazete, dergi paylaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bilgimi paylaştığım zaman daha iyi bir göreve gelebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bilgimi paylaştığım zaman daha yüksek maaş alabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Bilgimi paylaştığım zaman daha fazla prim alabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Bilgimi paylaştığım zaman iş güvencesine sahip olabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Bilgimi paylaştığım zaman ben inanıyorum ki daha önce cevap verdiğim için cevap alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Bilgimi paylaştığım zaman benim de bilgiye ihtiyacım olduğu zaman birilerinin cevap vermesini bekliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bilgimi paylaştığım zaman ihtiyacım olduğunda bana da bilgi verileceğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bilgimi paylaştığım zaman inanıyorum ki benim de gelecekteki sorularım cevaplanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İş yerindeki diğer insanların değerli kabul edeceği bilgi sağlama yeteneğim olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İş yerim için ihtiyaç duyulan değerli bilgiyi sağlayacak uzmanlığa sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Benim bilgi paylaşmam iş yerime her hangi bir katkı sağlamaz.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Bilgi paylaşarak diğer çalışanlar iş yerime benden daha değerli katkı sağlayabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Başkaları ile bilgi paylaşmaktan keyif alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Bilgimi paylaşarak yardım etmekten keyif alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Bilgimi paylaşarak yardım etmek iyi hissettiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Başkaları ile bilgimi paylaşmak bana zevk verir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Bilgi paylaştığım zaman benim örgüt içindeki saygınlığım gelişir.	☐	☐	☐	☐	☐
25.Bilgi paylaşan insanlar paylaşmayanlara göre daha çok	☐	☐	☐	☐	☐

prestije sahiptir.					
26. Bilgi paylaşımı tanınmamı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Bilgi paylaştığım zaman birlikte çalıştığım insanlar saygı duyar.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Bilgi paylaştığım zaman üstlerim beni överler.	☐	☐	☐	☐	☐