T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İŞLETMELERDE BİLGİ KÜLTÜRÜ VE YENİLİK ETKİLEŞİMİ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YASİN ÇAKIREL

2502100284

PROF. DR. R. İBRAHİM PINAR

İSTANBUL, 2016

** Oyçokluğu veya oybirliği durumunda "Düzeltme" veya "Red" kararı veren jüri üyeleri ittifak hali dışında kişisel öneri ve görüşlerini burada kendilerine ayrılan yere yazarlar.

Belirtilecek açıklamalar için ayrılan yerlerin yeterli olmaması durumunda formun arka yüzü veya ek bir kağıt da kullanılabilir.

Versiyon: 1.0.0.2-61559050-302.14.06

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	Yasin ÇAKIREL	**Numarası**	:	25021000284
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	**İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetim Organizasyonu Bilim Dalı**	**Danışmanı**	:	**PROF. DR. İBRAHİM PINAR**
Tez Savunma Tarihi	:	15.06.2016	**Saati**	:	10:00
Tez Başlığı	:	"İşletmelerde Bilgi Kültürü ve Yenilik Etkileşimi: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma "			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **50. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. İBRAHİM PINAR		KABUL
2- PROF.DR. IŞIL PEKDEMİR		Kabul
3 PROF. DR. FATİH SEMERCİÖZ		Kabul
4- PROF. DR.CANAN ÇETİN		KABUL
5- PROF. DR. UĞUR YOZGAT		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. MUHTEŞEM BARAN		
2- DOÇ. DR. ADEM BALTACI		

Versiyon: 1.0.0.2-61559050-302.14.06

ÖZ

İŞLETMELERDE BİLGİ KÜLTÜRÜ VE YENİLİK ETKİLEŞİMİ: TÜRK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YASİN ÇAKIREL

Bilgi işletmeler için her zaman kritik öneme sahip ve rekabet avantajını elde tutmaya yarayan bir kaynak olmuştur. Üretilmesi ve sahip olunması diğer maddi kaynaklara nispeten çok ucuz olan bilgi, paylaşıldıkça ve kullanıldıkça artarak değer yaratmaya devam etmektedir. Bilgi üretimini, paylaşılmasını ve kullanılmasını destekleyen bir örgüt kültürü pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Kültürün öğeleri ile bilgi üretimi, bilginin paylaşılması ve kullanılması arasındaki ilişkiler merak konusu olmaktadır.

Bilgi kültürü kavramı, Türk yazını için olduğu kadar dünya literatürü için de tartışılan ve yeni bir kavramdır. Bilgi kültürünün tanımlanması, bilgi kültürünü oluşturan boyutların ortaya konması ve bilgi kültürünün diğer işletme ve organizasyon kavramlarıyla ilişkisi araştırmaya değerdir. Güven, iletişim, işbirliği, takım odaklı çalışma gibi değerlerin bilgi kültüründeki önemi literatürde sıklıkla yer bulmuştur. Kültür öyle bir öğedir ki hem bilgi paylaşımıyla hem de örgütün diğer kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Araştırmada bilgi kültürü kavramı detaylı şekilde incelenmiş ve Türk işletmecilik literatürüne katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Yine son yılların önemli kavramlarından birisi yenilik kavramıdır. Örgütler her geçen gün yenilik kavramının önemini kavramakta ve nasıl bir rekabet avantajı yarattığını fark etmektedirler. Bu durumun farkında olan yalnızca işletmeler değil aynı zamanda ülkelerdir. Ülkemizde de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ile Ar-Ge ve yenilik araştırmalarına destek sağlanmakta ve kalkınmanın anahtarı olarak yenilikçi örgütler görülmektedir.

Bilgi kültürünün, bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün yenilikçiliği üzerine etkisi bu araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Araştırma İstanbul'daki teknoparkların çalışanlarının katılımıyla ve anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Sonrasında istatistiksel analizlerle bulgulara ulaşılmış ve yorumlar yapılmıştır.

Sonuç olarak bilgi kültürünün yenilikçiliği etkilediği, bilgi paylaşımının ise bu etkilemede kısmi aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Kültürü, Yenilik, İnovasyon, Bilgi Paylaşımı, Kültür

ABSTRACT

KNOWLEDGE CULTURE AND INTERACTION OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS: A RESEARCH IN TURKISH ORGANIZATIONS

YASİN ÇAKIREL

Knowledge has always been a source with crucial importance in organizations which becomes inconsumable as it is consumed and makes competitive advantage possible. Compared to other physical resources, knowledge, which is easier to get and be produced, has been in progress as it is practiced and shared. An organizational culture encouraging production, sharing and usage of knowledge has been object of many researches. The relationship between knowledge generation by cultural elements and knowledge sharing and practice has been a matter of concern.

The concept of knowledge culture has been a recent term discussed all over the world as well as Turkish literature. It is worth defining knowledge culture, explaining the dimensions making it up and the relationship between knowledge culture and other terms related to organizations. The importance of values like trust, communication, cooperation and team work in knowledge culture frequently take place in literature. Culture is such a value that is closely related both to sharing knowledge and other concepts of organization. The study analyzes knowledge culture in detail and contributes to Turkish organizational literature.

One of the essential concepts during the recent years has been the concept of innovation. Organizations have been realizing the importance of the concept of innovation day by day and how it creates competitive advantage. In addition to organizations, governments are aware of the condition. By promoting r&d and innovational researches, they are aware that innovational organizations are the key for progress.

The main discussion of this study is the influence of knowledge culture in innovation of organizations by means of sharing knowledge. The research has been done by participation of technopark employees in İstanbul. Survey method has been used in

the study. Later on, findings have been reached by statistical analysis and interpretations have been made.

Consequently, it is concluded that, knowledge culture influences innovation and sharing knowledge has an intermediary role in this interaction.

Keywords: Knowledge Culture, Innovation, Sharing Knowledge, Culture

ÖNSÖZ

"Bilgiyi her aşamada destekleyecek bir kültür nasıl olmalıdır?" sorusu bu araştırmanın başlangıç noktasını oluşturmuştur. Daha sonra, başka bir kavram olan "yenilik" konusu araştırmaya eklenmiştir. Bilgi paylaşımı kavramı, anılan diğer iki kavram arasında aracılık edici olabilmektedir. Araştırma bu üç kavram üzerine kurgulanmıştır. Bu araştırmayı yaparken desteğini ve ilgisini esirgemeyen hocam Prof. Dr. R. İbrahim PINAR Beye minnet ve şükranlarımı sunuyorum. Tez izleme komitemde bulunan ve fikirleriyle araştırmamı destekleyen Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR ve Prof. Dr. Canan ÇETİN'e teşekkür ederim.

Ayrıca, Annem Nurhan ÇAKIREL ve babam Recep ÇAKIREL'e, eşim Öznur AYDINER ÇAKIREL'e, kızım Meryem ÇAKIREL'e, Sevim AYDINER'e, Dr. Sertaç DALGALIDERE'ye, Özlem AYDINER'e, Yrd. Doç. Dr. Nilüfer VATANSEVER'e, Prof. Dr. Sayın Necmi GÜRSAKAL'a araştırmama destekleri dolayısıyla teşekkür ederim.

İstanbul, 2016

Yasin ÇAKIREL

ÖZ 3
ABSTRACT 5
ÖNSÖZ 7
Tablolar Listesi 12
Şekiller Listesi 14
Kısaltmalar Listesi 15
BİRİNCİ BÖLÜM 3
BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI 3
1.1. Bilgi Kavramı ve Bilginin Özellikleri 3
1.1.2. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Fark 6
1.1.3. Bilginin Türleri 9
1.1.3.1. Açık Bilgi 10
1.1.3.2. Örtük Bilgi 11
1.1.4. Bilgi Ekonomisi 14
1.1.5. Bilgi Toplumu 18
1.1.6. Bilgi Şirketi 20
1.1.7. Bilgi Çalışanları 22
1.1.8. Örgütler Açısından Bilginin Önemi 25
1.1.9. Bilgi Yönetimi ve Süreçleri 26
1.1.9.1. Bilginin Üretilmesi 30
1.1.9.2. Bilginin Paylaşılması 35
1.1.9.3. Bilginin Kullanılması 36
1.2. Bilgi Paylaşımı 39
1.2.1. Bilgi Paylaşımının Önemi ve Temel İlkeleri 40
1.2.2. Bilgi Paylaşım Süreci 42

1.2.3. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller 45
1.2.4. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları 48
1.4. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Kültürü İlişkisi 49
İKİNCİ BÖLÜM 51
BİLGİ KÜLTÜRÜ 51
2.1. Kültür Kavramı 51
2.2. Örgüt Kültürü 52
2.2.1. Normlar 54
2.2.2. Değerler 54
2.2.3. İnançlar ve Varsayımlar 55
2.2.4. Örgüt Kültürün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi 56
2.3. Bilgi Kültürü 58
2.3.1. Bilgi Kültürü Kavramı 58
2.3.2. Bilgi Kültürünün Boyutları 60
2.3.2.1. Güven 72
2.3.2.2. Bilgi Teknolojileri 73
2.3.2.3. Ödül Sistemleri 75
2.3.2.4. Takım Odaklı Çalışma 75
2.3.2.5. İletişim 76
2.3.2.6. Yönetimin Katkısı 78
2.3.2.7. İşbirliği 79
2.3.2.8. Adalet / Dürüstlük 79
2.3.2.9. Örgütsel Yapı 80
2.3.2.10. Diğer Boyutlar 80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 82

YENİLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK 82
3.1. Yenilik Kavramı 82
3.2. Yenilik Süreci ve Yönetimi 84
3.3. Yenilik Türleri 86
3.3.1. Ürün Yeniliği 87
3.3.2. Süreç Yeniliği 88
3.3.3. Pazarlama Yeniliği 89
3.3.4. Organizasyonel Yenilik 89
3.4. Örgütsel Yenilikçilik 90
3.5. Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi 94
3.6. Bilgi Kültürü ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi 94
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 97
ARAŞTIRMA 97
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 97
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 99
4.3. Araştırmanın Kısıtları 102
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Analiz Düzeyi 102
4.5. Anakütle ve Örneklem 106
4.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar 109
4.6.1. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları Kurumların Genel Özellikleri ile İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları 109
4.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 113
4.6.2.1. Bilgi Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 115
4.6.2.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 123
4.6.2.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 125

4.6.3. Hipotez Testleri 127
4.6.3.1. Regresyon Analizleri Öncesi Varsayımların Değerlendirilmesi 127
4.6.3.2. Regresyon Analizlerinin Geçerliliği İçin Sağlanması Gereken Varsayımların Değerlendirilmesi 132
4.6.3.3. Regresyon Analizlerinin Değerlendirilmesi 135
SONUÇ 169
KAYNAKÇA 174
EKLER 199
ÖZGEÇMİŞ 222

Tablolar Listesi

Tablo 1: Hatch'te Örgüt Kültürü Tanımları 53
Tablo 2: Bilgi Kültürü Boyutlarının Ele Alındığı Çalışmalar 62
Tablo 3: Bilgi Kültürü ile ilgili belli başlı çalışmalar ve ele aldıkları boyutlar 68
Tablo 4: Araştırmada Kullannılan Örneklem Birim Sayısının Belirlenmesi 107
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 110
Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Temel Özelliklerine Göre Dağılımı 112
Tablo 7: Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu 117
Tablo 8: Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları . 119
Tablo 9: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu 123
Tablo 10: Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları 124
Tablo 11: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu 125
Tablo 12: Örgütsel Yenilikçilik Faktörüne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları ... 126
Tablo 13: Araştırma Değişkenlerine Ait Tek Değişkenli Normallik Testlerinin Sonuçları 128
Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine Ait Çok Değişkenli Normallik Testlerinin Sonuçları 130
Tablo 15: Korelasyon Analizlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayıları 131
Tablo 16: Bilgi Kültürünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 137
Tablo 17: Güven Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 141
Tablo 18: Teknoloji Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 144
Tablo 19: Ödül Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 148
Tablo 20: Adalet Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 151
Tablo 21: Takım odaklı çalışma Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları .. 153

Tablo 22: İletişim Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları 157
Tablo 23: Örgütsel Yapı Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları .. 160
Tablo 24: Yönetimin Katkısı Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları .. 163
Tablo 25: Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesiyle Elde Edilen Sonuçların Özet Tablosu 167
Tablo 26: Katılımcıların Bilgi Kültürü İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı 202
Tablo 27: Katılımcıların Bilgi Paylaşmı İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı 207
Tablo 28: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı 208
Tablo 29: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin İstatistikler 209
Tablo 30: Regresyon Analizlerine İlişkin Varsayımların Testinde Kullanılan İstatistikler 220

Şekiller Listesi

Şekil 1: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki tekrarlanan ilişkiler hiyerarşisi 8
Şekil 2: Yeni Bilgi Üretim Aşamaları 33
Şekil 3: Yaratıcılık, Yenilik, Bilgi Çemberi 34
Şekil 4: Bilgi yönetiminin birleştirilmiş dört boyutu 57
Şekil 5: Ürün Yenilik Süreci 85
Şekil 6: Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Sanayideki Zaman Dilimi 87
Şekil 7: Araştırmanın Modeli 99

Kısaltmalar Listesi

akt: Aktaran

vd.: Ve diğerleri

s.: Sayfa / sayfalar

çev: Çeviren

Bkz: Bakınız

GİRİŞ

Bilgi, tarih boyunca anlamı ve değeri açısından sürekli gündemde kalmış bir kavramdır. Bilgi felesefesi, bilginin ne olduğunu ve değerini tartışırken, işletmeler bilgiden nasıl faydalanabilecekleri üzerinde çalışmışlardır. Özellikle 90'lı yıllardan sonra işletmelerde bilgi üzerine yapılan araştırma ve çalışmaların sayısı artmıştır. Bazı işletmeler bilginin paylaşımını arttırmak için organizasyon yapılarında, işletme düzenlerinde, çalışma şekillerinde değişiklikler yapmışlardır. Çalışanlara bilgiyi elde edebilecekleri, paylaşabilecekleri ve kullanabilecekleri olanakları sağlayan işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bilgiye sahip olan çalışanların işletmede kalması için daha fazla çaba sarfedilmeye başlanmıştır. Bilgi paylaşımının arttırılması için bireysel olarak öğrenmenin ötesinde, grup olarak ve işletmenin bütünü olarak öğrenmek, işletmeler için daha önemli hale gelmiştir. Bilginin işletme içerisinde önemli bir kaynak olarak görülmesi, bilgi yönetimi, bilgi kültürü, bilgi çalışanı, bilgi şirketi gibi kavramların işletmecilik hayatına girmesine neden olmuştur.

Bu araştırma kapsamında da bilgi ile ilgili iki kavram üzerinde çalışılmıştır. Bunlardan biri bilgi kültürü, diğeri ise bilgi paylaşımıdır. İşletmelerin kültürünün, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bilgi kültürü, örgütsel kültürün bir biçimidir. İşletmelerde bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve bilginin işletme için sürekli olarak yarar sağlaması için, çalışanların motive edilmesini, cesaretlendirilmesini ve çalışanlara olanaklar sunulmasını sağlayan bir örgüt kültürünü ifade eder. Bu kültürün hangi değerlere ve özelliklere sahip olması gerektiği araştırımalara konu olmaktadır. Bilgiyi destekleyen bir örgüt kültürünün nasıl olması gerektiği, bilgiden yararlanmak isteyen tüm işletmeler açısından önemlidir.

Günümüz iş dünyasında, bilgi ile ilişkisi olan önemli bir kavram da yenilik kavramıdır. Yenilik, ürün ya da hizmetlerde, müşteri tatminini arttıracak iyileştirmeler yapılması olarak ifade edilebilir. Yapılan değişikliklerin, ya da yeni buluşların yenilik olarak tanımlanabilmesi için mutlaka ticarileştirilmesi

gerekmektedir. Rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında yenilik, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet gücü için önemli bir yetenektir. Örgüt olarak yenilikçi olmak, yenilik yapabilme yeteneğini geliştirmek yine bilginin gücünden yararlanarak gerçekleşebilecektir. Dolayısıyla bilgi ve yenilik kavramları yakın ilişki içerisindedir denilebilir.

Araştırma kapsamında bilgi kültürü kavramının tanımı ve boyutları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kavramın örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi ve bu etkide bilgi paylaşımının aracılık etme olasılığı araştırmanın modelini oluşturmaktadır.

.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

Çalışmanın ilk bölümünde bilgi kavramı, bilginin çeşitleri, bilginin örgütler için önemi, bilgi yönetimi süreçleri, bilgi paylaşımı ce bilgi paylaşımı süreçleri ele alınacaktır.

1.1. Bilgi Kavramı ve Bilginin Özellikleri

Bilgi, eski çağlardan beri filozofların tartıştıkları bir kavram olmakla birlikte, 90'lı yılların ortalarında itibaren işletmeler ve organizasyonlar için de önemli bir kavram haline gelmiştir. Yalnızca felsefeciler değil akademisyen ve yöneticiler tarafından da kullanım alanına göre farklı tanımlamalar yapılmıştır. İşletmecilikte ve bilgi yönetiminde bilgi kavramı, felsefi açıdan ele alınmamaktadır[1]. Bu çerçevede işletmecilik bilimi açısından bilgi tanımlarına ve bilginin işletmeler açısından önemine yer vermek gerekmektedir.

Bilgi yönetimi alanında önemli yazarlardan biri olan Nonaka, bilgi kavramı için geleneksel epistemolojinin tanımını kabullenerek bilgiyi –"gerekçelendirilmiş gerçek"[2] veya "doğruluğu kabul edilmiş inanç" olarak tanımlamaktadır ve doğruluğun önemine vurgu yapmaktadır[3]. Bilginin tanımı için Güncel Türkçe sözlükte de şu ifadeler yer almaktadır. Bilgi; (i) *"insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat, (ii) öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, vukuf, (iii) insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü*"dür[4]. Bilgi ile ilgili bir başka tanım şu şekildedir: "Bilgi inançlar ve

[1] Binali Tunç, **"Örgütsel Bilgi Yönetimi, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar"**, (Ed. H. Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz), Geliştirilmiş 2. Bs., Ankara, Pegem Akademi, 2013, s. 74.
[2] Georg Von Krough, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, **"Bilginin Üretimi"**, Çev. Günhan Günay, İstanbul, Dışbank Kitapları, 2002, s. 16
[3] Ikujiro Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", **Organization Science,** Vol. 5, No. 1, February, 1994, p. 14.
[4] Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.540728aef100b2.03057197, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 03.09.2014

doğrular, kişisel perspektif ve kavramlar, yargılar ve beklentiler gibi değerlerden oluşmakta, insanlar ve örgütler tarafından elde edilmektedir[5].

Bilginin üretim şeklini dikkate alan bir diğer tanım şöyledir:

Bilgi, enformasyon, deneyimler, değerler ve uzman kişinin bakış açısının bir araya getirildiği esnek bir bileşim olarak tanımlanabilir. Bilgi kişilerin beyinlerinde üretilir ve uygulamaya burada geçilmektedir. Çalışan beyinler, bilginin üretim merkezidirler. Bilgi, bu tanım çerçevesinde değerlendirildiğinde, basit bir olay olmadığı, çeşitli unsurların birleşiminden meydana geldiği görülmektedir[6]. Bilgi, bu unsurların tamamını bünyesinde toplamaktadır. Bilginin insan zihninde üretilmesi farklı kaynaklarda da ifade edilmiştir. Bilginin veri ve enformasyondan önemli bir farkı da bu karmaşıklıktan kaynaklanmaktadır.

Bu tanımlamalar sonrasında, bilginin ne tür özelliklere sahip olduğunu açıklamak gerekebilir. Sallis ve Jones bilginin özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir[7]:

- Bilgi, enformasyondan daha fazlasıdır;
- Toplumsaldır;
- Örgütsel varlıkların anahtarıdır;
- Bilen öznenin zihninde yapılandırılır;
- Kişisel bakış açısına bağlı aktif bir anlama eylemidir;
- Öğrenmenin ayrılmaz bir unsurudur;
- Anahtar bir örgütsel girdidir;
- Harekete geçmek için teşvik edicidir;

[5] Kerem Ok, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, (Editör: Sevinç Gülseçen), İstanbul, Papatya Yayıncılık Eğitim, 2013, s. 21.
[6] Thomas H Davenport, Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,** Çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları, 2001, s. 27.
[7] Edward Sallis and Gary Jones, **"Knowledge Management in Education Enhancing Learning & Education"**, New York, Routledge, 2012, p. 8.

- Örtük ve açık olabilir.

Sallis ve Jones'un burada saymış oldukları özelliklerden, bilginin örtük ve açık olası, enformasyondan farklı olması, aşağıdaki başlıklarda tartışılacaktır. Yazarların, bilginin kişinin zihninde üretilmesi konusunda Davenport'un yukarıda yaptığı tanımla aynı fikri paylaştığı görülmektedir. Bilgi, insanın beyninde ortaya çıkmaktadır. Bir diğer özellik bilginin toplumsal olmasıdır. Bilgi insan uygarlığının kalbindedir; yaratıcılığın, kültürün motorudur ve uygarlığımızı belirler[8]. Bilgi toplumu kavramı bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Ancak araştırmamız kapsamında işletmeler olması nedeniyle bilginin toplumsal rolünü tartışmayacağız. İşletmeler açısından bilgi ile ilgili önemli özellikler arasında, bilginin işletmeleri harekete geçirmesi, örgütsel varlıkların anahtarı olması, öğrenmenin bir unsuru olması sayılabilir. Özellikle bir örgütsel varlık olması, bilginin önemini arttırmaktadır. Ayrıca bilgi ürünleri diğer ürünlerden farklı olarak tüketildikçe azalmaz. Bir kez üretildikten sonra kamusal mallara benzer niteliktedir. Görece olarak az maliyetle üretilmektedir ve piyasada rekabetçi bir ürün değildir. Bilgi bir kez üretildikten sonra onu bir kişinin tüketmesi, diğerlerinin tüketimini sınırlandırmaz. Tıpkı kamu mallarında olduğu gibi, örneğin, trafik ışıklarının, sokak lambalarının, ya da televizyon yayınının başkaları tarafından kullanıldığında azalmaması gibidir. Ancak bu durum bazen bilgi üreticisi için motivasyon kaybı yaşatmakta ve telif hakları, patentler gibi fikirleri koruyucu önlemlere başvurulmaktadır ve bu konudaki, tartışmalar devam etmektedir[9]. Diğer bir şekilde ifade etmek gerekirse bilgi kullanımı somut kaynaklardan farklıdır. Somut kaynakları kullanırken, fonksiyon ve görevlere göre etkili bir dağıtım yapılması gerekmektedir. Fakat bilgi somut, sonsuz ve dinamiktir ve eğer gerekli alanda gerekli zamanda kullanılmazsa bir değeri yoktur[10]. Ancak işletmeler açısından bilginin en önemli özelliği onlar için değer yaratmasıdır.

[8] Sallis and Jones, a.g.e., p. 10.
[9] S. Alev Söylemez, Bilgi Ekonomisi, **"5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt I".** (Editör: İbrahim Güran Yumuşak), İstanbul, Horasan Basım Yayın Reklamcılık Matbaacılık, 2006, s. 59-60.
[10] Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", **"California Management Review"** Vol. 40, No:3 Spring, 1998, s. 41.

Bilgi kavramı veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte ele alındığında daha anlaşılır olmaktadır. Bu sebeple aşağıda bu kavramların birbirleriyle bağlantısı ve birbirlerinden farklılıkları incelenecektir.

1.1.2. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Fark

Birbiriyle çok yakın ilişki içinde bulunmalarına rağmen veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu ve birbiri yerine kullanılamayacağını belirtmek gerekmektedir[11]. Bilgi, veri ve enformasyon kavramları üzerine çalışan tüm araştırmacılar bu kavramların birbirinden farklı olduğu üzerine hemfikirdirler[12]. Bilgiyi, veri veya enformasyondan ayrı olarak incelemek önemlidir[13]. Bu sebeple her bir kavramı ayrı tanımlamak gerekir.

Veri ham gerçekler, enformasyon veri setlerinin organize edilmiş hali, bilgi ise anlamlandırılmış enformasyon olarak ifade edilebilir[14]. Enformasyonun tanımlanması, analiz edilmesi, sentezlenmesi, değerlendirilmesi ve sonucunda bir karar verme sürecinden geçirip uyguladıktan sonra bilgiye ulaşmış oluruz[15]. Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder[16]. Veri bilginin işlenmemiş halidir ve tek başına anlam ifade etmeyen sembol, sayı ve harf şeklindeki[17] ham gerçeklerdir[18]. İşletmeler açısından veri, yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır. İşletmeye bir gün içerisinde gelen müşteri sayısı bir veridir, ancak bir veri müşterinin işletmeye tekrar gelip gelmeyeceği hakkında bize fikir vermez.

Veri enformasyonun hammaddesi olması açısından oldukça önemlidir ve depolanması gerekir. İşletmeler verileri çeşitli teknoloji sistemleri içerisinde

[11] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 21.
[12] Minsoo Shin, Tony Holden, Ruth A. Schmidt., "From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach", **Information Processing and Management,** 37, 2001, p. 336.
[13] Cevat Celep, Buket Çetin, Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Ankara, Anı Yayıncılık, 2003, s. 7.
[14]Ganesh D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5 . Number 1 . 2001, p. 69.
[15] Ok, **a.g.e.**, s. 21.
[16] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 22
[17] Ok, a.e., s. 20.
[18] Celep, Çetin, a. e., s. 7.

depolamaktadırlar. Departmanlara ait veriler sisteme kaydedilir. Günümüzde bu depolama şekli merkezilikten çok, birim hatta birey bazında depolanmaya dönmüş durumdadır. Her çalışanın kendi bilgisayarından verilere ulaşabilmesi sağlanmaktadır[19]. Bu da verilerin hızlı şekilde enformasyon ve bilgiye dönüştürülmesi için daha esnek bir yapının oluşturulduğu anlamına gelebilir.

Enformasyon, verinin işleme tutulduktan sonra aldığı daha anlamlı bir biçim olup bir içeriği ve amacı bulunmaktadır[20]. Enformasyon, amaç ve önemle bağlanmış veridir[21]. Davenport ve Prusak enformasyonu genellikle belge şeklinde olan görsel ve işitsel bir mesaj olarak tanımlamaktadır. Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır. Her mesajda olduğu gibi bunda da alıcı ve gönderici bulunmaktadır. Enformasyonun amacı alıcının herhangi bir konudaki düşüncelerini değiştirmek ve davranışları üzerinde bir etki yaratmaktır. Bu anlamda alıcısını biçimlendiren, bakış açısında ya da davranışlarında fark yaratan veriye enformasyon denilebilir[22]. Karar verme aşamasında ulaşılacak sonuçları tahmin edebilmek ve eldeki verileri yorumlayarak işlem yapabilmek için enformasyon gereklidir. Veriler tek başlarına karar alıcıların kararlarına etki edemezler çünkü anlamsızdırlar. Ancak enformasyon haline geldiklerinde yani "mesaj" olarak ifade edildiklerinde karar üzerinde etkili olabilirler. Örneğin bir işletmenin haftalık veya aylık satış toplamları bir yönetici için enformasyon olarak kabul edilmektedir ve ürünlerin fiyatlandırılması, promosyon, satın alma gibi işlemler için karar vermede önem kazanmaktadır[23]. Bu şekilde enformasyonun yöneticiyi karar verme aşamasında destekleyici özelliği vardır.

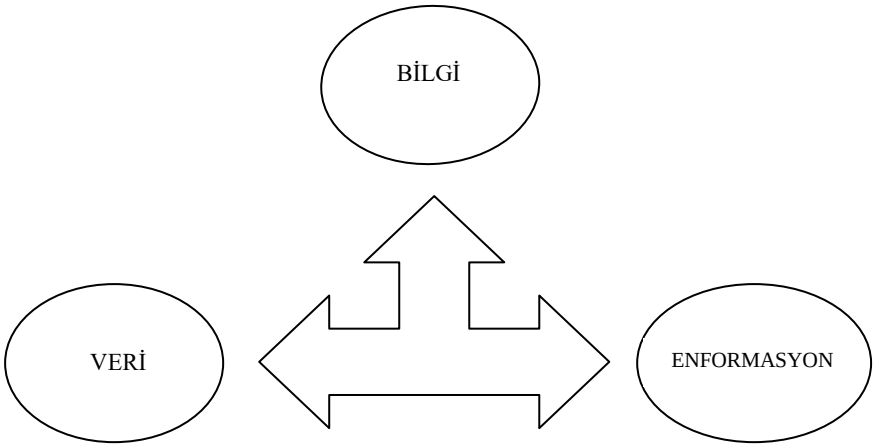
Bilgi ise veri ve enformasyonun üst seviyesindedir. Bilgiyi kısaca "anlamlandırılmış enformasyon" olarak tanımlamak mümkündür[24]. Bu anlamlandırma kişisel olarak gerçekleşmektedir ve öğrenme yoluyla değerler, inançlar, deneyim, yargı, sezgi

[19] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 22-24.
[20] Ok, **a.g.e.,** s. 20.
[21] Peter Drucker, Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı, **"Harward Business Review Dergisinden Seçmeler Bilgi Yönetimi",** Çev: Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s. 15.
[22] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 24-25.
[23] Ok, a. e., s. 20.
[24] Ok, a. e., s. 21.

bileşenleri ile insan beyninde üretilir[25] [26]. Bilgi, sezgi, anlama, beceri, idrak ve tahmin kavramlarının da eklenmesiyle zenginleşerek enformasyondan farklı ve geniş bir anlama gelmektedir[27]. Ancak enformasyon bilginin hammaddesi olarak önemini korumaktadır.

Veri, enformasyon ve bilgi arasında, hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Bu yapıda bilgi, veri ve enformasyondan yukarıda bir konumdadır[28]. Bhatt bu yapıyı Şekil 1'de şu şekilde göstermektedir[29].

Şekil 1: Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki tekrarlanan ilişkiler hiyerarşisi



Kaynak: Ganesh D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5 . Number 1 . 2001, p. 69.

Şekil 1'de görüldüğü gibi bilgi, veri ve enformasyonun üzerinde bir yere sahiptir. Biri diğerinin hammaddesidir ve zincirin halkaları gibi sonraki öncekine ihtiyaç duymaktadır. Zincirin son halkası olan bilginin ise insan zihninde deneyimler, tecrübeler, inanç ve değerler ile yoğrularak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin rakipleriyle ilgili kendisine sunulan enformasyonu, geçmiş tecrübeleriyle birlikte

[25] İsmet Barutçugil, **"Bilgi Yönetimi",** (Editör: Canan Başoğlu), 2. Bs., İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s. 58
[26] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 26.
[27] Amrit Tiwana**, "Bilginin Yönetimi",** Çev. Elif Özsayar, İstanbul, Dışbank Kitapları, 2003, s. 77.
[28] Shin, Holden, Schmidt , a.g.e. p. 336.
[29] Ganesh D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5 . Number 1 . 2001, p. 69.

zihninde değerlendiren yönetici, rakip ile ilgili yeni bir anlayışa sahip olduğunda, yeni bir bilgi üretimi gerçekleşmiş olur.

Bu açıklamalrdan da görüldü üzere veri, enformasyon ve bilgi birbirinden tamamen farklı kavramlardır. Ancak bu konudaki literatür incelendiğinde özellikle enformasyon ve bilgi kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığına rastlamaktayız. Bu çalışmada da iki kavram literatürden yapılan alıntılara bağlı olarak zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmışlardır.

Bu bölümde bilginin veri ve enformasyondan farkı ortaya konmaya çalışılmıştır. Önceki bölümde bilginin tanımı yapıldıktan sonra özellikleri sayılırken, açık ve örtük bilgide bahsedilmiştir. Bu ayrım bilginin en temel düzeydeki ayrımlarından biridir. Bu açıklamalardan sonra bilginin türlerinde bahsedilebilir.

1.1.3. Bilginin Türleri

Bilginin genel olarak bilinen iki tipi açık bilgi ve örtük bilgidir. Bu iki farklı bilgi türünden en iyi şekilde sonuç alabilmek için farklı stratejiler gereklidir[30]. Bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde açık bilgi ve örtük bilgi kavramlarının en eski ve en çok kabul gören bilgi türleri ayrımı olduğu görülmektedir. Bu iki farklı bilgi türü ve bilginin örtük halden açık hale dönüştürülmesiyle ilgili yaklaşımlar bilgi yönetimi modellerinde oldukça yaygın şekilde kullanılmaktadır[31]. İşletmelerin bilgiden faydalanabilmeleri için bilginin örtük halden, açık hale dönüştürülmesi önemlidir. Öncelikli olarak bu kavramların tanımlanmasına değinmek gerekmektedir.

Açık bilgi kelimelerle ve sayılarla açıklanabilir ve formlar, formüller, kılavuzlar, el kitapçıkları, şemalar ve bunlara benzer şekilde paylaşılabilir. Bilginin bu şekli bireyler arasında resmi ve sistematik bir şekilde aktarılabilir. Bilginin açık olması bu şekilde paylaşılması olarak nitelendirilmektedir. Ancak bilginin önemli bir kısmı bireylerin zizhinlerinde örtük olarak bulunmaktadır. Örtülü bilgi daha kişisel olup resmileştirilmesi zordur olduğundan iletilmesi ve diğer insanlarla paylaşılması zordur. Öznel görüşler, sezgiler ve önseziler bu kategoride yer almaktadır. Örtülü

[30] Sallis and Jones, **a.g.e.** p. 10.
[31] Halil Zaim, **"Bilgini Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi"**, İstanbul, İşaret Yayınları, 2005, s. 74-75.

bilginin kökleri bireylerin davranışlarına ve deneyimlerine yani düşüncelerine, değerlerine ve duygularına bağlıdır. Örtülü bilgide iki boyut bulunmaktadır. İlki kişisel becerilerive yetenekleri kapsayan yani bil-yap olarak da adlandırılan teknik boyuttur. Örneğin bir ustanın duvar örmeyi tarif etmesi çok güçtür. İkincisi ise bilişsel boyuttur. Bu boyut inançlardan, ideallerden, değerlerden, içimizdeki kökleşmiş zihinsel modellerden oluşur. Bu bilişsel boyutu ifade etmek zor olsa da, bu boyut bizim algıladığımız dünyamızı şekillendirir[32]. Bu iki bilgi türünü aşağıda daha detaylı olarak incelemek mümkündür.

1.1.3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi, kelimeler, sayılar ve benzeri şekilde ifade edilmiş; forma dönüştürülmüş, kitapçık haline getirilmiş, ses ve görüntü olarak kaydedilmiş veya bilgisayar programına çevrilmiş, kullanıma hazır, belli bir formattaki nesnel bilgidir [33] [34] [35]. Açık bilgi, bilgi denildiğinde insanların aklına gelen şeydir. Bunun sebebi açık bilginin örtük bilgiden daha kolay anlaşılabilir, yönetilebilir ve kullanılabilir olmasıdır. Açık bilgi, kolaylıkla ifade edilebilir, aktarılabilir formal bilgiyi tanımlamak için kullanılır. Zira bu bilginin kaynağı formal organizasyon dokümanları olan prosedür kitapları, matematiksel denklemler, patentler, prosedürler, teknik raporlar, veritabanları, dosyalar, kitaplar, arşiv dokümanları, mektuplar, örgüt politikaları ve finansal tablolardır[36]. Açık bilgiye örnek olarak ISO 9000 standartları çerçevesinde hazırlanan kalite yönetim standartları gösterilebilir[37]. Açık bilgi örgütlerde bilginin başkaları için kullanıma sunulması amacıyla yukarıda sayılan materyaller aracılığıyla saklanabilir. Açık bilginin sahip olduğu özellikler, onu örtük bilgiden daha kolay ayırt etmemizi sağlayacaktır.

[32] Nonaka ve Konno, a.g.e., s. 42.
[33] Murat Dinçmen, Vd., **"Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları",** İstanbul, Papatya Yayıncılık Eğitim, 2010, s. 17.
[34] Alton Chua, "Taxonomy of Organization Knowledge", **Singapore Management Review,** Vol. 24 No. 2, 2002, p. 72.
[35] Ok, **a.g.e.,** s. 23.
[36] Sallis and Jones, **a.g.e.** p. 10.
[37] Dinçmen, a.e., s. 17.

Sallis ve Jones açık bilginin özelliklerini şu şekilde özetlemişlerdir[38]:

Açık bilgi;

- Bir şeyin "ne olduğunu" bilmektir. ("Bunu biliyorum" diyebilmekle ilgilidir)
- Nesnel ve formal bilgidir.
- Somut enformasyondur.
- Kodlanabilir.
- Bilinçli olarak erişilebilir.
- Veri tabanlarında ve intranette kolaylıkla örgütlenebilir.
- Başkalarına mektup, e-posta, internet ve benzeri şekilde transfer edilebilir ve paylaşılabilir.

Açık bilgiyi kullanmak, bilgi yönetiminin zorluklarından birisidir. Çünkü organizasyonlarda açık bilginin çok depolanması sonucu gerekli bilgiyi bulmak zorlaşmakta ve çok zaman almaktadır[39]. Davenport da bu konuda organizasyondaki tüm bilginin sınıflandırılmasının gereksiz olduğunu vurgulamaktadır. Bilgilerin uygunluğu eksiksiz olmalarından daha önemlidir[40]. Organizasyonlar çok bilgi depolamaktan ve bunların arasında vakit kaybetmektense gerekli ve önemli bilgileri hızla ulaşabilecekleri ve faydalanabilecekleri şekilde depolamalıdırlar. Açık bilginin tanımının yapılması ve özelliklerinin incelenmesi sonrasında artık örtük bilgiden bahsedilebilir.

1.1.3.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, bireylerin anlayış, sezi ve düşünceleri olarak ifade edilebilir[41]. Yeni bir bilgi daima bireyseldir ve zihinde başlar[42]. Çalışanların kayda geçmemiş iş becerilerini, yeteneklerini ve işlerini yaparken gözlemlenebilecek, davranışlarını yönlendiren beyinlerindeki bilgi kümesidir. Örtük bilgi, özellikle el becerisi ile ilgili

[38] Sallis and Jones, **a.g.e.** p. 12.
[39] Sallis and Jones, **a. g. e.,** p. 12.
[40] Davenport ve Prusak, a.g.e. s. 106.
[41] Ok, **a.g.e.,** s. 23.
[42] Ikujiro Nonaka, "The Knowledge Creating Company", **Harward Business Review,** November-December 1991, p. 97.

olan işlerde çoklukla kullanılan, kolayca ifade edilemeyen ve tanımlanamayan bir bilgi türüdür[43]. Bu tür bilginin ifade edilmesi, yazılı hale getirilmesi ve dolayısıyla paylaşılması oldukça zordur"[44]. Açık bilgi kesin ve kodlanabilir, örtük bilgi ise soyut, kişisel, kompleks ve formüle edilmesi zor bir bilgi çeşididir[45] [46].

Örtük bilginin ifade edilmesindeki zorluğu Davenport şu cümleyle dile getirmektedir: "Usta bir müzisyenin kendine özgü tarzının kelimelerle açıklanması oldukça güçtür". İçselleştirilmesi ve geliştirilmesi uzun zaman alan bu tarz bilginin sahibi tarafından belgelere kaydedilmesi zordur[47].

Örtük bilgi;

- Bir şeyin "nasıl olduğunu" bilmektir.
- Değerleri, anlayışları, önsezileri, önyargıları, duyguları, hayalleri, sembolleri ve inançları ihtiva eder.
- İnsanların beyinlerinde depolanır.
- Sosyallikle inşa edilen bilgidir. (Davenport'a göre "usta çırak ilişkisi ve konuşmak gibi sosyalleşme hareketleriyle paylaşılabilir[48]")
- İki kola sahiptir, teknik bilgi (Know how) ve zihinsel bilgi.
- Örgütlerin inançlarını ihtiva eder.
- Bir sanatı veya mahareti ustalıkla bilmek şeklinde olabilir.
- Kaotik olabilir.
- Kodlanması ve veri tabanlarında, organizasyon içi ağlarda depolanması zordur.
- Aktarılması ve paylaşılması çoğu zaman zordur.
- Öğrenme ve deneyim için değerli ve zengin bir kaynaktır[49].

[43] Dinçmen, **a.g.e.,** 17.
[44] Ok, **a.g.e.,** s. 23.
[45] Sallis and Jones, **a.g.e.** p. 10.
[46] Goh**, a.g.e**., s. 27.
[47] Davenport ve Prusak, **"İş Dünyasında Bilgi Yönetimi",** s.108.
[48] Davenport ve Prusak, **a.e.,** s.121, 131.
[49] Sallis and Jones, **a.e.,** p. 14.

Bilginin önemli bir bileşeni, örgütlerdeki bireylerin örtük ve gömülü bilgilerinin elde edilmesidir. Bilgi aynı zamanda bir kuruluşun araç ve teknolojisinde de gömülü olabilir[50]. Örtük bilginin etkili bir biçimde aktarılması konusunda, örgüt içerisinde bilginin akışını belirleyen bilgi kültürü çok önemlidir. Açık bilginin aktarımında bilgi kültürünün etkisi büyük ölçüde azalmakta ve bilgi örgütsel yapının belirli kanalları, yolları ve yöntemleri (örneğin teknoloji) ile taşınmaktadır. Gizli bilgiyi aktarmada ise insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bunu sağlamak için örgütün, çalışanları açıklayabilecekleri bilgiyi zorla paylaşmaya ve yaymaya motive ve teşvik edebilecek bilgi kültürünün oluşturulması gerekir[51]. Bilgi kültürünün, bilginin henüz elde edilmesi aşamasındaki önemi bu ifadelerle de vurgulanmaktadır. Örgütler örtük bilgiyi elde etmek için, bilgi kültürünü desteklemelidirler.

Açık bilgi ve örtük bilginin birbirine dönüştürülmesi için uluslararası literatüre yerleşen bir model Nonaka'nın SECI (Socialisation, Externalisation, Combination, Internatisation) modelidir[52]. Modeldeki kelimelerin Türkçe karşılığı: Sosyalleştirme, dışsallaştırma, kombinasyon ve içselleştirmedir. Nonaka ve Konno'nun modelle ilgili açıklamaları şu şekildedir[53]:

Sosyalleştirme: Sosyalleştirme örtülü bilginin bireyler arasında paylaşılmasını içerir. Sosyalleştirme terimi, örtülü bilginin yazılı ve sözlü talimatlar yerine ortak faaliyetler yapılarak -birlikte olmak, birlikte zaman geçirmek, aynı çevrede yaşamak gibi- değiştirilebileceğini vurgulamak için kullanılmaktadır. Uzun yıllar çıraklık yapmak, yeni gelenlerin, diğerlerinin duygu ve hislerini anlamasına yardımcı olmaktadır.

Dışsallaştırma: Dışsallaştırma örtülü bilginin açıklanmasını gerektirir ve bu açıklama diğerlerinin de anlayabileceği şekilde anlaşılabilir bir forma çevrilir. Bilgi oluşum sürecinin dışsallaştırma basamağında, kişi bir gruba dahil olur ve grubun bir parçası haline gelir. Bireylerin fikir ve niyetlerinin toplamı grubun fikirsel dünyası

[50] Linda Argote and Paul Ingram, "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2000, Vol. 82, No. 1, p. 153-154.
[51] Lina Girdauskienė, Asta Savanevičienė, "Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer", **Engineering Economics",** No. 4 (54), 2007, p. 37.
[52] Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno, SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **"Long Range Planning",** 33, 2000, p. 5-8
[53] Nonaka ve Konno, a.g.e., s. 42-45.

ile entegre edilir. Yani bireyin kendisini aşması, grup bütünleşmesi için anahtardır ve örtülü bilginin açık bilgiye dönüşümüdür.

Kombinasyon: Kombinasyon açık bilgi dönüşümünün daha karışık kümelere dönüştürülmesi olayıdır. Bu adımda anahtar sorunlar iletişim, yayılma süreçleri ve bilginin sistematikleştirilmesidir.

İçselleştirme: Son olarak, yeni oluşturulmuş bilginin içselleştirmesi demek açık bilginin kurumların örtülü bilgisine dönüştürülmesi demektir. Bu durum kuruluşun bilgisi dahilinde kişinin kendisiyle alakalı bilgiyi tanımasını gerektirir. Yani bu daha büyük bir varlık içinde kendini bulmayı gerektirir. Yaparak öğrenme, eğitim ve uygulamalar kişilere grubun ve tüm kuruluşun dünyası hakkında bilgiye ulaşmaya izin verir.

Sonuç olarak, SECI modeli açık ve örtülü bilginin değiştirilip dönüştürüldüğü faal bir süreç tanımlar[54]. Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve örgüt içinde yerleştirilmesi son derece önemlidir. Aksi takdirde insanların zihinlerinde kalan örtük bilgi, çalışanlar örgütte olduğu müddetçe kiralanmış ancak onların ayrılmasıyla birlikte örgütten çıkıp gitmiş olur. Örtük bilginin örgüt bilgisi haline getirilmesi bu açıdan büyük önem taşır.

1.1.4. Bilgi Ekonomisi

Tarih şimdiye kadar dört büyük gelişme aşamasına şahit olmuştur. Bunlardan ilki ilkel toplayıcılık aşaması, ikincisi yerleşik yaşama geçilmesine de sebep olan tarım toplumu, üçüncü olarak buhar ve elektrik enerjilerinin sanayiye uygulanmasıyla ortaya çıkan sanayi toplumu ve nihayet 1950'lerde bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonrası yaşanmaya başlanan ve günümüzde de devam eden bilgi toplumu ve bilgi ekonomisidir. ABD'nin ardından 1970'li yıllarda Japonya ve bazı Avrupa ülkeleri de bilgi toplumuna dönüşmeye başlamıştır. Bu ülkelerde hizmet ve bilgi sektörünün ekonomiye katkısı artarken sanayi sektörünün katkısı göreceli olarak azalmıştır. Bilgi sektörü bu toplumlarda tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinin

[54] Nonaka ve Konno, a.g.e., s. 45.

yanında dördüncü bir sektör olarak yerini almıştır. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde sanayileşme tek amaç olmaktan çıkmış, ayrıca bilgi toplumuna da dönüşmek hedeflenir hale gelmiştir[55]. Günümüzde tüm toplumlar, bilgi toplumu gibi bilgiden yararlanan bir toplum olabilmek için çaba sarfetmektedir denilebilir.

Bir disiplin olarak bilgi ekonomisinin doğuşu, iktisatçıların ekonomik bir mal olarak ele alınan bilgi ve bilgi yoğun faaliyetlerin ekonomik süreç içerisindeki konumuyla artan bir şekilde ilgilenmeye başlamalarıyla olmuştur. Enformasyon ve iletişim teknolojilerine dayalı endüstrilerin gelişmesiyle ekonomide bilgi ve bilgiye dayalı ürünler daha fazla yer almaya başlamıştır. Bilgi ekonomisi disiplini, bilginin üretimi, dağılımı ve tüketiminde kaynakları nasıl tahsis ettiğini inceler. Çünkü bilgi ürün ve hizmetleri ekonomide geniş ve kalıcı etkiler oluşturmaktadır[56]. Wurzburg'a göre bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı en basit şekliyle, üretim ve dağıtıma daha fazla odaklanma ve bilginin daha önce hiç olmadığı kadar kullanımı olarak ifade edilebilir[57]. Gerçekten de bilgi, önceki dönemlere göre çok daha fazla önem verilen bir kaynak haline dönüşmüştür. Örgütler, iç ve dış bilgiden faydalanabilmek için harcamalar yapmaktan çekinmemektedirler. Yapılan harcamaların karlılık olarak geri dönmesi beklenmekte ve gerçekleşmektedir.

Bilgi ekonomisi kavramı genellikle iki farklı anlamda ele alınmaktadır. Birincisinde (knowledge economics) bilginin ekonomiye olan etkilerinin incelendiği bir disiplinden bahsedilirken, diğerinde ise (knowledge economy) bilginin yönlendirdiği veya bilgiye dayalı ekonomi kastedilmektedir. Bu ekonomi, tüm endüstri ve sektörlerde refahın arttırılması için bilgiden başarılı bir şekilde yararlanmayı ifade eder[58]. Çalışmamız kapsamında bilginin her hangi bir işletmede başarılı olarak kullanılması için gerekli bilgi kültürü üzerinde durulmaktadır.

---

[55] Cihan Dura ve Hayriye Atik, **"Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye",** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s. 1-3.
[56] Söylemez, a.g.e., s. 58-59.
[57] Gregory Wurzburg, "Markets and the Knowledge Economy: Is Anything Broken? Can Government Fix It?", **Journal of Knowledge Management**, 1998, Vol. 2 Iss 1 p. 32-33.
[58] Söylemez, **a.e.** s. 59

Bilgi ekonomisi konusundaki tanımlamalar bu şekilde olmakla birlikte, özelliklerine de literatürde yer verilmektedir. Barutçugil "bilgi ekonomisinin özelliklerini" şu şekilde sıralamaktadır[59]:

- Ekonominin kıt kaynaklar anlayışının yerini bilginin paylaşıldıkça ve kullanıldıkça büyümesi anlayışı alır. Bilgi ekonomisinde kaynak, kullanıldıkça çoğalmaktadır.
- İletişim teknolojileri sayesinde organizasyonların yer kavramı ortadan kalkmakta ve sanal bir dünya ortaya çıkmaktadır.
- Bilginin talebin en yüksek olduğu yere doğru kolayca sızması ve sınırlandırılamaması, onu bir ulusal temelde vergilendirme ya da gümrüğe tabi tutma olanağını ortadan kaldırmaktadır.
- Bilgi yoğun ürünleri sunan organizasyonlar çok daha rekabetçi konuma gelmektedir.
- Bilgiye dayalı ekonomide değer yaratma ve fiyatlandırma bilinen yöntemlerden farklı olarak işlemektedir.
- Organizasyonlar örtük bilginin, açık hale dönüştürülmesi ve süreçlere aktarılması konusunda daha duyarlıdırlar.
- Entelektüel sermaye bilgi ekonomisinde çok daha değerlidir.

Bir başka kaynakta Akgün ve arkadaşları bilgi ekonomisinin genel özellikleri şu başlıklar altında toplamışlardır[60]:

- Bilgi ve insan unsurlarını öne çıkarmaktadır.
- Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak bilgi ekonomileri dijital bir ekonomi özelliği taşımaktadır.
- Bilgi ekonomisi, bir ağ yapılanması sergilemektedir ve küresel perspektiften ele alınmaktadır.
- Bu ekonominin temel başarı faktörü olarak hız karşımıza çıkmaktadır.

[59] Barutçugil, **a.g.e.,** s. 28-29.
[60] Ali Ekber Akgün, Halit Keskin ve Ayşe Günsel, **"Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler"**, Ankara, Eflatun Yayınevi, 2009, s. 206.

İnternet devrimi ile ortaya çıkan sanallaşma, ağ yapılanmaları ve elektronik ticaret, organizasyonlara daha düşük maliyetle ve daha düşük stoklarla çalışma imkânları, daha kısa döngü zamanları, daha etkili ve verimli müşteri hizmetleri, daha düşük satış, dağıtım ve pazarlama maliyetleri, yeni satış fırsatları ve daha düşük sermaye maliyetleri gibi imkânlar da sunmuştur[61] [62] [63]. Ancak bu gelişmeler ve etkiler bilgi ekonomisinin kendisi değil, sanallık ve ağların etkileri olarak değerlendirilmelidir. Uçkan'a göre bilgi ekonomisi, ileri teknoloji ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomideki kullanımıyla karıştırılmaktadır. Konuyu daha toplumsal olarak ele almak gerekliliğine vurgu yaparak, bilgi ekonomisinin tüm sosyo-ekonomik süreçlerde bilginin yarattığı değeri karakterize ettiğini ifade eder. Bu bağlamda bilgi ekonomisi dört temel direk üzerinde yükselmektedir[64]:

1. Ekonominin tüm sektörlerinde yerel ve küresel bilginin yaygın olarak kullanılmasını teşvik eden, girişimciliği isteklendiren, bilgi devriminin ortaya çıkardığı sosyo-ekonomik dönüşüme olanak sağlayan ve onları cesaretlendiren ekonomik ortamın ve örgütsel rejimin ouşturulması ve hukusal anlamda bilgi toplumunun zeminin inşa edilmesi gerekmektedir.

2. Eğitimde kaliteyi ve hayat boyu öğrenmeyi esas alan, eğitim hizmetlerinin her zaman toplumun hizmetine hazır olduğu esnek, yaratıcı insanlardan oluşan bir toplumun inşa edilmesi gerekir.

3. Bilişim sektörünün, toplumun tüm kesimlerine hizmet edebilecek, rekabete duyarlı, tüm toplum kesimlerinin kullanabileceği bilgi ve iletişim araçları yaratabilecek şekilde dizayn edilmelidir.

4. Ulusal bir yenilikçilik sisteminin geliştirilmesi için büyümekte olan bilgi birikimine katkıda bulunabilen, yerel ihtiyaçlar çerçevesinde bu stoku uyarlayabilen, toplumun tüm kesimlerini –örneğin işletmeleri, üniversiteleri, araştırma merkezlerini, enstitüleri, bilim merkezlerini – cesaretlendirerek, yeni ürünlerin, yeni iş yapış

[61] Zaim, **a.g.e.,** s.27.
[62] Barutçugil, **a.g.e.,** s. 28-32.
[63] Akgün vd.; **a.g.e.,** s. 206.
[64] Özgür Uçkan, Bilgi Politikası ve Bilgi Ekonomisi: Verimlilik, İstihdam, Büyüme ve Kalkınma, **Bilgi Dünyası,** 2006, 7 (1), s. 27.

sistemlerinin, yeni hizmetlerin teşvik edilmesi ve bu ortamın ülke geneline yayılmasıdır.

Yukarıdaki maddeler ekonomi ile birlikte toplumsal bir değişime de işaret etmektedir. Bilginin tüm toplum tarafından ulaşılabilir ve kullanılabilir hale getirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bu bölümden sonra, bilgi toplumu ve bilgi toplumunun özellikleri incelenecektir.

1.1.5. Bilgi Toplumu

Literatürde bilgi toplumu ifadesi bazen karşımıza ağ toplumu ya da enformasyon toplumu gibi farklı ifadelerle çıksa da genel olarak hepsinin aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Peter Drucker aynı toplum için kapitalist ötesi toplum ifadesini kullanmıştır[65]. Önceki bölümlerde bilgi ve enformasyonun da kaynaklarda yanlış olarak da olsa aynı anlamda kullanıldığından bahsedilmişti. Bu bağlamda ifadelerde birlik oluşturması açısından yapılan alıntılarda ve yazımda "bilgi toplumu" ifadesi kullanılacaktır.

Bilgi toplumu, bilgi üretim ve akışının, hem birey hem de kurumlararası ilişkileri belirlediği, bilginin kütlesel düzeyde üretilip tüketildiği toplum olarak tanımlanmaktadır[66]. Bilgi toplumu, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel bir düzendir. İnsanoğlu, tarım ve sanayi toplumuna göre çok daha büyük bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Bilgi toplumu ile sanayi toplumu arasında kesin bir çizginin olmadığını, bu iki toplumun birbirinin devamı olacağını savunan görüşler vardır. Ancak, bir kısım ise bu iki toplumun birbirinde tamamen farklı olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu görüşü benimseyenlere göre, her ne kadar bu iki toplum müteselsilen birbirinin devamı gibi görünseler de modeller birbirinden tamamen ayrı değerlendirilmelidir. Türkiye'de de bu ikinci görüş daha fazla benimsenmektedir[67]. Kavramsal tartışmalara çok girmeden bilgi toplumunun içeriğine değinmek çalışmamız bağlamında daha yerinde olacaktır.

---

[65] Peter Drucker, a.g.e., 1993. (Kitabın tamamında bu ifade kullanılmaktadır)
[66] Ömer Demir ve Mustafa Acar, **"Sosyal Bilimler Sözlüğü"**, 1992, İstanbul, Ağaç Yayıncılık, s. 54.
[67] Murat Çelik, **"Bilgi ve Hikmet, Enformasyon Toplumunun Belleği"**, 2004, İstanbul, Kaknüs Yayınları, s. 125-126.

İnsanlık tarihinde değişimler on üçüncü yüzyılda uzun mesafe ticaretinin yeniden dirilmesiyle başlamakta, bir sonraki değişim 1455'te Gutenberg'in matbaayı bulmasıyla, üçüncüsü 1776'da Watt'ın buhar makinesini kusursuzlaştırması ve aynı zamanda Adam Smith'in "Milletlerin Serveti" kitabını yazdığı yıla tesadüf etmektedir. Bizim günümüz ise bundan 200 yıl sonraya rastlamakta ve diğerlerinin yaptığı gibi toplumsal bir değişimi gerçekleştirmektedir. Bu değişimin 1960'larda Japonya'nın –bilgi sayesinde- büyük bir ekonomik güç haline gelmesiyle mi yoksa bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle mi başladığı da tartışma konusudur. Ancak gerçek şu ki, bu değişim dünyanın ekonomik, sosyal ve ahlaki değişimini de gerçekleştirmektedir. Böyle bir toplumun en başta gelen kaynağı bilgi olacaktır ve bunun anlamı da toplumun örgütsel bir toplum olacağıdır[68]. "Elektronik iletişim ağları, hayatlarımızın omurgasını oluşturacaktır. Ayrıca Castells, "genetik devrimin tamamen çiçek açtığı yüzyıl olacaktır" sözleriyle, yüzyılımızda elektronik iletişim ağlarının hayatlarımızın omurgasını oluşturacağını ifade etmektedir[69]. Teknolojik gelişmeler sonrası sanayi toplumunda kas gücünün yerini alan makinelerin yerini bu defa bilgisayarlar almıştır. Üretim, haberleşme ve ulaşım sistemlerinde önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Ulusal piyasa ekonomileri yerini küresel ekonomilere bırakmıştır. Standart mal üretimi, bilgi hizmetlerinin sağlanmasına doğru kaymıştır. Sanayi toplumunda temel kaynak maddi sermaye iken bilgi toplumunda en değerli girdi bilgi haline gelmiştir. Kültür ve birey bağlamında kolektif yaşam, çekirdek aile gitmiş, bireysellik ön plana çıkmıştır. Sosyal değerler değişime uğramış ve bireysellik, eşitlik gibi değerler ön plana çıkmıştır[70].

Yukarıdaki tartışmayı esas alan bir başka görüşe göre bilgi teknolojilerinin 1950 ve 1960'lı yıllarda Japonya, A.B.D. ve Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde artan bir oranda kullanımıyla bilgi toplumu ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumu kavramının ilk kez resmi olarak kullanıldığı yer Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü'nün (OECD)

[68] Drucker, a.g.e., 1993, s. 10-13.
[69] Manuel Castells, **"Binyılın Sonu",** 2008, Çev: Ebru Kılıç, İstanbul. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 508.
[70] Dura ve Atik, a.g.e., s. 55.

1975 yılında gerçekleştirdiği toplantısıdır. Artık bilgi satılabilir bir metadır[71]. Bilginin alınıp satılan bir eta olmasında teknoljinin de katkısı vardır.

Bilgi toplumu ifadesinde ilk akla gelen, bu değişimin baş aktörünün teknoloji olduğudur. Ancak insanlığı bilgi toplumuna götüren değişim, dönüşüm ve ilerlemeler sadece teknoloji ile gerçekleşen kuru bir ilerlemeyle sınırlandırılırsa yanlış olur. Çünkü sosyal ve kültürel gelişmeler insan odaklıdır. Bu anlamda değişim ve dönüşümü gerçekleştiren 4 ana aktör vardır. Bunlar: İnsan, teknoloji, kültür ve ekonomidir[72]. Dikkat edilecek olursa bilgi toplumuna geçişi sağlayan teknoloji, aynı zamanda toplumsal değişime de neden olmuştur. Çalışmamız kapsamında bilgi ve teknolojinin toplumsal değişime katkısı tartışılmamaktadır. Bu tartışma başka araştırmalara bırakılarak örgüt ve işletme bağlamında konu ele alınacaktır. Ekonomik faaliyetlerin merkezinde işletme bulunmaktadır[73]. İşletmeler ülke genelinde bilgiyi kullanarak hem ekonomik hem de toplumsal yarar sağlayabilirler. Günümüz işletmeleri, bilginin de kullanımıyla birer bilgi şirketine dönüşmektedirler. Bu bağlamda bilgi şirketi kavramını incelemek yerinde olacaktır.

1.1.6. Bilgi Şirketi

Bilgi temelli şirket olma konusunda özellikle büyük şirketlerin seçim şansları yok denecek kadar azdır[74]. Gelişen teknoloji, şirket rekabetlerinde yaşanan küreselleşme, ülke sınırlarının maddi olmayan varlıkların alışverişiyle ortadan kalkması yeni ekonominin önemli göstergeleridir. Endüstri toplumunun ekonomik ve organizasyonel yapısı, yeni bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayacak yapıda değildir. Bu değişim, şirketlerin yönetim modellerini de gözden geçirmeleri zorunluluğunu doğurmaktadır. Yeni ekonomi içerisinde bilginin gücünü iyi kullanan küçük işletmeler, büyük işletmelerle bile rekabet edebilmektedirler. Bu rekabet gücünü sağlayan, hız, müşteri odaklılık, yenilik yapabilme gibi önemli işletme

[71] Armand Mattelart, **"Bilgi Toplumunun Tarihi"**, 2012, Çev: H.Y. Altınel, İstanbul, İletişim Yayınları, s. 88.
[72] Çelik, a.e., s. 126-127.
[73] Uçkan a.g.e., s. 31.
[74] Peter F. Drucker, The Coming Of The New Organization, **Harward Business Review**, Jan-Feb 1988, p.3.

özellikleri ise bilgiyi elde etme ve kullanmadaki yeteneğe bağlıdır[75]. Bilgi şirketi (know-how company), sahip olduğu bilgiyi satarak yaşayan şirkettir. Bilgi şirketleri genellikle yüksek eğitimli personellere sahiptir ve karmaşık problemleri çözebilirler. Bu şirketlerin özellikleri, standart olmamaları, yaratıcı olmaları, yüksek bağımsızlık ve bireysellik içermeleri ve karmaşık problemleri çözebilmeleri olarak sayılabilir. En bilinen tipik bilgi şirketleri danışmanlık, reklam, avukatlık ve muhasebe şirketleridir[76]. Bu örgütlerde iş büyük ölçüde göreve yönelik ekiplerde gerçekleşecektir. Örgütsel yapıda ilişkiler, iletişim, bireysel sorumluluklar ve özdisiplin önemli bir yere sahiptir[77]. Yani bilgi şirketleri, örgütsel yapıları, ilişkileri ve çalışanlarıyla birlikte farklı özelliklere sahiptir denilebilir.

Organizasyonlar malvarlıklı ortamdan bilgi merkezli ortama kaydıkça, geleneksel ölçüler başarısız hale gelmektedir. Piyasalar artık bir organizasyonu değerlendirirken, bina ve bilgisayarlarına bakarak değil; bilgi varlıklarına, düşünsel sermayesine göre fiyatlandırmaktadır[78]. Bilgi yoğun organizasyonlar, birçok açıdan imalat yapan organizasyonlar gibi çalışmakta iken çıktıları enformasyon ürünleridir. Enformasyon satılabilir bir meta haline gelmiştir. Bilgi üreten organizasyonlar müşterilerine daima yenilik, özel ürünler ve yaratıcılıkla hizmet etme çabasındadır. Yapı olarak da genellikle küçük ve esnek yapıdadırlar. Bu organizasyonların temel yetkinliği bilgi işçisidir ve müşterilerle birebir iletişim oldukça önemlidir[79]. Sosyologlar sanayi sonrası toplumda bilim adamları, mühendis ve teknisyenlerden oluşan bir sınıfın ağırlıklı istihdam edileceğini öne sürmüşler ve haklı çıkmışlardır. Teorik bilgi daha önce hiç olmadığı kadar önem kazanmış, bu bilgiye sahip olanların önemi bir gücü de kazanmışlardır. Sonuç olarak bilgi ve birey maddi sermayeden daha önemli hale gelmiştir[80]. Bilgi ekonomisi, bilgi toplumu, bilgi şirketi kavramları bireysel anlamda bilgi işçisi kavramıyla ilişkilidir. Ekonomik, toplumsal ve örgüt

[75] Gökhan Özer, Rahmi Yücel, İbrahim H. Seyrek, "Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi, **Active,** 2003, s. 1.
[76] The Konrad Group, **"The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies",** Editor: Karl Eric Sveiby, Sweeden, Konrad Group, 1989, p. 9-10. (Çevrimiçi, Erişim: 01.12.2014 16.17)
[77] Peter Drucker, Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı, **"Harward Business Review Dergisinden Seçmeler Bilgi Yönetimi",** Çev: Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s. 16.
[78] Tiwana, a.g.e., 44-45.
[79] Barutçugil, **a.g.e.,** s. 44-46.
[80] Dura ve Atik, a.g.e., s. 58.

anlamında yaşanan değişim bireyi de bilgi ile değişmeye zorlamaktadır. Örgütler, fiziksel güce ödediklerinden daha fazla ücreti bilgi işçilerine ödemeye razı olmaktadırlar. Bu anlamda bilgi işçisi incelenmesi gereken bir kavramdır.

1.1.7. Bilgi Çalışanları

Bilgi işi ve işçisinin tanımıyla ilgili farklı bakış açıları olmakla birlikte, temel nokta bedensel çalışmanın yerini zihinsel çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almasıdır[81]. Alwin Toffler, yeni tarz işçiyi şöyle tarif etmektedir; "üçüncü dalga işçisi daha bağımsız daha üretkendir, makinenin bir uzantısı olmaktan çıkmıştır. Tipik olarak maharet sahibi ve uzmanlaşmış bir işçidir. Sanayi devriminden önceki işçilerin alet çantasına bedel bu "beyin işçileri"nin zihin altleri çantası yetenek ve enformasyonla doludur. Daha genç ve daha iyi eğitimlidirler. Bağımsız çalışmak isterler ve işlerine karışılmasını sevmezler, değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye alışkındırlar. Yeni bir gücü temsil etmekte ve sayıları gittikçe artmaktadır"[82]. Davenport'a göre bilgi işçisi, yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla, teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerdir[83]. Bilgi işçisini tanımladıktan sonra, kavramın tarihsel süreçte nasıl ortaya çıktığına değinmek gerekmektedir.

Kapitalist toplumda iki sosyal sınıf hakimdi: Birincisi, üretim olanaklarını ellerinde tutan sahiplerdi ve ikincisi onların kontrolündeki işçilerdi. Karl Marx'ın "proleter"leri, kapitalist toplumun işçilerine denk geliyordu. Bilgi toplumunda – Drucker bunu kapitalist ötesi toplum olarak nitelemektedir- gerçek kaynak kapital, toprak veya –sadece fiziksel güç anlamındaki- emek değil, bilgidir. Kapitalistlerle proleterlerin yerini bilgi toplumunda bilgi işçileri ve hizmet işçileri almıştır[84]. Peter Drucker, 80'li yılların sonunda yazdığı ve "yeni örgütün ortaya çıkışı" adını verdiği makalesinde işletmelerin enformasyona dayalı hale gelmesine sebep olarak

[81] Zaim, a.g.e., s. 52.
[82] Alvin Toffler, **"Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?"**, 2. Baskı, 1997, İstanbul, İz Yayıncılık, s. 48-49.
[83] Zaim, a.e., s. 53. içinde (Davenport "a measurable proposal", CIO, vol. 16, issue 16, 2002, pp. 46-48).
[84] Peter Drucker, **"Kapitalist Ötesi Toplum",** Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s. 15-16.

demografik değişimden bahsetmektedir. Buna göre istihdamda ağırlık merkezi hızlı bir şekilde kol ve büro işçilerinden, komuta-kontrol modeline direnen bilgi işçilerine doğru kaymaktadır[85]. Post-endüstriyel toplumun gelişinin en önemli göstergelerinden birisi istihdamda yaşanan yapısal değişimlerdir. Tarım toplumundan endüstriyel topluma geçişle birlikte, endüstriyel üretim toplam üretim içindeki payını arttırmıştır. Aynı zamanda istihdam içerisinde tarımın payı ciddi biçimde gerilemiştir ve endüstri alanındaki istihdam artmıştır. 1960'lı yıllarla beraber hizmet sektöründe çalışan ve çoğunluğunu bilgi işçisinin oluşturduğu istihdam kitlesi, endüstri çalışanlarının sayısını geride bırakmış ve bu üstünlük günümüze kadar da devam etmiştir. Son otuz yılda istihdam alanında endüstrinin payının da çok ciddi bir biçimde eridiğine tanıklık ediyoruz. Buna karşılık hizmet ve enformasyon sektörü ciddi biçimde istihdam içindeki payını arttırmaktadır[86]. Endüstri toplumları üretimde olduğu gibi istihdamda da önemli bir değişim yaşamaktadırlar. Gelecekte çalışanların büyük bir kısmı bugün kullanmadığımız vasıflarla çağırılacaklardır. Geleceğin toplumunda endüstri sektörünün yerini, insan ilişkilerinin ve bilgi toplumu işlerinin alacağı görülmektedir. Bu durumda endüstrinin deterministik ve plancı yaklaşımının yerini insan ve bilgi işine dayalı ve önceden kestirilemeyen ilişkiler alacaktır[87]. Bilgi toplumunun iki temel ekonomik parametresinden biri bilgi sektörünün GSMH'ye katkısı iken diğeri bilgi sektöründeki istihdam oranıdır[88]. Hizmet sektörü içerisinde de enformasyon, bilgi ve eğitim işlerinin %60 ile en büyük paya sahip olduğunu görmekteyiz[89]. Türkiye'de hizmet sektöründeki istihdam oranlarını incelediğimizde 2000 yılında %40 olan hizmet sektöründeki istihdam oranının[90], 2014 yılı verilerinde %51.0 olduğunu görmekteyiz[91]. Ülkemizde de bilgi işçisinin oranı her geçen gün artmaktadır.

Bilgi ekonomisi ve bilgi şirketi kavramları soyut gibi görünmekle birlikte aslında bilgi işi kavramı soyut değildir. Esas olan yapılan iştir ve bireyler geçmişte yaptıkları

[85] Drucker, a.g.e., 1999, s. 12.
[86] Veysel Bozkurt, **"Endüstriyel ve Post-endüstriyel Dönüşüm, Bilgi, Ekonomi, Kültür"**, Bursa, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, 2014, s. 179.
[87] Bozkurt, 2006, a.g.e., s. 184.
[88] Dura ve Atik, **a.g.e.** s. 194.
[89] Bozkurt, a .e., s. 181.
[90] TÜİK (b), "İstihdam ve Çalışma Hayatı" Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014, Ankara.
[91] TÜİK (a), "Sektörel İstihdam Oranları", 2014.

işlerle günümüzdeki işleri kıyaslarlarsa geçmişe göre daha fazla bilgi ile ilgili işler yaptıklarını anlayabilirler. Bilgi işçisi olanlar geçmişe göre sayıca çok daha fazladırlar ve bilgiye dayalı olmayan pek çok işe göre daha fazla kazanmaktadırlar. Çevremize baktığımızda, danışmanlık, avukatlık, mali müşavirlik, reklamcılık, mühendislik, tasarımcılık ve öğretim üyeliği gibi doğrudan bilgi ile ilgili işlerin daha kazançlı olduğunu görebilmekteyiz. Ayrıca otomasyona geçilen alanlarda istihdama da gerek kalmamıştır. Enformasyon ve bilgi bu çalışanların emeğinin hammaddesi ve aynı zamanda ürünüdür. Gittikçe artan oranda insan artık "bilgi işçisidir". Bilgi işçileri oranının %40 ve daha yüksek bir düzeyi bulduğu şirketlerin oranı ABD'de %28'dir. Son beş yılda istihdam artışındaki payları ise %43'tür. Gelişmenin tek yönü sadece daha fazla insanın bilgi işi yapması değil, dikkat çekici bir nokta da, tüm sektörlerdeki işlerin bilgi içeriğinin artmasıdır. Dolayısıyla istihdam söz konusu olduğunda daha eğitimli işçilerin tercih edilmesi de şaşırtıcı değildir[92].

Bilgi kültürünün tanımında, organizasyonlardaki çalışanlardan beklentinin bilgi üretimi, bilgi paylaşımı ve bilginin organizasyonun faydasına olacak şekilde kullanılması olduğunu görüyoruz. Bu beklentinin gerçekleşmesi için gerekli ortamı sağlamak, bu kültürü yerleştirmek organizasyonun görevidir. Güven, işbirliği, ödül sistemleri ve bilgi kültürünü geliştirecek diğer unsurları organizasyon içinde hakim hale getirmek çalışanları da bilgi işçisi olma anlamında destekleyecektir. Bilgi işçisi, günümüz organizasyonları için en önemli yere sahiptir. Unutulmamalıdır ki, bilgi bireylerin zihinlerinde ortaya çıkmaktadır[93]. Bireye yapılan her yatırım ve onun için sağlanan olumlu ortam aynı zamanda organizasyonlardaki bilgi kültürüne yapılan yatırımdır.

Bilgi ekonomisi, bilgi toplumu, bilgi şirketi ve bilgi işçisi kavramlarının incelenmesi sonrasında, bilginin örgütlerdeki önemine ayrıca değinmek gerekmektedir.

[92] Thomas A. Stewart, **"Entelektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği"**, Çev: Nurettin Elhüseyni, MESS. İstanbul. 1997, s. 43-48.
[93] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 26.

1.1.8. Örgütler Açısından Bilginin Önemi

"Bilgi 21. yüzyılın petrolü olacaktır" iddiası bir çok kaynakta metafor olarak kullanılmaktadır. Günümüzde bilginin önemini anlayan şirketler harflerin ve kelimelerin dizilişlerinden, insanların çekinmeden verdiği mahrem bilgi ve belgelerden para kazanmaktadır. Ancak bu tür yetenekler de hızla yaygınlaşmaktadır. Bilginin ucuzlaması, kolay ulaşılır hale gelmesi, veri ve enformasyon işleme araçlarının yaygınlaşması sayesinde günümüzün ileri becerileri, önümüzdeki yılların standart becerileri haline gelebilecektir. Büyük miktarda bilgiyi tahlil edebilmek, yeni akıllar yürütebilmek ve bunları anlaşılır hale getirmek önemli beceriler haline gelecektir[94].

Yöneticiler için bilginin, aynı zamanda tüm bilgi yönetimi sürecinin önemi, organizasyondaki süreçlerde bilginin ne işe yarayacağının anlaşılması ile çözümlenebilir. Stratejik olarak bilginin kullanılabilmesi için bilginin gerçekten önemli olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir[95]. Davenport, "kuruluşları yaşatan bilgidir" demektedir. Bilgi ise yeni bir şey değildir. Tecrübede saklıdır. Organizasyonların elde etikleri bilgilerin üçte ikisi yüz yüze görüşmelerde ve telefonla gerçekleşmektedir. Geri kalan yüzde biri ancak çeşitli belgelerden sağlanmaktadır. Bu durum iş ilanlarında tecrübenin neden bu kadar önemli olduğuna dair önemli bir ipucu vermektedir. Bilgi toplumunun bir sonucu olarak küreselleşen ekonomide organizasyonlar arasında fark yaratan kaynaklardan biri bilgidir ve en büyük sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Zira rakipler, eninde sonunda takip ettikleri organizasyonların ürünlerine benzer nitelikte ürünler yapabilir, benzer kalite fiyata uyum sağlayabilirler. Ancak bilgi konusunda zengin, bilgiyi yönetmeyi bilen organizasyonlar, bu takip ve taklit gerçekleşinceye kadar yeni bir kalite, üretkenlik ve verimlilik düzeyine ulaşabilirler[96]. Nonaka'ya göre, belirsizliklerde dolu iş hayatında sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Bu gerçeği yalnızca Nonaka değil, başka pek çok araştırmacı da ifade etmektedir. Başarılı olarak hayatta kalmak isteyen işletmeler, değişen piyasa koşullarına, çoğalan teknolojilere,

[94] Halil Aksu, **"Big Data ve Diğer Yeni Trendler"** 2013, İstanbul, Pusula Yayıncılık, s. 1-2.
[95] Krough vd., a.g.e. s. 87-88.
[96] Davenport and Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 35-41.

artan rakiplere, kısa sürede eskiyen ürünlere rağmen ısrarla bilgiyi üretmeyi, örgüt içerisinde paylaşmayı ve yeni bilgiyi ve teknolojiyi örgütün her alanında kullanabilen örgütler olacaktır[97].

Bilginin işletmelere sağladığı pek çok yarar sıralanabilir. Literatürde en sık rastlanan faydaları, rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve şirket performansında artış olarak ifade edebiliriz. Bununla birlikte araştırmamız kapsamında örgütlerin yenilikçilik performansına bilgi yönetiminin katkısı araştırılmaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları bilgiden iyi derecede faydalanabilmeleri için bu bilgiyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda hem bilgi yönetimi konusuna hem de bilgi yönetimi süreçleri olan, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması konusuna değinmek gerekmektedir.

1.1.9. Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Organizasyonlar için her kaynak değerlidir. Bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ise yönetim işinin en temel amacıdır. Yüz yılımızın işletmeler açısından en önemli kaynaklarından biri olan bilgi, soyut bir varlık olması açısından, somut kaynaklara göre daha dikkatle yönetilmeli ve rekabet avantajı olarak kullanılmalıdır.

Bilgi yönetimi bugün gündemde önemli ve hararetli bir yer işgal ediyor olabilir. Ancak başarılı olan organizasyonlar bu konunun ne kadar önemli olduğunun farkındaydılar. Uzman sistemler, çekirdek yetenekler, öğrenen organizasyonlar, şirket hafızası gibi kavramlar henüz tam anlaşılamamışken, bu şirketler esas servetin binalarda, pazar payında ve ürünlerde değil; çalışanlarında, bu kişilerin bilgilerinde ve yeteneklerinde yattığını anlamışlardı[98]. Bu serveti korumak için işletmeler, gerek organizasyon yapılarında gerekse çalışanlarla ilişkilerinde bir takım düzenlemeler yaptılar. Bilgi yönetimi, işletmeler arasında bir takım verimlilik farkları ortaya koyduğu zamandan beri, hem işletmelerin hem akademisyenlerin ilgi alanına girmiştir. Bu konuda ilginin artmasını Tiwana dokuz nedenle açıklamaktadır:

[97] İkujiro Nonaka, "Bilgi Yaratan Şirket", **"Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, Bilgi Yönetimi",** Çev: Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, 1999, s.31-32.
[98] Tiwana, a.g.e., s. 16.

Tiwana'ya göre bilgi yönetimi konusunda bu kadar hararetli tartışmaların dokuz sebebi vardır[99]:

1. Şirketler gün geçtikçe sermaye yoğuna kıyasla, daha çok bilgi yoğun hale gelmektedirler.
2. Karasız piyasalar; yanlış zaman ve yanlış yerde, yanlış ürün ile işletmeleri felakete sürükleyebilmektedirler.
3. Bilgi yönetimi, proaktif bir bakış açısı ile değişimin işletme tarafından başlatılmasını sağlamaktadır.
4. Kalıcı olan sadece bilgidir.
5. Bilginin yönetilmesi karmaşıklığın avantaja dönüştürülmesini sağlamaktadır.
6. Hiçbir şey bilgi kadar karar oluşturucu değildir.
7. Bilgi, paylaşımı gerektirir, bilişim teknolojisinin bilgi paylaşımındaki desteği hayli sınırlıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi bilgi paylaşımı sadece teknolojiye bağımlı değildir. İnsanların da aktif rol aldığı bir süreçtir.
8. Örtük bilgi şirketten gidebilir. Bilginin kayıtlı hale gelmesi sağlanarak işletmeyi terk etmesi engellenmelidir.
9. Küreselleşme her geçe gün artmaktadır, dolayısıyla rakipler artık her yerdedir.

Bir kaynağın yönetimi, o kaynaktan en iyi şekilde yararlanmak olduğuna göre; bilgi yönetimi de bilgi kaynağından en iyi şekilde faydalanılması anlamına gelmektedir. Bu işlem insanlardaki bilginin örtük olmaktan çıkıp organizasyon bilgisi haline getirilmesini de kapsamaktadır. Var olan bilginin kazanılmasının yanında var olmayan bilginin de çeşitli yollarla elde edilmesi, işletmenin faydasına kullanılması bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Bilgi yönetimi bu anlamda örgütlerin hedeflerini gerçekleştirirken başarılarının artmasına hizmet etmektedir. Bilgi yönetimi için harcanan masraflardan daha fazla getiri elde etmek gerekmektedir[100]. Bilgi yönetimi teknoloji, iletişim, paylaşma, işbirliği, güven ve ortak sahiplenmeyle birleşen bir kültüre dönüştürülebilirse organizasyonların elde ettiği sonuçlar beklentilerin şaşırtıcı

[99] Tiwana, a.g.e., s. 19-21.
[100] Ok, a.g.e.,, s. 26.

derecede üzerinde olacaktır[101]. Dikkat edilirse bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için tüm bu faktörlerin bir kültüre dönüşmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Bilgi yönetimine işletmelerin ilgisi ortadadır ve bilginin değeri örgütler açısından anlaşılmıştır. Bu aşamada bilgi yönetiminin tanımı yapmak gerekmektedir. Bilgi insanlık ve medeniyet tarihi kadar eski olmasına rağmen, bilgi yönetimi nispeten yeni bir bilim dalıdır[102]. Bilgi yönetiminin tanımlanması oldukça güçtür. Bunun sebebi farklı disiplinlerin bu bilim dalına farklı yaklaşımlar ile tanımlamalar yapmalarıdır[103]. Bu tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Tiwana, bilgi yönetiminin en basit tanımının bilginin işletilmesi ve yönetilmesi olduğunu ifade etmekte; tanımı genişlettiğinde ise iş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak organizasyon bilgisinin yönetilmesi ifadelerini kullanmaktadır[104]. Bilişim terimleri sözlüğünde bilgi yönetimi, bilginin toplanmasını, düzenlenmesini, paylaşılmasını ve analiz edilmesini ifade eden terim olarak tanımlanmıştır[105]. Bilgi yönetimiyle ilgili tanım ve açıklamalrı aşağıdaki şekilde toparlamak mümkündür.

Bilgi yönetimi;

- Örgütün deneyim ve yetenekleri aracılığıyla kazandığı ortak bilgiyi tanımlaması ve kullanmasıdır[106].
- Yeni teknolojinin uygulanmasından, organizasyonun entelektüel sermayesini işe koşmaya kadar gerekli olan her türlü çabayı tanımlamada kullanılır. Kavramın "ne bildiğimizi bilmeyi öğrenebilmek" olduğu üzerinde de gittikçe büyüyen bir konsensüs vardır. Nitekim "ne bildiğimizi bilmek" ve bunu yaratıcı şekilde kullanabilmek, organizasyon için -başka organizasyonlarda olmayan- önemli bir ekonomik değer ve rekabet avantajı sağlar [107].

[101] Barutçugil, a.g.e., s. 49.
[102] Edward and Sallis, a.g.e., s.2.
[103] Susana Perez Lopez, Jose Manuel Montes Peon and Camilo Jose Vazquez Ordas, "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", **Journal of Knowledge Management**, Vol.8, No.6, 2004, p.94.
[104] Tiwana, a.g.e., s. 18.
[105] Cengiz Tavukçuoğlu, **"Bilişim Terimleri Sözlüğü",** 2004, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, s.48.
[106] Celep ve Çetin, a.g.e., s.25.
[107] Edward and Sallis, a.e., s.3.

- Bilgi oluşturma, bilgiyi doğrulama, bilgiyi sunma, dağıtma ve uygulama sürecidir. Bilgi yönetiminin bu beş evresi örgütsel öğrenmeye, başkalarına aksettirmeye, vazgeçmeye ve tekrar öğrenmeye izin verir. Bu, çekirdek yeteneklerin bina edilmesi sürdürülmesi ve yenilenmesi için gereklidir[108].
- Bilgi yönetimi, mevcut ve gerekli olan bilginin tanımlanmasını ve analiz edilmesini; organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için bundan sonraki adımların planlamasını ve kontrol edilmesini içermektedir. Bilgi varlıkları, pazar, ürün, teknoloji ve organizasyonları ilgilendiren, bir şirketin sahip olduğu, sahip olması gereken ve iş süreçlerini kara dönüştürmeye yarayan bilgilerdir. Bilgi yönetimi sadece bu bilgi varlıklarını yönetmeyi bilmek değil, bu varlıklar üzerindeki süreçleri de yönetmektir. Bu süreçler de şunlardır, bilgiyi geliştirmek, bilgiyi korumak, bilgiyi kullanmak ve bilgiyi paylaşmaktır. Bilgi yönetimi, öğrenme süreçleri ve bilgi yönetim sistemleri dahil olmak bilginin şirketler içerisinde algılanması, kullanılması ve paylaşımı olarak tanımlanabilir[109].
- Bilgi yönetimi teknoloji ile ilgili değildir. Diğer çalışanların yeteneklerini geliştirecek şekilde ne bildiklerini paylaşmalarını cesaretlendirici süreçleri teşvik etmekle ilgilidir[110].

Bilgi yönetiminin tanımına farklı açıdan yaklaşan Tiwana, bilgi yönetiminin ne olmadığını tanımlamakta ve şu maddeleri saymaktadır[111]:

- Bilgi yönetimi, bilgi mühendisliği değildir. Bilgi mühendisliği bilgisayar biliminin bir parçası iken bilgi yönetimi işletme sorununun bir parçasıdır.
- Bilgi yönetimi, süreçle ilgilidir, digital ağlarla ilgili değildir.
- Bilgi yönetimi, "daha zeki" bir intranet inşa etmek değildir.
- Bilgi yönetimi, bir defalık bir yatırım değildir.

[108] Ganesh D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between Technologies, techniques, and people", **"Journal of Knowledge Management"** Volume 5, No 1, p. 71.
[109] Emin Civi, Knowledge management as a competitive asset: a review, **"Marketing Intelligence & Planning",** 2000, 18/4 168.
[110] Carla O'Dell, Cindy Hubert, Building a knowledge sharing culture, **"Journal for Quality & Participation**", 2011, Vol. 34 Issue 2, p. 22.
[111] Tiwana, a.g.e., s. 25-26.

- Bilgi yönetimi bilginin zapt edilme işi değildir. Bilgi, belgelere hapsedilmemelidir.

Bilgi yönetiminin öncelikle odaklandığı konu bilgiyi üretmek, tedarik etmek, dışarıdan getirtmek, yerine ulaştırmak ve doğru zamanda doğru bilgiyi iş süreçlerinde kullanabilmeleri için doğru kişilere ulaştırmaya yardımcı olmaktır.

Bilgi yönetimi konusu incelşendiğinde, "öğrenme" eyleminin de önemli olduğunu görmekteyiz. Gerek bireysel gerekse organizasyon olarak öğrenme bilgi yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Nitekim örgütsel olarak öğrenebilmenin bir şartı bilginin üretilmesi ve paylaşılmasıdır. Bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyon ilişkisini araştıran pek çok çalışma yapılmıştır. Bu bağlantıyı o çalışmalara bırakarak kısaca şuna değinmek gerekmektedir:

Bilgi yönetimi yapılan bir işletmede çalışanlar, organizasyonun bir sistem olduğunu, sistemin parçalarının da birbiriyle uyumlu olduğunun farkındadırlar. Bu bilince sahip olan çalışanlar, katılımcı bir anlayışla, organizasyonun vizyonuna uygun şekilde sistemin her bir parçasının katkısıyla organizasyonu başarıya götürebilirler. Bütünün üzerinde önemle durulan bakış açısı, sınırların azaltılması üzerinedir. Bilgi ve fikirlerin serbestçe dolaşımı için çalışanların bakış açısı bu bilgilerin paylaşılmasıdır ve saklanmamasıdır[112]. Öğrenen bir organizasyonda bilgi üretilecek, paylaşılacak ve kullanılacaktır. Bu bağlamda bilgi yönetimi ile öğrenme davranışı ve öğrenen organizasyon yapısı birbiriyle ilişkilidir. Çalışmamız kapsamında öğrenen organizasyonlar bulunmadığından bu konuda daha fazla detaya girilmemiştir.

Bilgi yönetiminin tanımlanması ve önemi konusundaki açıklamalar sonrasında, bilgi yönetiminin süreçleri olan, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması aşamaları açıklanabilir.

1.1.9.1. Bilginin Üretilmesi

Bilginin bireyin beyninde üretildiğine daha önce de değinilmişti. Yeni bilgi daima bireyde başlar. Bir orta kademe yöneticisinin piyasa eğilimleri konusunda sezgisi,

[112] İbrahim Pınar, "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 1999 C: 28, S: 2, s. 45.

yeni bir ürünün piyasa sürülmesine öncülük edebilir. Ya da bir işçinin tecrübesi, yeni iş yapış yöntem ve teknikleri hakkında fikir verebilir. Bu örneklerde kişinin bireysel bilgisi, firmanın bütününe yaralı örgütsel bilgiye dönüşür. Bu kişisel bilginin tüm örgüte yayılmasını sağlamak ve bunun için zaman ve mekan ayarlamalarını yapmak bilgi yaratan şirketin ana faaliyetidir[113]. Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Burada bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesi ve kurumun bilgi birikimini arttırmak amacıyla yapılması son derece önemlidir. Çevrelerinden enformasyon alan kurumlar, bunu kendi tecrübe, değer ve kültürleriyle harmanlayarak faaliyetlerini sürdürür ve harekete geçerler. Bilginin olmaması bir kurumun kendini örgütleyememesi anlamına gelir[114].

Bilgi üretimi ve yönetimi konusunda önemli başarılara sahip Japon kültürü ile Batı kültürünü karşılaştıran Nonaka, şu önemli noktaya dikkat çekmektedir: Batı kültürü bilgi üretimini yalnızca verilerin işlenmesi olarak görmektedir. Frederick Taylor'dan başlayarak tüm yöneticiler, bilgiyi verilerin işlenmesi yoluyla elde etmeye çalışmışlardır. Halbuki bilginin üretilmesi, örgütün veri işleyen bir makine gibi değil, bir canlı organizma gibi görülmesiyle gerçekleşebilir. Yeni bilginin üretilmesi, özellikle çalışanların örtük ve öznel kavrayışlarından, sezgilerinden yararlanma yoluyla elde edilen bilginin tüm şirket tarafından kullanılmasıyla gerçekleşir. Bu sürecin temelinde çalışanların örgütle ve onun misyonuyla özdeşleşmesi ve örgüte bağlılıkları vardır. Bu özdeşleşme ve bağlılık ise sadece sayısal verilerle değil, bir takım simge, ideal ve imgelerin harekete geçirilmesiyle gerçekleşebilir, Bilgi yaratma faaliyeti, insan kaynakları stratejisinin merkezine yerleşmelidir[115]. Bilginin üretilmesinin önemini vurgulamakla birlikte nasıl üretileceğine dair yorumlara yer vermek gerekmektedir.

Davenport'a göre bilgi üretmenin beş yolu vardır[116]:

[113] Nonaka, a.g.e., 1999, s. 33.
[114] Davenport, Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 85.
[115] Nonaka, a.e., s.31-33.
[116] Davenport, Prusak, **a.e.,** s. 86-102.

Elde etme: Elde etme düşüncesine göre bilginin illa ki şirket içinde üretilmesi gerekmemektedir. Bilginin başka şirketlerden aşırılması ya da taklit edilmesi, sonuç olarak örgüt için yeni bilgi olması yeterlidir.

Kiralama: Bilgiyi kiralamak demek, bilginin kaynağını kiralamak demektir. Örneğin, bir proje için danışmandan yardım almak, kiralanan bilginin bir kısmının şirkette kalması anlamına gelmektedir. Şirketler bunun için gereken önlemleri almalıdırlar.

Kaynak Ayırma: Bilgi üretimine özel olarak birimler ve gruplar oluşturmak, bilgi üretimi için kaynak ayırmaktır. En belirgin örneği ise, tüm işleri yeni bilgi üretimi olan AR-GE departmanları olabilir. Burada AR-GE birimlerinin ölçülebilir derecede değer üretmeleri gerekmektedir. Eğer bu gerçekleşmezse kaynak ayırma, tasarruf tedbirleri sebebiyle sona erebilir.

Füzyon: Bilerek ve isteyerek karmaşa ve tartışma çıkararak, bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Farklılıkları arttırma amacıyla hareket eder ve kontrollü bir kaos içermektedir. Bu bağlamda Krough, başarılı yeniliklerin, genellikle açık, hatta biraz da kaotik bir ortamda hayat bulduğunu belirtmektedir[117].

Uyma: Örgütler değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar. Uyum sağlamak konusunda en iyi kaynak ise, öğrenmeyi isteyen ve bunu becerebilen çalışanlardır. Örgütlerin çevrelerinden bilgi almak suretiyle çevreye uyum sağlamaları gerektiğini savunan "bilgi işleme yaklaşımı", organizasyonları bilgi işleyen birer organizma olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgütlerin çevreye uyumu, çevreleriyle ilgili bilgi toplamalarına, bilgiyi işlemelerine ve kararlarda bu bilgiden faydalanmalarına bağlıdır. Organizasyon bu süreç sayesinde değişebilir ve çevreye uyum sağlayabilir[118].

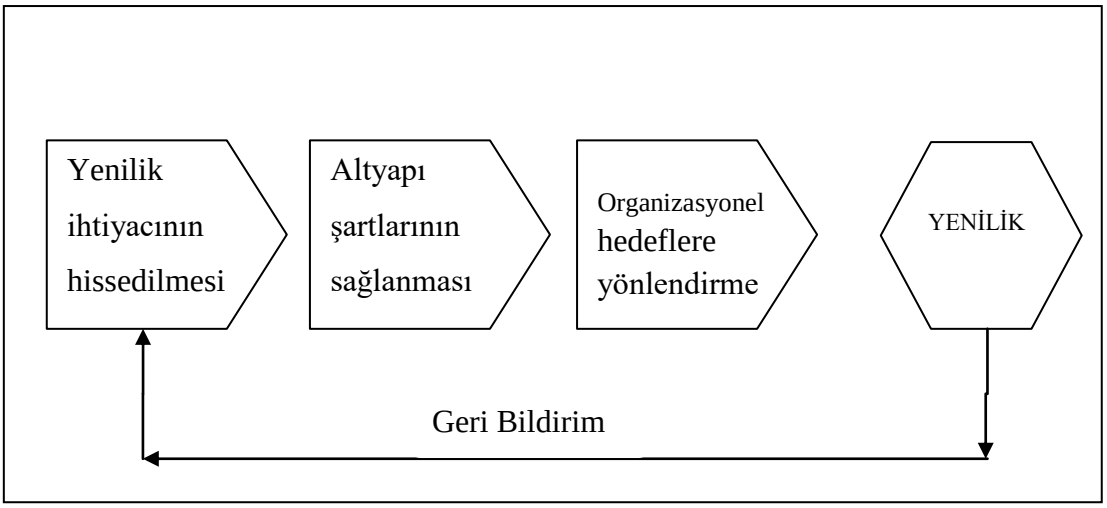
Bir işletme sayılan bilgi üretme yöntemlerinin her birini uygulayamayabilir. Ancak ne kadar fazla yöntem kullanılırsa o derece başarılı olunacağı ve bilgi üretiminin

[117] Krogh et al. A.g.e. s.56.
[118] Tamer Koçel,**"İşletme Yöneticiliği",**Genişletilmiş 12. Baskı,Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 354.

artacağı bir gerçektir. Bununla birlikte farklı kaynaklarda yeni bilginin üretim süreci şekiller ile ifade edilmiştir.

Zaim'e göre yeni bilginin üretilme aşamaları Şekil 2'de gösterilmiştir:

Şekil 2: Yeni Bilgi Üretim Aşamaları



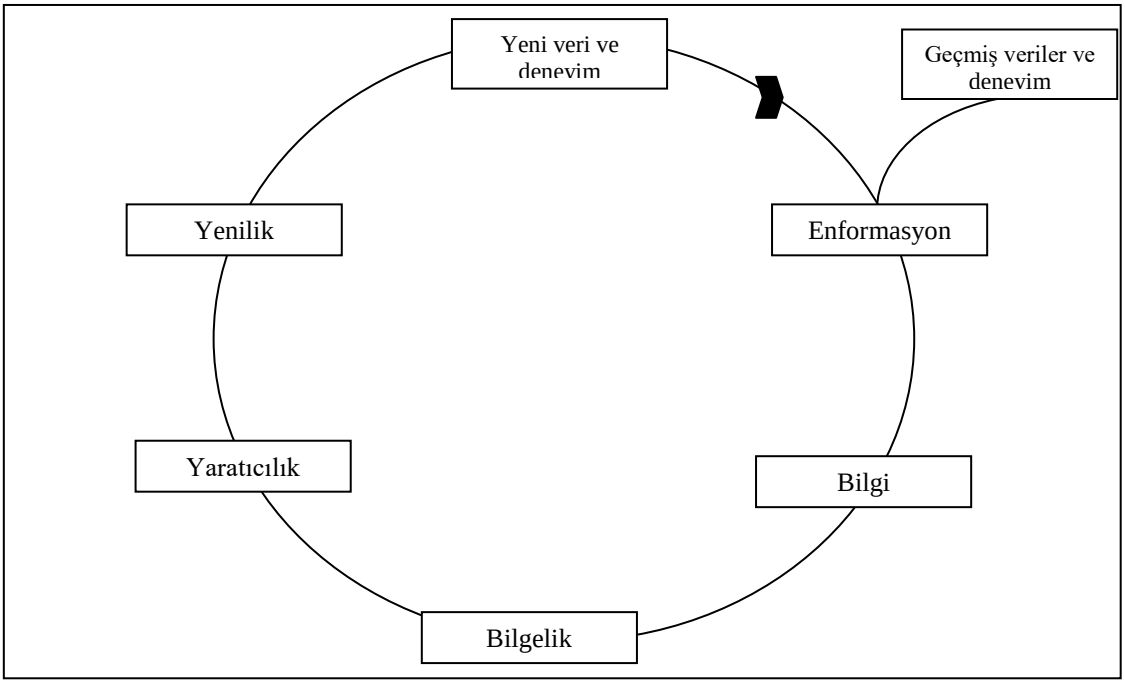
Kaynak: Halil Zaim, **"Bilgini Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi",** İstanbul, İşaret Yayınları. 2005, s. 173.

Şekilde görüldüğü üzere örgütler, öncelikli olarak bilgiye ihtiyaçlarının olduğunun farkında olmalıdırlar. Bu konuda isteksiz davranan işletmeler değişen çevre koşullarına adapte olamayacaklardır. İkinci aşamada gerekli teknolojik altyapıyı, sosyal ortamı, kurum kültürünü oluşturmak gerekmektedir. Üçüncü aşama, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgileri üretebilmesi için çalışanların tecrübelerinin, yeteneklerinin ve çabalarının organizasyonel hedeflere yönlendirilmesidir. Son aşamada elde edilen bilgiler geri besleme yoluyla, yeni bilgilerin ortaya çıkması için tekrar tecrübe ve eldeki bilgiyle yoğrulmaktadır. Bu süreç sonsuz şekilde devam etmelidir[119].

[119] Zaim, a.g.e., s. 173-176.

Bilgi üretim sürecini başka bir kaynakta Matthews Şekil 3'teki gibi göstermektedir[120]:

Şekil 3: Yaratıcılık, Yenilik, Bilgi Çemberi



Kaynak: Peter Matthews, What Lies Beyond Knowledge Management: Wisdom Creation and Versatility, "**Journal of Knowledge Management",** Volume 1Nu: 3 1998, s. 208.

Şekil 3'te görüldüğü üzere, yeni bilginin üretilmesi aşamasında önceki deneyimlerin de katkısı bulunmaktadır. Verinin, enformasyona, enformasyonun da bilgiye dönüştürülmesi aşamasında önceki deneyimlerden faydalanmak gerekmektedir. Bilginin kullanılması sonucunda bilgelik ortaya çıkmaktadır. Bu aşamda bilginin örgüt içerisinde kullanılması çalışanların yaratıcılıklarını da ortaya çıkaracaktır. Çalışanlar kendi bilgileriyle, paylaşılan bilgiyi birleştirecek ve yeni bilgiler, dolayısıyla yenilikler de ortaya koyacaklardır. Yeni üretilen bilginin, tekrar paylaşılması sonucunda sirkülsayon devam edecek ve yaratıcılık tetiklenecektir.

[120] Peter Matthews, What Lies Beyond Knowledge Management: Wisdom Creation and Versatility, "**Journal of Knowledge Management",** Volume 1Nu: 3 1998, s. 208.

Sonuç olarak, çevresinden bilgi toplamayan, bilgi yaratmayan, bilgiyi hızla işleyerek karar verme aşamalarında kullanmayan örgütlerin çevreye adapte olabilmeleri mümkün değildir[121]. Bu adaptasyonda örgütün bütün olarak öğrenmesi önem taşımaktadır. Öğrenen organizasyon olabilmenin, bilgi ve bilgi yönetimiyle ilişkisine daha önce değinilmişti. Bilginin üretiminde de öğrenme eğilimine ve yeteneğine sahip bireylerin ve öğrenen bir örgüt ortamının ne kadar önemli olduğu ortadadır.

Bilginin üretilmesi insanların beyinlerinde gerçekleşmektedir. Ancak üretilen bilginin sadece o insanın zihninde hapsedilmesinin örgüte bri faydası olmamaktadır. Dolayısıyla birliginin paylaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi sürecinin ikinci aşaması olan bilginin paylaşılmasına değinmek gerekmektedir.

1.1.9.2. Bilginin Paylaşılması

Entelektüel sermayenin sistemli ve doğru şekilde yönetilmesi hissedar değerinde büyüme sağlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu başka birçok şeyin yanında, bireylerin paylaşılmış bilgilerinin yeniden işlenmesi ve örgüt bilgisi haline büründürülmesi ve yaratıcı biçimde kullanılmasından geçmektedir. Bu da çalışanların bilgilerinin çeşitli yollarla, örneğin el prosedürleri, şemalar, kitapçıklar ve teknoloji sayesinde şirketin bilgisi haline getirmekle gerçekleşir. Bu şekilde "paketlenen" bilgiler hızlı bilgi paylaşımı ve sürekli bilgi gelişimi için gerekli koşulları yaratır. Öğrenme ve bilgiyi paylaşma arasındaki süre sistemli olarak kısalır. Yapılandırılmış, paketlenmiş, kolay erişilebilir hale getirilmiş bilgi, çalışanları daha üretken hale getirecektir[122]. Etkili bilgi paylaşımı, örgütlerde en önemli bir bilgi yönetimi aktivitesidir[123].

Bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için, araştırmamızın da bir değişkeni olan bilgi kültürünün, işletmede yerleştirilmesi önemlidir. Bilgi kültürü söz konusu olduğunda, çalışanların bilgi konusunda tutumları, bilginin örgüte aktarılması açısından önemlidir. Bilgi kültürü tarafından biçimlenen örgüt üyelerinin davranışı, bilginin paylaşılıp paylaşılmayacağını belirleyecektir[124]. Bilginin paylaşılması,

[121] Koçel, a.g.e., s. 355.
[122] Stewart, a.g.e., s. 121-122.
[123] Goh, a.g.e., s. 30.
[124] Girdauskienė and Savanevičienė, a.g.e. p. 39.

araştırmamızın bir bölümünü oluşturduğundan konuya burada kısaca değinilip, geniş açıklama o bölüme bırakılmıştır. Kısaca şunu ifade etmek gerekirse; yukarıda da değinildiği üzere örgütlerin kültürü bilgi paylaşımında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların bilgiyi paylaşmaları için stratejiler geliştirmek, onlara gerekli çözümleri ve sunmak ve teşvik etmek, gerekli kaynak ve ortamın sağlanması ile mümkün olacaktır. İlerleyen bölümde bilgi paylaşım stratejileri, bilgi paylaşımının önündeki engeller, daha detaylı olarak anlatılmıştır.

1.1.9.3. Bilginin Kullanılması

Örgütlerde görevlerin yerine getirilmesi esnasında ve karar verme süreçlerinde bilginin kullanılması, örgüt performansını arttırabilmektedir. Bilginin elde edilme, paylaşılma ve kullanılma süreci ne kadar başarılı olursa, karar verme süreci de o denli başarılı olacaktır[125]. Bilginin örgütün yararına etkili bir şekilde kullanılması ile bilgiyi elde etme ve paylaşma süreçleri anlam kazanır. Bilgi kullanıldığı zaman, örgüte değer katar, böylelikle bilgi yönetimi de nihai hedefine ulaşmış olur. Bilgi kullanıldığı ve sonuçlarının ölçüldüğü nispette bilgi yönetiminin de değeri ölçülebilir[126].

Bilginin üretilmesi adımında şirket, bilgiden bir değer bekler. Bilginin kullanılması ile bu değer ortaya çıkar ve kendinden önceki süreçleri de anlamlı hale getirirek, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve hatta emiliminin ekonomik amacı gerçekleşmiş olur. Bilginin emilimi de (yani öğrenme) bu adımın bir parçasıdır. Çünkü bilgi, yukarıda da tartışıldığı gibi, karmaşık bir karakter sergiler, öğrenme ise kendi içinde bir alt süreçtir. Bir diğer alt süreç öğrenileni tekrar tekrar uygulamaktır[127].

Bilgi ve öğrenme sürecinin üç temel adımı vardır, bunlar: Edinim (üretim), paylaşım ve kullanımdır. Bu üç adımın da araçları, teknolojileri ve bir takım değerleri vardır. Bilgi edinimi için, veri tabanları ve bilgiyi yakalama araçları; bilgi paylaşımı için paylaşım ve işbirliği araçları, iletişim, bağlantılar, ağlar ve intranet; son olarak bilginin kullanımı için veri tabanları, belgeler, dağıtım sistemleri ve yine bir takım

[125] Ok, a.g.e., s. 29.
[126] Zaim, a.g.e., s. 227.
[127] Travica, a.g.e., s. 88.

işbirliği araçları karşımıza çıkmaktadır. İster şirket içi ister şirket dışı olsun bilginin kullanımının önemli düzeyde işbirliği gerektirdiği unutulmamalıdır[128]. Örneğin Fortune dergisinin yazı işleri bölümünde yer alan yazı tahtasına "…..'yı bilen var mı?" şeklinde bırakılan mesajlar sayesinde problemlerin %38'i çözülmektedir[129].

Bilginin kullanımı, öğrenme kavramının da örgütte yerleşmesi sonucunda gündeme gelir. Erişilebilir hale gelmiş bilgilerin genel kullanıma açılmasıyla, yeni bilgiler karşılaşılan problemlere karşı kullanılabilir olur. Bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı birbirini takip eden iki halkadır. Bilgisayar destekli sistemler bu iki fonksiyonun hayata geçirilmesi ve bütün olarak çalışmalarını sağlamada yeterlidir. Bu da başarıyı getirecektir. Tiwana, etkili bilgi kullanımıyla ilgili bize birkaç ipucu vermektedir[130]:

- Bilgi Yönetim Sistemi Çerçevesinde Telefonun Kullanılması: Bilgi yönetimini destekleyici teknolojiler içerisinde ilk akla gelen intranet olmakla beraber, telefonun bilgiyi destekleyici önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır. Konuşma esnasında akla gelen soruların anında sorulabilmesi, bilginin paylaşımı ve kullanımını kolaylaştıracaktır.
- Samimi dilin desteklenmesi: Bilginin paylaşımı ve kullanımı rahat bir teknolojiye ihtiyaç duyar. Ayrıca aşırı resmiyetle çalışanların gerilmesi de engellenmelidir. Bilgi konusunda bir takım kurallara saplanıp kalmak örtük bilginin ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Bilgi yönetim süreci bilginin elde edilmesiyle başlamakta ve bilginin örgüt içinde kullanımına kadarki süreci kapsamaktadır. Ancak bu süreç bilginin uygulanmasından sonra sona ermemektedir[131]. Öncei bölümde şekil 2 ve 3 incelendiğinde, sürecin bir çember şeklinde sürekli baştan alınarak devam ettiği görülmektedir. Bilginin kullanılması sonucunda, örgüt öğrendiklerini hafızasına kaydetmektedir. Kaydedilen bu bilgiler ileriki aşamalarda örgütün bilgi edinimini ve diğer faaliyetlerini

[128] Tiwana, a.g.e. s.93-95.
[129] Stewart, a.g.e., s.121.
[130] Tiwana, a.y.
[131] Ali E. Akgün ve Halit Keskin, Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci, **"G.Ü. İİBF Dergisi",** 1/2003, s. 184.

etkileyecektir[132]. Bilgi uygulamaya geçirilmez, işletme kararlarına yansıtılmazsa, bilgi yönetiminin performansa herhangi bir etkisi olmayacak dolayısıyla bilginin işletmeye faydası dokunmayacaktır[133]. Bu sebeple bilgi yönetimi sürecinin son aşaması olan bilginin kullanılması oldukça önemlidir.

Bu bölümde, bilginin üretilmesi ve kullanılması anlatılmış, bilginin paylaşımına ise kısaca yer verilmiştir. Bilgi paylaşımı araştırmamızın bir değişkenini oluşturduğundan daha detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

[132] Akgün ve Keskin, a.e., s. 184.
[133] Akgün vd., a.g.e., 2009, s. 52.

1.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı literatürü incelendiğinde, kavramın bilgi entegrasyonu, bilgi transferi, bilgi akışı, bilgi yayımı şeklinde de nitelendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada tüm bu kavramlar bilgi paylaşımı şeklinde ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımı, bilginin bireyler, gruplar veya örgütler arasında kolayca erişimi, taşınması, aktarımının sağlanabilmesi için yapılan tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Kısaca bilgi paylaşımı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye en hızlı ve kolay şekilde ulaşmalarını sağlayan, uygulamaları içeren ve sistemlerle desteklenen bir süreçtir. [134]. Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar tarafından üretilen bilginin diğerlerine iletilmesi sürecini kapsar[135].

Bilgi yaratan bir şirkette bireylerin bilgisinden diğer çalışanların da faydalanmasını sağlamak en temel faaliyettir. Bu faaliyet, örgütün her kademesinde ve devamlı olarak gerçeklemektedir[136]. Örgütlerde bilgi paylaşımı ister yönetilsin, ister yönetilmesin bilgi mutlaka paylaşılacaktır. Çalışanlar iş arkadaşlarına işle ilgili herhangi bir şey sorduklarına paylaşım gerçekleşecektir. Her gün yaşanan bu bilgi paylaşımları iş yaşamının doğal bir parçasıdır[137]. Ancak bilgi paylaşımının örgüt yararına yönetilmesi, örgüte pek çok yararlar sağlayacaktır.

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi sürecinin de en önemli aşamasıdır. Ancak bilgi paylaşımı garanti edilmiş bir süreç değil, çeşitli ödüllerle motive edilmesi gereken bir süreçtir[138]. Çalışanların birbirine bilgi aktarması, o bilginin mevcut problemin

---

[134] Hakan Nemli, "Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" Dumlupınar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 74.
[135] Mustafa Sağsan, "Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi", Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı (12-14 Eylül 2006), Gazi Üniversitesi/Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği Yayınları http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf , s. 33.
[136] Nonaka, "**Bilgi Yaratan Şirket**", s. 33-34.
[137] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 131-132.
[138] Gi-Woo Bock and Young-Gul Kim, Breaking Myths of Rewards: A Study of Attitudes About Knowledge Sharing", **"Informs & Korms"**, Seul-Korea, 2000, p. 1042-1043.

çözümü için en gerekli bilgi olduğunu garanti etmez. Bu anlamda bilgiyi kayıtlı hale getirmek, doğru bilgiye ulaşmak için çaba sarf etmek gerekmektedir[139].

Bilgi paylaşımında önemli olan temel nokta, bilginin belli bir kaynaktan çıkarak başka bir hedefe ulaşmasıdır. Örgütlerde bilgi paylaşımı çeşitli seviyelerde gerçekleşebilir. Örgüt çalışanları arasında olabileceği gibi, müşteriler ve işletmeler seviyesinde de gerçekleşebilir. Bilgi paylaşımı ve bilgi transferi, bilginin alıcıya ulaşması aşamasında birbirinden farklılaşmaktadır. Bilgi transferinde bilgi dağıtımı yapılıp, bilginin alıcıya ulaşıp ulaşmadığı kontrol edilmezken, bilgi paylaşımında ise bilginin alıcıya ulaşması hedeflenmektedir. Ayrıca bu süreç gönüllü olduğundan alıcının da bilgiyi elde etmek için istekli olması gerekmektedir[140]. Ancak literatür incelendiğinde bu ayrımın çok fazla yapılmadığı göze çarpmakta, bazı çevirilerde aktarım ve paylaşım kelimelerinin aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Çalışmamız kapsamında da, bilginin örgüt içi çalışanlar arasındaki paylaşımı ele alınmıştır.

1.2.1. Bilgi Paylaşımının Önemi ve Temel İlkeleri

Bireysel bilginin örgüt için bir değer ifade etmesi için diğer çalışanlarla da paylaşılması gerekmektedir. Önemli olan bilginin örgütteki diğer çalışanlarla da paylaşılmak suretiyle örgütün hedefleri doğrultusunda kullanılarak aktif değer yaratmasıdır[141]. Kurumlarda bilgi aktarımı bir birimin (örneğin grup, bölüm, bölük) diğer bir birimin deneyiminden etkilenme sürecidir. Kurumlarda bilgi aktarımı bireysel seviyede aktarım içermesine rağmen kurumlarda bilgi transferi probleminde bireysel seviyeden çıkıp daha üst düzey seviyede bilgi aktarımına dönüşmektedir (Örneğin grup, ürün hattı, bölüm ya da bölük gibi). Bir imalat takımı diğerinden bir ürünün daha iyi nasıl monte edilebileceğini veya başka bir bölümde bulunan

[139] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 131-132.
[140] Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, **"**Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi",** Sayı 12, Yıl 9, 2007, s. 222.
[141] Nurdan Özarallı, Örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma eğilimini inceleyen bir çalışma", 5. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt II**, Horasan Basım Yayın, İstanbul. 2006, s. 629.

meslektaşından bir coğrafi bölüme göre ürünün dizaynına nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini öğrenebilir. Kurumlarda bilgi aktarımı bilgiyi alan birimlerin bilgi veya performans değişiklikleri ile kendini gösterebilir. Bundan dolayı bilgi aktarımını ölçmenin bir yolu bilgide veya performanstaki değişiklikleri ölçmektir[142].

Bir kurumun diğer kurumlardan veya aynı kurumun bir başka biriminden elde edilen bilgiden sağladığı yararı arttırabilmesi için bilgi paylaşımı gerçekleşmelidir[143]. Bilgi küresel ekonomide bir şirketin en büyük rekabet avantajı olabilir ve bu avantaj sürdürülebilirdir. İşletmeler bazen önemli bilgiye sahip olduğu için başka bir şirketi satın alabilmektedirler[144]. 1992 yılında James B. Quinn, bir örgütün diğer varlıklarıyla karşılaştırıldığında, bilginin paylaşıldığında katlanarak artan eşsiz bir değer yaratma özelliği olduğuna dikkat çekmektedir[145].

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında bilginin üretilmesinin yanında, paylaşılmasının örgüt için bir rekabet avantajına dönüştüğü anlaşılmaktadır. Günümüz iş dünyasında rekabet edebilirliğin önemini bilmekteyiz. Örgütlerin bu rekabete ayak uydurmaları, bilgi paylaşımının en önemli faydası olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki temel vurgu bu noktaya yoğunlaşmıştır.

Bilgi paylaşımının önemlşi olmasının yanı sıra, örgüt içerisinde paylaşılmasının da bir takım ilkeleri bulunmaktadır. Barutçugil'e göre, bilgi yönetimi yapan örgütlerin başarısı için birinci ilke güvene dayalı bir örgüt kültürünün yerleştirilmesidir. Misyonunda güven olan, çalışanların birbirine ve liderlerine güvendiği, korku ikliminin hakim olmadığı örgütler başarılı olabilirler. Bu adımı iletişim teknolojilerinden faydalanmak takip etmektedir. Yüzyüze iletişim arttırılmalıdır. Takım odaklı çalışma desteklenmelidir. İletişim ve bunu sağlayacak teknolojik sistemler çok iyi kullanılmalıdır. Güven ve iletişimi takiben "öğrenme" ilkesi gelmektedir. Güven ortamını, iletişimin güçlenmesini ve öğrenmeyi destekleyici bir

[142] Argote and Ingram, a.g.e., p. 151.
[143] Dennis Epple, Linda Argote, Kenneth Murphy, An Empirical Investigation of the Microstructure of Knowledge Acquisition and Transfer through Learning by Doing", **Operations Research**, Vol. 44, No. 1, Special Issue on New Directions in Operations Management (Jan. - Feb., 1996), p. 84.
[144] Davenport ve Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,** s. 37, 41, 87.
[145] Karl Erik Sveiby, Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours", **"Management Decision"**, 2007, Vol. 45 Iss 10 p. 1636.

örgüt ortamını yaratmalı ve bunu destekleyici iletişim teknolojilerini kullanmalıdır. Birincil amaç teknolojiyi olabildiğince açık, yoğun ve çeşitli yollarla iletişimi destekleyecek, cesaretlendirecek ve zenginleştirecek şekilde kullanmak olmalıdır[146]. Bilginin paylaşımının önemi ve ilkelerine değindikten sonra, bilgi paylaşım sürecinin nasıl gerçekleştiğini açıklamak gerekmektedir.

1.2.2. Bilgi Paylaşım Süreci

Bilgi paylaşım süreci üç aşamada incelenmiştir. Birincisi, bilgi paylaşımı sosyal süreçler aracılığıyla gerçekleşebilir. İkincisi, teknolojik araçlar aracılığıyla bilgi paylaşımının gerçekleşmesidir. Bunlara eklenebilecek bir üçüncüsü ise bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması olabilir[147]. Çalışmamız kapsamında hem sosyal süreçler –örneğin yüzyüze iletişim-, hem de teknolojik süreçler –örneğin bilgisayar ağları- üzerinden yapılan paylaşımlar dikkate alınmış ve incelenmiştir.

Sosyal ortamlar aracılığıyla bilginin paylaşılması sürecine en fazla yer verene yazarlardan biri Davenport'tur. Çeşitli sosyal ortamlarla ve yöntemlerle kişileri bir araya toplayarak, yüz yüze iletişimi arttırma yoluyla bilgi paylaşımını hızlandırma ve arttırmanın önemine vurgu yapmaktadır. Bazen bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için taraflar mutlaka yüzyüze bir araya gelmelidir. Toplantılar aracılığıyla yüz yüze iletişimi arttırmak, bilgi paylaşımının resmi yoludur. Bununla birlikte informal yollarla da süreç desteklenebilir. Japon şirketleri, bilginin paylaşılabileceği örgüt içi ve örgüt dışı ortamları ve uygulamaları kullanma konusunda istekli ve başarılıdırlar. Buna iş rotasyonu da dahildir[148]. Bir başka uygulama da Norveç'li bir telekomünikasyon şirketinde gerçekleşmiştir. "Serbest masa" uygulamasına geçen şirket, farklı görevlerle değişen takımlara uygun çalışma imkanı tasarımıyla bilgi paylaşımını arttırmaya çalışmıştır. Aynı şirkette, çalışanların iş arkadaşlarıyla daha fazla karşılaşmalarını sağlayacak kahve içme alanı genişletilmiş ve bilgi paylaşımı arttırılmıştır. Bu sosyal bilgi paylaşım süreci sayesinde yapılan yatırımların da

[146] Barutçugil, a.g.e. 117-119.
[147] Zaim, a.g.e., s. 208-214.
[148] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi,** s. 132-139;144.

karşılığı alınmıştır[149]. Sosyal süreçler aracılığıyla bilgi paylaşımına vurgu yapılmaktadır. Sonuçta paylaşım insanlar arasında olacaktır ve insanı ilgilendiren bir süreçtir. Ancak bu süreci kolaylaştırmak amacıyla teknolojik araçlara da başvurulabilir.

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını kolaylaştıracak teknolojik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Bunun için elektronik posta ve diğer grup içi haberleşme araçları, telefonla görüşme ile haberleşme sağlanabilir. Bu konuşmalar bir kez başladığında da bilgi üretimi de paylaşımı da kolaylaşacaktır. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, iletişim ve bilgi teknolojileri bilgi üretimi ve paylaşımı için bir boru hattı oluşturacaktır. Bu teknoloji yeni bir bilgi üretemediği gibi buna sıcak bakmayan şirket kültürlerinde de bilgi üretilmesini ve paylaşılmasını beklemek anlamsızdır. Teknoloji sadece aracıdır, bilgiyi paylaşacak olan insanlardır, dolayısıyla örgüt kültürü mutlaka bilgi paylaşımını desteklemelidir[150].

Sosyo-teknik terimi ise ilk olarak Trist (1967) tarafından ileri sürülmüştür Organizasyonun sosyal ve teknolojik alt sistemlerin işleyişi arasındaki ilişkileri vurgular. Sistem, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre ile bir bütün olarak ilişkisini tanımlamak için onları inceleyen bir yöntemdir. Sosyo-teknik bakış açısı organizasyonların teknolojiyi kullanarak ürün veya hizmet üreten insanlardan oluştuğunu ileri sürer ve bu teknolojinin her birinin de bunu insanların eylemlerini etkilediğini ifade eder[151]. Daha önce ifade edilen iki sürecin bir arada kullanılması yani hem sosyal süreçlerden hem de teknoljik alt yapıdan etkili şekilde yararlanmak gerekmektedir.

Örgütün bir biriminin deneyimi diğer bir grubu etkilediği zaman bilgi aktarımı meydana gelir. Bilgi aktarımı, bir birim diğer birim ile kendi geliştirdiği performansın uygulaması için iletişim kurduğunda açık bir şekilde meydana gelir. Bilgi aktarımı, dolaylı olarak da meydana gelebilir. Bilgiyi elinde bulunduran birim

[149] Ben Waber, Jennifer Magnolfi, Greg Lindsay, "İnsanları Harekete Geçiren Çalışma Alanları", **Harward Business Review Türkiye",** Ekim 2014, s.76-77.
[150] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 43; 102.
[151] Shan L. Pan, Harry Scarbrough, "A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories", **Journal of Knowledge Management",** 1998, Vol 2 Iss 1, p. 57.

onu açık olarak ifade etmese bile dolaylı yoldan bireylere kazandırabilir. Örneğin; performansı arttırmak için kullanılan her hangi bir araçta (örneğin bilgi sistemleri) bir takım değişiklikler yapıldığını varsayılmaktadır. Kullanılan araçtaki yeni değişiklikler rekabet gücünü arttırıyordur. Değişikliklerin ne için yapıldığı çalışana anlatılmasa bile performansta artış sağlanabilir. Birey, araçtaki değişikliklerin performansa nasıl bir etkisi olduğunu bilmeyebilir. Benzer şekilde normlar ya da rutinler, grup üyelerine norm veya kurumda örtük olarak bulunan bilgi hakkında fikirleri olmadan aktarılabilir. Genel anlamda, bilginin bir birimden diğer bir birime aktarılması farklı şekillerde olabilir. Üyeler bir birimden diğerine hareket edebilirler. Aynı şekilde teknoloji hareket edebilir ve rutinler bir kurumdan diğerine taşınabilir. Alıcı birimlerin bilgi birikimleri iletişim ve eğitim yoluyla değiştirilebilirler[152]. Görüldüğü üzere, örgütlerde etkin bilgi paylaşımının yolu hem bu sosyal ortamlar hem de teknolojik ağlardır. Örgüt her iki yolu da kullanarak yeni bilgi üretebilir ve paylaşabilir. Ancak unutmamak gerekir ki bilgi paylaşımı gönüllülük gerektiren bir süreçtir ve çalışanlar bunu yapmak için zorlanamaz. Ancak ödül sistemleri ile teşvik edilmek, bilgi paylaşımına yönelik performans değerlendirmeler, bilgi paylaşımını kolaylaştıracaktır[153]. Buraya kadar bilgi paylaşımıyla ilgili süreçlerin ve teknolojinin etkisi tartışılmıştır. Ancak bilgi paylaşımına etki eden bir diğer değişkenin kültür olduğu unutulmamalıdır.

Örgütün sahip olduğu kültür, bilgi paylaşımı ile ilgili sürekli bahsi geçen önemli bir faktördür. Bilgi paylaşımının sağlayıcısı örgüt kültürüdür. Davenport, kişisel ve örgütsel şeklinde bir ayırım yapmadan, bilgi aktarımını engelleyen kültürel faktörleri şu şekilde sıralamıştır: Güven eksikliği, farklı kültürler, farklı dil ve referans noktaları, bilgi paylaşımı için yetersiz zaman ve mekan, bilgi salmanın ödüllendirilmesi veya statü kazandırması, alıcıların özümseme kapasitesinin düşüklüğü, bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu düşüncesi, hataların tolere edilmemesidir[154].

[152] Argote and Ingram, a.g.e., s. 154-155.
[153] Sağsan, **a.g.e.,** s. 35.
[154] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 142.

Güven, işbirliği ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi araştıran onlarca yazar, güven ve işbirliği kültürünün, bilgi paylaşımını ve genel olarak örgütsel etkinliği arttırdığını iddia etmişlerdir[155]. Örgütlerdeki bilgi paylaşımını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunları bir kısmı olumlu etki yaparken bir kısmı da engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri incelemek gerekmektedir.

1.2.3. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller

Bilgi paylaşımının önünde pek çok engel bulunmaktadır. Bu sebepler bireylerden ya da örgüt yapısından kaynaklı olabilir. Her ne sebeple olursa olsun bilginin paylaşılmaması, örgütün hem yeni fikirlerden hem de yeni pazarlardan uzak kalması anlamına gelebilir. Bu bölümde bilgi paylaşımını engelleyen nedenlerden bahsedilecektir.

İnsan olmanın getirdiği zaaflar nedeniyle, birçok kişi "bilgi istifçiliği" –bilgiyi başkalarından saklamaya- eğilimine sahiptir. Bilgiyi güce ve iktidara sahip olmanın anahtarı olarak görmek, istifçiliğe sebep olmaktadır. Bilgi temelli ekonomilerde, geçmiş zamanların düşünce tarzı olan "istifçiliğe" yer yoktur. Rekabet gücünü zayıflatır. Bilgi paylaşımıyla ilgili ödüller ve teşvikler bu zaafın ortadan kaldırılması için yaygınlaştırılabilir. Nitekim istifçilik bir insani zaafsa da ödüllendirme ortaklaşa paylaşılan bir güdüdür. Göreve odaklanan bireyler, isteseler bile bilgi paylaşımı için yeterli zamanı bulamayabilirler. Bu duruma çözüm olarak, bilgi çalışanlarının bilgilerini paylaşabilecekleri mekânların örgüt tarafından tasarlanması ve bilgi paylaşımı için gerekli zamanın tanınması gerekmektedir[156].

Riege, potansiyel olarak kişisel engelleri şu şekilde sıralamıştır[157]:

- Bilgi paylaşımı için zaman fakirliği ve konuya özel bilginin kimde olduğunu tespit sorunu,

[155] Karl-Erik Sveiby and Roland Simons,"Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study", "**Journal of Knowledge Management**", 2002, Vol. 6 Iss 5 p. 421.
[156] Tiwana, a.g.e., s. 55.
[157] Andreas Riege, "Three-dozen knowledge sharing bariiers manager must consider", **"Journal of Knowledge Management",** Vol 9, No: 3, 2005, p. 23-24.

- Bilgi paylaşımının insanların iş güvenliğini azaltacağı veya yok edeceği endişesi,
- Düşük farkındalık ve sahip olunan bilginin diğerleri için ne kadar faydalı ve değerli olduğunu kavrayamamak,
- Hiyerarşik kademelerin kullanılması, pozisyona bağlı statü ve formal güç (Otorite kullanımı)
- Açık bilginin örtük bilgi üzerindeki hakimiyeti, örneğin örtük bilginin paylaşımının zorluğu, ancak uygulama ile öğrenilebilmesi gibi zorluklar,
- Bilgiyle ilgili yetersiz elde etme, değerlendirme, geri bildirim, iletişim; geçmişteki hataların tolere edilmemesi,
- Tecrübe farklılıkları,
- Bilgi kaynağı ile alıcılar arasında için yetersiz etkileşim ve temas süresi,
- Yetersiz sözlü ve yazılı iletişim ve bu konudaki yetenek eksikliği,
- Yaş farklılıkları,
- Cinsiyet farklılıkları,
- Sosyal ağ eksikliği,
- Eğitim düzeyi farklılıkları,
- İş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından yeterince tanınmamak ve kabul görmemek korkusuyla entelektüel birikimi sahiplenmek,
- Bilginin yanlış ya da kötü kullanımı korkusuyla başkalarına güven problemi,
- Bilgi kaynağına karşı güven eksikliği,
- Etnik farklılıklar, kültür farklılıkları, inanç ve değer farklılıkları, bilgi paylaşımının önündeki bireysel engeller olarak sıralanabilir. Bununla birlikte işletmelerde bilgi paylaşımı yalnızca kişisel engellerle değil, bir takım organizasyonel engellerle de karşılaşabilir.

Organizasyonel engeller -potansiyel olarak- şöyle sıralanabilir[158]:

- Bilgi yönetimi stratejisinin örgüt hedeflerine ve stratejisine entegre edilememesi veya yeterince açık olmaması,

[158] Riege, a.g.e., s. 25-26.

- Bilgi paylaşımının önemi ve değeri ile ilgili yeterli yönetimsel yönlendirmenin yapılmaması veya eksik liderlik,
- Formal ya da informal yollarla bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı için yeterli mekanların olmaması,
- Bilgi paylaşımının, şeffaf terfi ve ödül sistemleriyle yeterince desteklenmemesi,
- Kurum kültürünün, var olan bilgi paylaşım uygulamalarını yeterince desteklememesi,
- Yetenekli ve deneyimli personelin bilgiyi akılda tutmayı öncelik olarak görmemesi,
- Bilgi paylaşımı için yetersiz altyapı ve kaynak eksikliği, çalışma ortamı ve çalışma alanlarının düzeninin etkili paylaşım uygulamalarını kısıtlaması;
- Örgütün çok büyük yapıda olması,
- Birim içinde meslektaşlarla ve birimler arası rekabet,
- Bilgi akışının yalnızca yukarıdan aşağıya olması ve hiyerarşik kademeler, bilgi paylaşımını engelleyen organizasyonel engellerdir.

Diğer taraftan organizasyonel engellere gruplar ya da birimler arasındaki problemler de eklenebilir. İnsanları da kapsayan alt ağlardaki (network) farklılıklar bilgi transferinde sorunlar oluşturur. Bilgi transferini başarıyla tamamlamak için bir örgüt ya da birimden ithal edilen bilginin veya bilgiyi taşıyan alt grupların yeni bir birime veya örgüte uyumlu olmalıdır ya da uyumlu hale getirilebilen yapıda olmalıdır. Bilgi aktarımında, bilgiyi taşınma şekli insanları da içeren bir şekilde (insanlar aracılığıyla) yapılıyorsa, aktarılan yere uyum sağlamak daha sorunludur. Çünkü insanlar görevlerden ya da araçlardan daha karmaşıktırlar. Diğer yandan, insanlar bilgiyi bir içerikten diğerine adapte etme konusunda yeteneklidirler. Daha önce bahsedildiği gibi, bir taraftan diğer tarafa taşınan teknoloji veya görevlerin hareket eden insanlar eşliğinde taşınmasının daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Çünkü insanlar araçları ve teknolojiyi yeni içeriğe adapte etme konusunda yeteneklidirler. Dolayısıyla, insanlar arasındaki farklılıklar bilgiyi aktarma konusunda problem çıkarsa da insanların bilgiyi adapte etme yeteneği bilginin transferini kolaylaştırır. Çünkü insanlar

teknoloji aktarımının başarısı konusunda önemli bir role sahiptirler. Alt gruplarda ve ağlardaki üyelerin rolü konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır[159]. Sayılan engellerin ortadan kaldırılması için bir takım tedbirler de alınabilir. Bu aşamada yapılacaklara aşağıda yer verimiştir.

1.2.4. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları

Davenport'un bilgi paylaşımının önündeki engellerin kaldırılması ve bilgi paylaşımını arttırıcı tavsiyeleri şu şekildedir[160]:

- Yüz yüze toplantılarla ilişkilerin geliştirilmesi,
- Eğitim, tartışmalar, yayınlar, sohbet mekanları yoluyla ortak zaman ve zeminlerin hazırlanması,
- Bilgi paylaşımına dayalı ödül sistemleri,
- Yeni düşüncelere, öğrenmeye açık insanları işe almak ve gelişimleri için esnek davranarak zaman tanımak,
- Bilgi konusunda hiyerarşik düzenlemeler yapmamak ve fikirlere değer vermek,
- Yaratıcı hataları tolere etmek, işbirliğini geliştirmek, bilgi paylaşımını arttırmanın yolları arasında sayılabilir.

Başka bir kaynakta Hoegl ve arkadaşlarının, takım odaklı çalışma, bilgi paylaşımı ve kişisel ağlar (network) ile ilgili çalışmasında da örgütlerde bilgi paylaşım ikliminin oluşturulması için şu madde ve alt maddeleri sayılmıştır[161]:

1. Bireylerin organizasyon içinde diğerlerine yardım etmesini teşvik etmek
    - Bireysel görev ayarı/ yıllık gözden geçirme parçası olarak diğerlerine yardımın ölçülmesi

[159] Argote and Ingram, a.g.e., s. 163-165.
[160] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 142.
[161] Martin Hoegl, K. Praveen Parboteeah, Chaeles L Munson, "Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks", **Decision Sciences**, Volume 34 Number 4 Fall 2003, s. 762.

- Diğerlerine örnek olması için ödüller sağlamak (örneğin bonuslar, izin, ekstra tatil günleri, şirket logolu eşyalar vs.)

2. Örgüt içinde herkesi ağ (network) kurmaya teşvik etmek
   - Görevler arası takım kurmak
   - Organizasyonun görevleri, ihtiyaçları ve farklı bölümlerin kaynakları hakkında bilgi sağlayan bölümler oluşturmak
   - Farklı kuruluş birimleri ile toplantılar organize etmek
   - Kurulu ağlar veya onları kurma potansiyeli olan bireyleri kiralamak
   - Bireysel görev ayarı/yıllık gözden geçirme parçası olarak ağ gelişimini/aktivesini ölçmek
3. Örgütte projeler ile ilgili bilginin kolay ulaşılabilir olmasını sağlamak.
   - Kurum içi ağlarda online dizinler ve veri tabanı kurmak ve korumak
   - İntranet ile ulaşılabilen dijital baskılı bilgiler oluşturmak

1.4. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Kültürü İlişkisi

Aynı kültürü paylaşmayan, aynı dili konuşamayan insanlar bilgilerini paylaşmazlar. Aynı çalışma kültürünü paylaşan insanlar, paylaşmayanlara göre daha güçlü bir iletişim kurarlar ve bilgi paylaşımını etkili şekilde gerçekleştirebilirler[162].

Örgüt içi bilgi paylaşımını başarmak çok zordur. Yöneticiler, bilgi yönetimi uygulamalarında en zor engel olan "kültür"e atıfta bulunmuşlardır. Eğer ortak çalışmaya dayalı iklim zayıf ise, hangi karmaşık enformasyon teknolojisi sistemleri uygulanırsa uygulansın bant genişliği daralır, altyapı bozulur ve bilgi paylaşımı meydana gelmez. Dolayısıyla kurumun değer üretme kapasitesi kısıtlanmış olur[163].

Bilgi paylaşımı için gerekli olan işbirliğinin esas değişkeni güvendir. Gönüllü olarak işbirliği yapmanın temel şartı yüksek düzeyde birbirine güvendir. Belirli yönetim uygulamaları, örgüt içindeki güvenin derecesini etkilemektedir. Kararların açık olarak alındığında çalışmaların yaygın olan bilgiye ulaşmaları da kolaylaşmaktadır. Tehdit unsurlarının az, ödül uygulamalarının fazla olması da güven olgusunun

[162] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, s. 144-145.
[163] Sveiby and Simons, a.g.e., s. 431.

derecesini yükseltecektir. Güvenin örgüt içinde düşük olması ise iletişimi düşüreceğinden işbirliğini de azaltacaktır. Yine, enformasyon paylaşımları ve teknoloji, takım buluşmaları, iyi uygulamaların paylaşılması, problem çözme, yenilikçi örgüt kültürü, hataların tolere edilmesi, örgütsel ve bireysel öğrenme uygulamalarının desteklenmesi de bilgi paylaşımını destekleyici olacaktır[164]. Görüldüğü gibi, bilgi kültürünün de alt boyutlarını oluşturan, güven, işbirliği veya takım odaklı çalışma, hataların tolere edilmesi gibi pek çok faktör, bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Çalışmamız kapsamında bu kültür unsurlarının bilgi paylaşımını nasıl etkiledikleri de incelenmektedir.

[164] Goh, a.y.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı

Kültürün bilgi aktarımı üzerindeki etkisini incelemeye başlamadan önce ilk olarak kültürün tanımlanması gerekmektedir. Çaılşmalar, antropoloji, sosyoloji ve psikolojide kültürün 160'tan fazla tanımının olduğunu göstermektedir. Fakat çoğu, şu özellikleri ön plana çıkarmaktadır: Gruplar ya da kolektivizm, insanlar tarafından öğrenilen yaşam tarzı ve alışkanlıklar, inançlar, değerler ve edinilen bilgidir[165]. Kültür, paylaşılan davranış kalıpları ve tutumlardır[166].

Tyler (1871, akt. Oliver ve Kandadi) "kültür" terimine ilk resmi açıklamayı getiren yazardır. Kültür terimini şu şekilde açıklamıştır[167]:

"Toplumun bir üyesi olarak insanoğlu tarafından kazanılan, bilgi, inanç, sanat, ahlak, kanun, gelenek ve herhangi diğer kabiliyetleri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütündür".

Bu tanım bireyleri, bilgi, gruplar ve toplumu kültürün bir parçası olarak vurgulamaktadır. Kültürün diğer birçok tanımı ve açıklaması antropoloji, sosyoloji ve arkeolojinin içerisinde yer almaktadır. Yaygın bilinen çalışmalarında, Kroeber ve Kluckhohn (1952, akt. Oliver ve Kandadi) antropolojik ve sosyolojik literatürde kültürün 164 farklı tanımını bulmuşlardır. Bu tanımlar birbirlerine yakın olmalarına rağmen bir dizi anlam ortaya koymaktadırlar. Her bir tanım grup ya da kolektif, yaşam biçimi ve öğrenilen davranışlar, değerler, bilgi ve insanların algılamaları gibi özellikleri içermektedir. Bu temalar örgütsel kültürün esasları ele alındığında bizi belirli bir yöne ve ize yöneltir[168]. Kültür kavramı, özelde bizi örgütlerlin kültürü

[165] Girdauskienė and Savanevičienė, a.g.e. p. 39.
[166] Doğan, a.g.e., s. 114.
[167] Stan Oliver and Kondal Reddy Kandadi, "How to develop knowledge culture in organizations" A multiple case study of large distributed organizations", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 10 No. 4, 2006, p. 7.
[168] Oliver and Kandadi, a.y.

anlamında ilgilendirmektedir. Örgüt ve kültürü kavramları bir araya geldiklerinde de örgüt kültürünün tanımlanması gerekmektedir.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, organizasyonel kavramlar arasında tanımlanması muhtemelen en zor kavramlardan biridir[169]. Örgüt kültürü, bireylerin çalıştıkları kurumla ilgili duygu, düşüncelerini yansıtır ve kurumlarını nasıl algıladıklarını gösterir. Dolayısıyla örgüt kültürü, işbirliğini ödüllendiren, özendiren, destekleyen uygulamalar geliştiriyorsa, bilgi paylaşımının bundan etkilenebileceğini bekleyebiliriz. Tam tersine rekabeti ödüllendiren bir örgüt kültüründe de bilgi paylaşımı olumsuz etkilenecektir. Örgüt kültürünün, yeni bilgi edinmeyi, bunları paylaşmayı destekleyen, takım odaklı çalışmanı teşvik eden, ödüllendiren bir yapıda olması çalışanları bilgi paylaşımı konusunda motive edecektir. Bacon'un "bilgi güçtür" ifadesi, bireyi ön plana çıkarmaktadır ancak günümüzde örgütler için değer yaratmak bilgiyi paylaşma ile gerçekleşmektedir[170].

Hatch, örgüt kültürü ile ilgili literatürdeki tanımları bir araya toplamıştır. Aşağıdaki tabloda Hatch'in[171] farklı kaynaklardan bir araya getirdiği tanımlar aktarılmıştır.

[169] Mary Jo Hatch, **"Organization Theory: Modern, symbolic and Postmodern Perspectives"** Oxford University Press, New York, 1997, p. 202.
[170] Özarallı, a.g.e., s. 630.
[171] Mary Jo Hatch, a.g.e., s. 205.

Tablo 1: Hatch'te Örgüt Kültürü Tanımları

Elliot jaques (1952) "Bir fabrikanın kültürü, onun daha çok ya da daha az seviyede paylaşılan veya yeni üyelerin öğrenmek zorunda olan şeyleri geleneklere göre ve adetlere göre yapmasıdır. Firmaya hizmet olarak kabul edilebilmesi için en azından bir kısmının kabul edilmesi gerekmektedir.
Andrew Pettigrew (1979) "Kültür, belli bir grup için belli bir zamanda kabul edilen halka açık bir sistemdir. Bu terimlerin sistemi, formları, kategorileri ve görüntüleri insanların kendi durumlarını izah etmektedir. "
Merly Reis Louis (1983) "Kurumlar kültür hareketli sosyal çevrelerdir, teşkilatlandırma aktiviteleri (örneğin biz bu grupta birlikte ne yapıyoruz, bir şeyler yapmak için uyun olan yöntemler), diller ve diğer ortak anlayışların açıklama araçları için kendilerine özgü ortak bir anlayışı olan sosyal birimlere sahiptirler."
Caren Siehl ve Joanne Martin (1984) " … kurumsal kültür yapıştırıcı gibi düşünülebilir çünkü kurumu paylaşılan anlam kalıpları vasıtasıyla birlikte tutar. Kültür değerlere, inançlara ve üyelerin paylaşmak için geldiği beklentilere odaklanır. "
Edgar Schein (1985) "Belirli bir gruptaki temel varsayımların kalıpları, dışa adaptasyon ve içeriye entegre problemlerini çözmek için yeniden gözden geçirilebilir, keşfedilebilir veya geliştirilebilir. Bunun geçerli sayılabilmesi için de yeterince iyi çalışıyor olması gerekmektedir. Dolayısıyla yeni üyelerin bu problemleri algılaması, düşünmesi ve hissetmesi için doğru yol olarak düşünülebilir. "
John van Maanen (1988) "Kültür daha fazla veya daha az bir pay olarak düşünülen belli bir gruptaki bilgi birikimi olan üyelere atıfta bulunur. Kültürün üyelerinin rutin olan ve olmayan aktiviteleri için böyle bir bilginin bilgilendirilebilir, gömülebilir, şekillendirilebilir ve açıklanabilir olduğu ifade edilir. Kültür kültürünün üyelerinin olayları veya söylemleri olarak açıklanabilir. Kültür kendi kendini görünür kılamaz sadece onu temsil edenler tarafından görünür kılınabilir. "
Harrison Trice ve Janice Beyer (1993) "Kültürler, insanların belirsizlikler ve kaos karşısındaki sorumluluklarını somutlaştıran kolektif olaylardır. Bu sorumluluklar iki ana kategoriye ayrılabilir. İlk olarak kültürün özüdür- ideolojiler olarak isimlendirdiğimiz duygusal ve paylaşılan inanç sistemleridir. İkincisi ise kültürel formlardır- gözlemlenebilir olaylar- Üyeler kendi kültürlerinin özünü bir başka kültüre açıklayabilir, beyan edebilir veya o kültürle iletişim kurabilir.

Kaynak: Mary Jo Hatch, **"Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives"** Oxford University Press, New York, 1997, p. 205.

2.2.1. Normlar

Normlar, doğru veya arzulanır davranışlara dair grup üyelerinin paylaşılan inançlarını yansıtır. Normların grup üyeleri üzerindeki baskısı ciddi boyuttadır. Genellikle yazılı değillerdir, ancak çalışanlar ne yapıp ne yapmamaları gerektiğini bilirler. Normlar, toplumca uyula gelen zorlayıcı kurallar yani "gelenekler" ve üyelerce uyulması beklenen ancak zorlayıcı yaptırımları belli olmayan "görenekler" olmak üzere ikiye ayrılır. Normların başlıca özelikleri şunlardır[172]:

- Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normlar gözlemlenebilir davranışlara odaklanır.
- Davranışlar ödül ile güçlendirilir veya ceza ile engellenir.
- Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduklarının açıkça anlaşılması sağlar.
- Normlar, grup üyelerinin tamamının ya da bir kısmının paylaştığı düşünce ve inançlardan oluşmaktadır.

Örgütlerdeki normlar, kültürü oluşturan bir faktördür ve değerlerle yakından bağlantılıdır. Bu çerçevede değerlere de değinmek gerekmektedir.

2.2.2. Değerler

Değerler kültürün açıklanmasında en önemli öğe olarak kabul edilmektedir[173]. Bir örgütün kültürü farklı biçimlerde görünürlük kazanır, fakat daima örgütün değer sistemini yansıtır. Kültür ve kültürün değerleri başarıyı sağlamak için ilk ve öncelikli yönetilmesi gereken varlıklardır. Bilgi ile yönetilen bir şirkette, bilgi sahibinin gözlemlerinden ne gördüğü, özümsediği ve ne sonuç çıkardığını değerler belirler. Farklı değerlere sahip insanlar aynı durumdan farklı şeyler çıkarır ve bunları kendi değerlerine göre organize ederler. Öğrenme, seçme ve analiz etmede bilginin gücü enformasyon ya da mantıktan ziyade çoğunlukla değerlerden gelir. Bunlara örnek olarak bilgi yönetimi literatüründe öğrenme yeteneğinden, iş tutkusundan, yüksek düzeyde güvenden, örtük bilgiyi paylaşma arzusundan, iş birliği ortamından,

[172] Doğan, a.g.e., s. 54.
[173] Doğan, a.e., s. 41.

duygusal dengeden, değişikliği ve yeniliği kabul etme ve uyum sağlamadan, nitelikten, esneklikten ve hatalara toleranstan, ortak akıldan, derinlemesine analizden, yaratıcılıktan, motivasyon ve azimden ve son olarak da diğerlerinin başarılarını alçakgönüllülükle takdir etmekten söz edilir[174].

Şirketlerde, yalnızca belgelerde ya da veritabanlarında değil aynı zamanda da örgütsel rutinlerde, süreçlerde ve uygulamalarda en yaygın bulunan, bilgidir. Görünen boyutta belirli sonuçlara ulaşmak istiyorsak, öncelikle görünmez kısmı eylemlere destek olması için biçimlendirmemiz gerekir. Eğer bir şirketin değerleri ve görevi/misyonu gerçekten paylaşılırsa ve günden güne karar vermeye yönlendirirse, bir ortaklaşma bilinci yaratabilir. Bu da en çok tekrar edilen görevlerde bile çalışma bilinci oluşturur. Fakat hizmet, kalite, çok çalışma ve sorumluluk gibi değerler eyleme dönüşmedikçe ve karar verme sürecini belirlemedikçe sadece arzu olarak kalacaktır. Eğer bir şirket doğru değerlerden yoksunsa ya da bu değerlere sahip olmasına rağmen çalışanlar bu değerleri özümsemiyorsa, çalışanlar (çoğunlukla bilgi çalışanları) şirketle bağ kuramayacağından ve entelektüel sermayelerini yatırmaya gönülsüz olacaklarından, şirket asla hedeflerini yerine getiremeyecektir[175].

2.2.3. İnançlar ve Varsayımlar

Schein'e göre inanışlar ve varsayımlar bir kurumun kültürünü şekillendirir. Varsayımlar**,** üyelerin gerçeklik olarak neye inandığını ve dolayısı ile algıladıklarının etkisini ve nasıl düşünüp hissettiklerini temsil eder. Varsayımlar kanıksanmıştır. Onlar sıradan bilincin dışında vardır ve çoğu kısmı bilinç için ulaşılmazdır. Bu, bir balığın su hakkında ne düşündüğünü hayal etmeye benzer. Genellikle kendi temel varsayımları olan kültürel üyelerin bilincinin seviyesi ancak bu kadar olabilir. Kültüre üye olan çalışanlar açısından, temel varsayımların kümesi doğrudur ve varsaydıkları ya da inandıkları şeyin gerçek olup olmaması tartışmalara açık değildir.

[174] Marta Mas Machuca and Carme Martinez Costa, "A study of knowledge culture in the consulting industry", **Industrial Management & Data Systems,** Vol. 112 No. 1, 2012, p. 28.
[175] Machuca and Costa, a.y.

Bu sorgulanmayan "doğru" kültürel yaşamın her yönüne nüfuz etmiştir ve dokunduğu deneyimlerin bütün formlarını renklendirmiştir[176].

Kültürün öğeleri, değerler, inanışlar, varsayımlar ve normlarla kısıtlı değildir. Her araştırmacının yapmış olduğu çalışmalara bağlı olarak belirlediği öğeler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında bilgi kültürünün "değerleri" daha önemli olduğundan, değerler, normlar ve inançlara yer verilmiştir, diğer öğelerden detaylı olarak bahsedilmemiştir. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar bu konuda ışık tutacaktır. Doğan, örgüt kültürü öğelerini şu şekilde sıralamıştır: Değerler, inançlar, tutumlar, normlar, semboller, mitler, kahramanlıklar, törenler ve ideolojidir[177].

2.2.4. Örgüt Kültürün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi

Davenport, "olumlu bir bilgi kültürü yaratmak son derece önemlidir" demektedir. Yaptıkları incelemelerde açıkça görülmüştür ki; başarıya ulaşan bilgi yönetimi projelerinin en önemli başarı faktörlerinden birisi bilgi dostu bir kültürdür. Bu kültürün sıfırdan inşa edilmesi oldukça güçtür. Bunu sağlamak için şu bileşenlerin var olması gerekir:

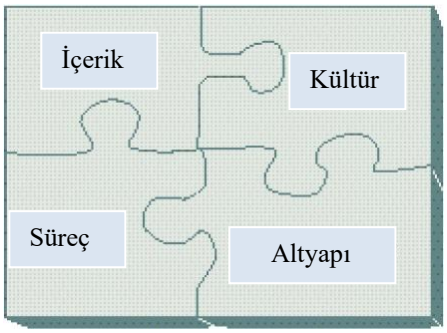
- Bilgi konusunda olumlu bir bakış açısı: Personel zeki ve öğrenmeye isteklidir, keşfetme ve araştırma konusunda özgürlerdir ve bilgi üretmeye yönelik çabaları üst yönetim tarafından takdirle karşılanır. Çalışanların bu yeteneklere sahip kişilerden seçilmesi son derece önemlidir.
- Bilginin önünde engel olmaması: Bilgi paylaşımı işi kaybetmeye sebep olmaz ve insanlar şirket için iyi iletişim kurabilirler, birbirlerine küsmezler.
- Bilgi yönetimi projesinin türü şirket kültürüne uygun olmalıdır[178].

Bock, bilgi yönetiminin birleştirilmiş dört boyutunu bir yap-boza benzetmiş ve aşağıdaki gibi göstermiştir[179]:

---

[176] Hatch, a.g.e., s. 211.
[177] Doğan, a.g.e., s. 38-56.
[178] Davenport, **"İş Dünyasında Bilgi Yönetimi"**, s. 212.
[179] Bock, F., **"The Intelligent Organization"**, Prism/Second Quarter 1998, p. 8. Çevrimiçi: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/the_intelligent_organization.pdf Erişim Tarihi: 08.09.2014 Saat:13.10.

Şekil 4: Bilgi yönetiminin birleştirilmiş dört boyutu



Kaynak: Bock, F., **"The Intelligent Organization"**, Prism/Second Quarter 1998, p. 8.
Çevrimiçi: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/the_intelligent_organization.pdf
Erişim Tarihi: 08.09.2014 Saat:13.10

Şekil 4 incelendiğinde, kültürün bilgi yönetiminin önemli bir parçası olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimini süreci, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması adımlarından oluşmaktadır. Bilgi yönetimi için süreci destekleyecek bir altyapı gerekmektedir. Bunlar, bilgi ve iletişim teknolojileri olabilir. Bilgi yönetimi projesinin içeriği her örgütün hedefine göre değişecektir. Çalışamamız kapsamında önemli olan kültürü ksımıdır.

Örgüt üyeleri arasında paylaşılan kökleşmiş inançlar (varsayımlar, değerler, normlar), sorgulamadan yerine getirilen davranışlar/uygulamalar hep birlikte örgütsel kültürü oluşturur. Kültürler, bilgiye daha fazla ya da daha az önem verebilir. 3M, Microsoft, Accenture gibi Amerikan şirketleri ve bazı Japon üreticiler gibi şirketler, kültürlerinin bağlantı noktalarına bilgiyi yerleştirmiştir. Diğer yandan birçok şirket belirli bir bilgi yönetimi gündemine sahip olmayabilirler[180]. Bununla birlikte pek çok araştırma kültür ile bilgi arasındaki bağı araştırmış ve önemini vurgulamıştır.

[180] Travica, a.g.e., s. 90.

2.3. Bilgi Kültürü

Bilgi konusuna bu kadar çok dikkat çekilmesine rağmen bilgi ve örgüt arasındaki ilişki halen önemli bir araştırma konusu ve gerçekçi bir problemdir. Birçok soru bu tartışmanın ilgi odağındadır[181]. Bilgi kültürü kavramının tanımlanması, boyutlarının belirlenmesi ve benzer kavramlarla ilişkisi halen tartışmalara yol açmaktadır. Türk yazınında çok kısıtlı şekilde yer bulan "bilgi kültürü" kavramı, bu çalışma kapsamında, detaylı ve güncel literatür taraması sonucunda tüm boyutlarıyla birlikte incelenecektir.

2.3.1. Bilgi Kültürü Kavramı

Bock'a göre bilgi kültürü tanımı şu şekildedir:

Bilgi kültürü insanların, örgüt ve örgütün sürekli başarısının yararına bilgiyi oluşturmasına, paylaşmasına ve kullanmasına önayak olan ve buna imkân tanıyan örgütsel bir yaşam tarzıdır[182]. Bu tanımda, bilgi kültürünün bir örgütsel yaşam tarzı olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaşam tarzı, bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını desteklemelidir. Benzer bir tanım, Oliver ve Kandadi tarafından da yapılmıştır:

"İnsanları kuruluşun kalıcı başarısı ve yararı için bilgiyi yaratma, paylaşma ve bilgiyi faydalı kılma konusunda motive eden ve buna olanak sağlayan bir örgütsel yaşam biçimidir"[183]. Bu tanımda da yaşam biçimi vurgusu yapılmakla birlikte, çalışnaların bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı için motive edilmesi ifadesi de kullanılmıştır.

Başka bir tanımda bilgi yönetimi süreçlerinin kolay yürütülmesi için örgüt kültürüne vurgu yapılmaktadır.

Bilgi kültürü, tüm bilgi yönetimi sürecini özenli/dikkatli bir şekilde yönetmeyi kolaylaştırmak için bireysel, grup ve makro örgütsel kültürleri birleştiren örgütsel kültürün bir biçimidir[184].

---

[181] Travica, a.g.e., s. 86.
[182] Bock, F., The intelligent approach to knowledge management: viewing KM in terms of content, culture, process and infrastructure, **"Knowledge Management Review"**, Vol. 7, s. 22-25.
[183] Oliver and Kandadi; a.g.e. p. 8.
[184] Travica, a. e., s. 95.

Yukarıdaki tanımlar dikkatle incelendiğinde örgütün başarısı için, örgüt içerisinde bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını motive eden bir kültürü ve ortam vurgulanmaktadır. Bazı kaynaklarda bilgi dostu kültür, bazı kaynaklarda bilgi paylaşım kültürü olarak geçen bu örgüt kültürü nin teme amacı bilgi ile ilgili sayılan süreçlerin sağlıklı yürümesini sağlamaktır. Bunun sağlanması için de örgütler, altyapı, teknoloji, örgüt yapısı ve çalışanlarla ilgili düzenlemeler yapmalıdırlar. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, bilgi kültürünün hangi boyutlardan oluşması gerektiğini ve bu kültürün yerleştirilmesi için ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği detaylarıyla aktarılacaktır.

Bilgi kültürü sadece etkili bilgi transferi için uygun ortamı sağlamakla ve insanları bilgi paylaşımına teşvik etmekle kalmaz aynı zamanda hangi bilginin yönetilmeye değer olduğunu hangisinin gereksiz olduğunu belirler. Kimlerin aktarılacak olan bilgiyi almaya meyilli olduğuna, kime bilginin aktarılması gerektiğine karar vererek örgütsel ve kişisel bilginin ilişkisini belirler. Belirli durumlarda bilginin nasıl kullanılacağını tanımlayan sosyal etkileşim bağlamı yaratır ve kurumda yeni bilginin geliştirilmesi, onaylanması ve dağıtımı ile sonuçlanacak süreçleri oluşturur. Karşılıklı işbirliği, tecrübe, riskin üstlenilmesi, gereken değerlere ve iş modellerine odaklanmayı harekete geçiren bilgi kültürünü yaratan örgütler, çalışma ortamını oluşturacak ve örgütsel eğitimde daha iyi sonuçlar elde edeceklerdir bunun yanı sıra da örgüt içerisinde bilgi transferini sağlayan belirli rutinler geliştirecektir. Gerçekte, bilgi kültürü insan kaynaklarını, insanların davranışlarını etkilediğinden geliştirilmesi ve kontrolü en zor olan faktörlerden biridir ve çağa duyarlıdır[185].

Bilgi kültürü örgütün "hassas" kısmıdır. Çalışanlar, örgütün değerlerine, yapısına ve standartlarına uyum sağladıktan sonra kendilerini örgüt olarak tanımlar, kısa zamanda örgüte sadık hale gelirler. Ancak sadece bilgi kültürünün yaşama geçirilmesiyle var olan örgütsel kültür, bilgi kültürüne dönüşmeyecektir. İyi sonuçlar elde etmek için bilgi kültürü zaman içerisinde yavaş yavaş biçimlendirilmelidir; bir başka ifadeyle, bilgiyi üretme, paylaşma ve örgütün günlük yaşamında kullanma gibi teşviklerle alakalı örgütsel değerler tanıtıldığı zaman örgütsel kültür, bilgi kültürüne

[185] Girdauskienė and Savanevičienė, a.g.e. p. 36.

dönüşecektir. Sert tepkilerden kaçınmak için örgütler, direkt bilgi yönetimi sürecini etkileyen ve bunlara uygun ortam sağlayan, bilgi kültürünün yalnızca bu özelliklerini uygulamaları gerekmektedir. Bilgi yönetiminin diğer sorunları örgütsel kültürün homojen olmaması gerçeğiyle bağlantılıdır. Örgüt içerisindeki farklı gruplar kısmen ya da tamamıyla farklı kültüre (alt kültür de denebilir) sahip olabilirler.[186].

2.3.2. Bilgi Kültürünün Boyutları

Örgütsel kültürün bilgi yönetimindeki rolünün önemi sürekli vurgulanmasına rağmen kuruluşlarda bilgi kültürünün nasıl geliştirileceğine ve etkili olacağına dair bir belirsizlik vardır. Bununla birlikte bilgi yönetimi literatüründe çok çeşitli faktörler ve kavramlardan bilgi kültürünün oluşması ve gelişmesini etkileyen unsurlar olarak bahsedilmektedir. Örgütlerde bilgi yönetiminin başarısı bir dizi kritik başarı faktörüne dayanmaktadır. Bunlar, bir noktaya kadar şirket tarafından kontrol edilebilen ve bilgi yönetiminin başarısını maksimuma çıkarmaya yardım eden iç faktörlerdir. Kültürel faktör en önemli olanıdır, çünkü herhangi bir bilgi yönetimi girişimi, bilgi oluşturmayı ve takas etmeyi kolaylaştıran şirket kültürü olmadan etkili olamaz. Bu sebeple, örgüt içerisindeki herhangi bir bilgi yönetimi girişiminin başarılı bir biçimde uygulanması için bu boyut dikkate alınmalıdır[187] [188]. Davenport ve Prusak bilgi işinde başarı ya da başarısızlığın önemli ölçüde kültüre bağlı olduğunu ifade etmektedirler[189].

Sabit kültürel özellikler, inançlar ve değerler her örgütün karakteristik özelliğidir. Bu sebeple bilgi yönetimi süreci için bilgi kültürünün hangi özelliklerinin uygun koşulları sağladığını bilmek oldukça önemlidir[190].

Bilgi yönetimi literatüründe en popüler tartışmalardan birisi kültürün bilgi yönetimi olan ilişkisinin tartışılmasıdır. Mueller'in yapmış olduğu taramada kültür kavramının ne kadar çok tartışıldığı ortaya koymaktadır. Mueller, araştırmasında önce 410

[186] Girdauskienė and Savanevičienė, a.g.e. p. 37.
[187] Machuca and Costa, a.g.e., p. 27
[188]Jay Liebowitz, Key Ingredients to the Success of an organization's knowledge management strategy, **"Knowledge and Process Management"** Vol. 6 No. 1, 1999, p. 40.
[189] Davenport and Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. s. 115.
[190] Girdauskienė and Savanevičienė, a.e. p. 39.

makaleyi özet ve giriş bölümlerinden taramış ve nihayetinde tam olarak bu konuyla ilgili 127 makaleyi detaylıca incelemiş ve bilgi kültürü kavramının farklı makalelerde geçen boyutlarını listelemiştir[191]. Hem Mueller'in çalışmasında hem de yapılan literatür taramalarında görülmektedir ki bilgi kültürü, bilgi dostu kültür, bilgi merkezli kültür, bilgi paylaşım kültürü kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar, modelleri, boyutları incelendiğinde kavramları oluşturan boyutlar da benzer ve tekrar eder durumda olduğu görülmektedir. Burada anahtar kavram "kültür" kelimesidir ve kültürün bilgi ile ilgili tüm süreçleri nasıl etkilediği ve yönlendirdiği tartışılmaktadır.

Tablo 2'de yapılan literatür taraması sonucunda bilgi kültürü kavramıyla ilgili boyutlar görülmektedir. Her boyutun hangi çalışmalarda yer aldığı tabloda verilmektedir. Bu listeleme sonucunda çalışmamızda araştırılacak boyutlar da belirlenmiştir. Örgütlerde bilgi ile ilgili tüm süreçleri, bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve örgüt yararına kullanılmasını, kısacası bilgi yönetimini mümkün kılan kültürel boyutları hakkında yapılan detaylı literatür taramasında yüze yakın boyut ile karşılaşılmıştır. Ancak bu boyutların tamamının ele alınması mümkün değildir. Her çalışma belli sayıda boyutu incelemiştir. Tablo 2'de elli iki boyuta yer verilmiş olup, literatürde en fazla karşılaşılan dokuz tanesi detaylı olarak incelenmiştir. Çalışma, güven, bilgi ve iletişim teknolojileri, ödül sistemleri, takım odaklı çalışma, iletişim, yönetimin katkısı, işbirliği, adalet (dürüstlük) ve örgütsel yapı boyutlarını araştırmaktadır. Boyutların tamamının araştırılması mümkün olmadığından en fazla tekrar edenler dokuz boyut çalışmaya dahil edilmiştir. Aşağıda Tablo 2'de, boyutların hangi araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir.

[191] Julia Mueller, "The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review", **Review Management Science"**, 2012, (6), s. 190-192)

Tablo 2: Bilgi Kültürü Boyutlarının Ele Alındığı Çalışmalar

	Boyut	Boyut olarak alan yayınlar
1	**Güven**	Yeh et al. (2006); **Gold et al. (2001);** Collins and Smith (2006); **Chen and Huang (2007);** Al-Alawi et al. (2007); **Brachos et al. (2007);** Lo´pez et al. (2004); **Park et al. (2004);** Uzunçarşılı ve Nayır (2008); **Machuca and Costa (2011)**; Stankevičiūtė (2002); **Oliver ve Kandadi (2006)**; **Davenport ve Prusak (2001);** Gruber (2000); **Lam (2005); Park (2005);** Girdauskienė and Savanevičienė (2007)
2	**Bilgi ve iletişim teknolojileri**	Gold et al. (2001); **Connelly ve Kelloway (2003);** Al-Alawi et al. (2007); **Gupta and Govindarajan (2000)**; Moffett et al. (2002); **Oliver and Kandadi (2006)**; Yeh et al. (2006); **Travica (2013)**; Oliver ve Kandadi (2006); **Davenport ve Prusak (2001)**; Lin (2007); **Zakaria et al. (2004);** Moffett et al. (2002)
3	**Ödül sistemleri**	**Yeh et al. (2006);** Uzunçarşılı, Nayır (2008)**; Oliver ve Kandadi (2006)**; Travica (2013); **Gruber (2000)**; Lin (2007); **Bock et al. (2005);** Gupta and Govindarajan (2000); **Al-Alawi et al. (2007);** Lam (2005); **Janz and Prasarnphanich (2003)**

4	**Takım Odaklı Çalışma**	**Yeh et al. (2006);** Travica (2013); **Park et al. (2004)**; Machuca and Costa; **Al-Alawi et al. 2007**; Gurteen (1999); **Lin (2007);** Lam (2005); **Mueller (2014);** Zakaria et al. (2004); **Alavi (1999)**
5	**İletişim**	Janz and Prasarnphanich (2003); **Gold et al. (2001);** Catherine et al. (2003); **Collins and Smith (2006);** Bock et al. (2005); **Al-Alawi (2007);** **S**tankevičiūtė (2002); **Gruber (2000);** Zakaria et al. (2004); **Brachos et al. (2007)**
6	**Yönetimin Katkısı**	**Brachos et al. (2007);** Uzunçarşılı ve Nayır (2008); **Hauschild et all (2001);** Gruber (2000); **Davenport ve Prusak (2001) ;** Lin (2007); **Janz and Prasarnphanich (2003)**
7	**İşbirliği**	**Collins and Smith (2006);** Jones et al. (2006); **Park et al. 2004;** Machuca and Costa 2011 s. 30; **Moffett et al. (2002);** Park (2005); **King (2006);** Lin (2007)
8	**Adalet (Dürüstlük)**	**Jones et al. (2006);** Machuca and Costa (2011); **Bock et al. (2005)**; Park, et. al. (2004) ; **Machuca and Costa (2011);** Lam (2005); **Yeh et al. (2006),** Lin (2007)
9	**Örgütsel yapı**	**Moffett et al. (2002);** Gold et al. (2001); **Chen and Huang (2007);** Oliver Kandadi (2006); **Gupta and Govindarajan (2000);** Al-Alawi et al. (2007); **Mueller (2014);**

10	**Özerklik, Bağımsızlık**	Moffett et al. (2002); **Jones et al.(2006);** Park et al. (2004), **Janz and Prasarnphanich (2003)**; Alavi (1999); **Zakaria et al. (2004)**
11	**Liderlik**	**Yeh et al. (2006);** Oliver Kandadi (2006); **Arun (2008);** Gupta and Govindarajan (2000); **Mueller (2014)**
12	**Personel Güçlendirme**	Gupta and Govindarajan (2000); **Lo´pez et al. (2004)**; Oliver Kandadi (2006); **Park et al**. (2004); Girdauskienė and Savanevičienė (2007)
13	**Esneklik**	**Kayworth and Leidner (2004);** Travica (2013); **Park et al. (2004)**; Machuca and Costa (2011); **Davenport ve Prusak (2001)**
14	**Orijinal yaklaşımlara ve yorumlara açık olma**	Stankevičiūtė (2002); **Zakaria et al. (2004)**; Mueller (2014); **Kayworth and Leidner (2004)**
15	**Zaman ayırma**	Davenport ve Prusak (2001); **Oliver ve Kandadi (2006)**; Travica (2013); **Mueller (2014)**
16	**Hataları Tolere Etme**	Park, et. al. (2004) ; **Stankevičiūtė (2002);** Girdauskienė and Savanevičienė (2007)
17	**Motivasyon**	**Jones et al. (2006);** Moffett et al. (2002); **Girdauskienė and Savanevičienė (2007)**
18	**Şeffaflık (Açıklık)**	Machuca and Costa (2011); **Stankevičiūtė (2002);** Gruber (2000)

19	**Profesyonellik**	Machuca and Costa (2011); **Kayworth and Leidner (2004)**
20	**Bağlılık (Sadakat)**	Uzunçarşılı ve Nayır (2008); **Machuca and Costa (2011);** Lin (2007)
21	**Yenilikçilik**	Bock et al. (2005); **Alavi (1999)**
22	**İş süreçleri**	Oliver Kandadi (2006); **Gupta and Govindarajan (2000)**
23	**Risk alma**	Janz and Prasarnphanich (2003); **Girdauskienė and Savanevičienė (2007)**
24	**Personel alımı**	Oliver ve Kandadi (2006); **Davenport ve Prusak (2001)**
25	**Fiziksel Nitelikler**	Travica (2013); **Oliver ve Kandadi (2006)**
26	**Kültür**	**Gupta and Govindarajan (2000)**; Moffett et al. (2002)
27	**Bilgi yönetimini anlatmak (Bilgi kültürü misyonerliği)**	Oliver Kandadi (2006); **Stankevičiūtė (2002)**
28	**Değişime ayak uydurma**	**Jones et al. (2006);** Girdauskienė and Savanevičienė (2007)
29	**Öğrenme uyumu**	Mueller (2014)**; Brachos et al. (2007)**

30	**Süreklilik**	Uzunçarşılı ve Nayır (2008); **Lam (2005)**
31	**Çıktı Uyumu**	Mueller 2014; **Jones et al. (2006)**
32	**Özgür bilgi paylaşımı**	Park (2005); **King (2006)**
33	**Gelişim Uyumu**	Mueller (2014)
34	**Hatalardan ders çıkarma**	Stankevičiūtė (2002)
35	**Koordinasyon**	Chen and Huang (2007)
36	**Çalışan odaklılık**	Kayworth and Leidner (2004)
37	**Strateji**	Moffett et al. (2002)
38	**Hedefler**	Moffett et al. (2002)
39	**Girişimcilik**	Moffett et al. (2002)
40	**Karar verme**	Girdauskienė and Savanevičienė (2007)
41	**İnovasyon**	Moffett et al. (2002)
42	**Çalışan uyumu**	Mueller (2014)
43	**Empati**	Yeh et al. (2006)
44	**Hoşgörü**	Yeh et al. (2006)
45	**Cesaret**	Yeh et al. (2006)

46	**Sosyal aktiviteler**	Yeh et al. (2006)
47	**Yönetim kontrolü**	King (2006)
48	**Uygulayıcı topluluklar**	Oliver Kandadi (2006)
49	**Uzmanlık**	Alavi (1999)
50	**Biçimselleştirme**	Alavi (1999)
51	**Hikaye anlatımıyla yarar sağlama**	Uzunçarşılı ve Nayır (2008)
52	**Örgütsel destek**	King (2006)

Yukarıda da belirtildiği gibi bu elli iki boyuttan dokuzu araştırmamıza bilgi kültürünün alt boyutları olarak dahil edilmiştir. Bu da araştırmanın kısıtlarından biridir. Ancak, bilgi kültürü ile ilgili araştırmalar ele alındığında, dokuz boyutla birlikte bilgi kültürünü inceleyen az sayıda ampirik araştırmaya rastlanmaktadır. Bu anlamda boyut sayısı mümkün oldukça geniş ve kapsayıcı hale getirilmeye çalışılmıştır. Dokuz boyut seçilirken, en az sekiz defa tekrar eden boyutlar tercih edilmiştir. Tekrar sayısı azalan boyutlar başka araştırmalara konu edilebilir. Bilgi kültürünün boyutlarıyla ilgili tartışamalar devam etmektedir. Her bir çalışma farklı açıdan ve farklı değerlerle araştırma yapmaktadır. Tablo 3'te bu konuda yapılmış belli başlı çalışmaların ve kullandıkları boyutların bir listesi verilmiştir. Bilgi kültürü ile ilgili yapılan belli başlı çalışmalar ve ele aldıkları boyutlar da şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 3: Bilgi Kültürü ile ilgili belli başlı çalışmalar ve ele aldıkları boyutlar

MAKALE İSMİ	YAYIN YERİ ve YILI	YAZARLAR	DEĞİŞKENLER
How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations	**Journal of Knowledge Management 2006**	Stan Oliver Kondal Reddy Kandadi	Fiziksel Nitelikler, Altyapı, Personel Alımı, İş süreçleri, Zaman ayırma, Ödül sistemleri, Uygulayıcı topluluklar, Misyonerlik, Örgütsel yapı, Liderlik
Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors	**Journal of Knowledge Management 2007**	Al-Alawi et al.	Güven, çalışanlar arası iletişim, teknolojik altyapı (information systems), ödül sistemleri, örgütsel yapı
A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company	**Journal of Knowledge Management 2008**	Dilek Zamantılı Nayır Ülkü Uzunçarşılı	Dört çekirdek değer: Güven, Sadakat, Hikaye anlatmayla fayda sağlama, Süreklilik İki destekleyici faktör: Yönetimin Katkısı, Ödül yapıları
Conceptualizing Knowledge Culture	**Online Journal of Applied Knowledge Management 2013**	Bob Travica	Takım odaklı çalışma, ödül sistemleri, esneklik, teknolojik alt yapı, zaman ayırma, fiziksel nitelikler
Knowledge management: An organizational capabilities perspective	**Journal of Management Information Systems**	Andrew H Gold Arvind Malhotra Albert H Segars	Teknoloji, güven, yapı, iletişim, ortak vizyon, problem çözme
Influence of Knowledge Culture on	**Engineering Economics**	Lina Girdauskienė Asta Savanevičienė	Personel güçlendirme, motivasyon, hataları tolere etme,

Effective Knowledge Transfer	**2007**		güven, risk alma, karar verme, değişime ve tecrübelere açık olma
A study of knowledge culture in the consulting industry	**Industrial Management & Data Systems 2012**	Marta Mas Machuca Carme Martı´nez Costa	Güven, Şeffaflık, Esneklik, İşbirliği, Bağlılık, Dürüstlük, Profesyonellik
Successful knowledge management requires a knowledge culture: a case study	**Knowledge Management Research & Practice 2005**	Wing Lam	Pozitif etki yapanlar: Ödül sistemleri, devamlılık, adalet, takım odaklı çalışma, Negatif etki yapanlar: İç rekabet, çalışan develüasyonu ve iş güvenliği / gençlerden gelen bilgiye güvenmemek.
Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organızational climate	**MIS Quarterly 2005**	Bock et al.	Adalet, Yakın İlişki (mensubiyet, affilition), Yenilikçilik, Dışsal ödül beklentisi, yakın ilişki beklentisi
Knowledge Managements Social Dimension: Lessons From Nucor Steel	**Sloan Management Review 2000**	Anil K. Gupta Vijay Govindarajan	Yapı, bilgi sistemleri, ödül sistemleri, süreçler, liderlik, takım odaklı çalışmanı özendirme, kültür
A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams	**European Management Journal 2014**	Julia Mueller	Takım uyumu, Açıklık, Yapı, Zaman ayırma, Liderlik (takımbazında), Çalışan uyumu, Öğrenme uyumu, Gelişim uyumu, Çıktı uyumu

Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams	**Creativity and Innovation Management 2004**	Norhayati Zakaria Andrea Amelinckx David Wilemon	Güven, Özyönetim, iletişim, kültürel hassaslık-duyarlılık (farklılıklara ve farklı fikirlere açık olma), iletişim teknolojileri
To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents	**Journal of Business Ethics 2006**	Chieh-Peng Lin	İşbirliği, adalet, bağlılık
Knowledge effectiveness, social context and innovation	**Journal of Knowledge Management 2007**	Brachos et al.	Güven, motivasyon, öğrenme uyumu, yönetim desteği, sosyal etkileşim (yakınlık ve iletişim sıklığı)
How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective	**International Journal of Information Management 2007**	Chung-Jen Chena Jing-Wen Huang	Güven, İletişim, koordinasyon, örgütsel yapı (resmileşme, merkezileşme, entegrasyon/uyum)
Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework	**Decision Support Systems 2006**	Mary C. Jones Melinda Cline Sherry Ryan	Değişime uyum, özerk karar verme, uyum ve işbirliği, dürüstlük, motivasyon, işe uyum (sonuç odaklı olma)
Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization	**Webology 2015**	Dilmaghani et al.	Yapı, teknoloji
Knowledge exchange	**Academy of**	Christopher J.	Güven, İşbirliği, Ortak dili

and combınatıon: the role of Human resource practıces ın the performance of Hıgh-technology fırms	**Management Journal 2006**	Collins Ken G. Smith	paylaşmak (iletişim)
Predictors of employees' perception knowledge sharing cultures	**Leadership & Organization Development Journal**	Catherine E. Connely E. Kevin Kelloway	Teknoloji, sosyal etkileşim (yakınlık ve iletişim sıklığı)
Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture	**Decision Sciences 2003**	Brian D. Janz Pattarawan Prasarnphanich	Risk alma, ödül sistemleri, sıcaklık, yönetim desteği, özerklik
Organizational Culture as a Knowledge Resource	**Handbook on Knowledge Management 2004**	Timothy Kayworth Dorothy Leidner	Esneklik, açıklık, profesyonellik, çalışan odaklılık
Developing a Model for Technology and Cultural Factors in Knowledge Management: A Factor Analysis	**Knowledge and Process Management 2002**	Sandra Moffett Rodney McAdam Stephen Parkinson	Örgütsel yapı, strateji, hedefler, kültür, özgürlük, girişimcilik, teknolojik altyapı, motivasyon, işbirliği, inovasyon, diyalog
Critical Attributes of Organizational Culture Promoting Successful KM Implementation	**ICCSA 2005**	Heejun Park	Güven, özgür bilgi paylaşımı, yakın ilişkiler, diğerleriyle yakın çalışma
The impact of Team	**Organization**	Celia Zárraga	Güven, empati, hoşgörü,adalet,

Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams	**Studies 2005**	Jaime Bonache	cesaret, bilgi paylaşımı ile bağlantılı ödül sistemleri, takım liderliği, takım odaklı çalışma, sosyal aktiviteler
Maybe A "Knowledge Culture" Isn't Always so Important after All!	**Information Systems Management 2006**	William R. King	Yönetim kontrolü, Örgütsel destek, işbirliği, paylaşım sıklığı
Does Organisational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of a Department in a High-Technology Company	**Carieton University Master Thesis 2000**	Hans Georg Gruber	Açıklık (Şeffaflık), Güven, İletişim kanallarının varlığı ve kullanımı, Yönetimin Katkısı, ödül sistemi

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yazarların bilgi kültürü ile ilgili farklı boyutları araştırmalarına konu edindikleri görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı nitel, diğer bir kısmı ampirik ve bazıları da teoriktir. Araştırmamız Tablo 2 ve Tablo 3'te verilen bilgiler ışığında, bilgi kültürü boyutlarından en çok tekrar eden dokuz boyutu ampirik olarak test etmektedir. Başka araştırmalarda diğer boyutlar ayrıca değerlendirilebilir. Değinilen bu dokuz boyut aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

2.3.2.1. Güven

Çalışanların birbirlerine duydukları güven, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri, birbirlerinin çıkarların a ilgi göstermeleri, birbirlerine karşı dürüst olma konusunda olumlu düşünce ve beklentilerdir[192]. Çalışmamız kapsamında güven kavramının çalışanların birbirlerine olan boyutu ele alınmıştır. Yöneticilere karşı olan güven boyutu "adalet ve dürüstlük" içerisinde değerlendirilmiştir. Bu boyutun ölçülmesinde, katılımcılara sorulan sorular incelendiğinde, bireylerin üstlerinin ödüllendirme, kayırma, adil olma gibi davranışlarını puanladıkları görülmektedir.

[192] Özarallı, a.g.e., s. 631.

Bireysel bilgi örgüt içerisinde paylaşılmazsa, çalışanların zihinlerinde kalarak örgüt için değer yaratamaz hale gelecektir. Bireysel bilginin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için paylaşılması ve değer yaratır hale gelmesi çok önemlidir. Bu bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ise çalışanların, birbirlerine, üst yönetime karşı duydukları güven duygusu ile olabilir. Örgüt içerisindeki güven, bilgi paylaşımını da olumlu yönde etkilemektedir. Bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaşma konusunda zorlanamazlar. Sessiz bir bağlaç görevi üstlenen güven ortamının olması durumunda bilgi paylaşılabilir[193].

Lin'in yaptığı araştırmada, bireysel olarak, bilgi paylaşımında gönüllü olan ve diğer çalışanlara yardım etmeye meyilli olan çalışanların, arkadaşlarıyla bilgi paylaşımında ve bilginin toplanmasında daha motive oldukları gözlenmiştir. Buna ek olarak çalışanların liyakati ve güven hissi, çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edilmesi için gerekli olabilir. Dolayısıyla, kurumsal kullanışlı bilgiyi paylaşabilme yeteneğinin farkında olan çalışanlar diğer arkadaşlarıyla bilgiyi paylaşmak için daha meyillidirler[194].

2.3.2.2. Bilgi Teknolojileri

Ekonomi tarihçileri teknolojinin tarih boyunca, özellikle de endüstriyel dönemde verimlilik artışı yoluyla ekonomik büyümede önemli bir paya sahip olduğunu göstermişlerdir[195]. Bilgi teknolojilerinin en fazla etkilediği alanlardan biri, iş yerleridir. Geleneksel işyeri algısı bilgi teknolojilerinin etkisiyle değişmiştir. Bilgi teknolojileri, esnek çalışma avantajıyla, işyerlerinin geniş alanlara ve binalara olan ihtiyacını azaltmıştır. Endüstri toplumunu bilgi toplumuna dönüştüren dijitalleşme ile birlikte yeni pazarların kapısını aralamış ve rekabette de firmalara avantaj sağlamaya başlamıştır. Karar verme süreçleri, işbirliğine dayalı bir kültür, üretim ve yönetim

[193] Özarallı, a.g.e., s. 629-638.
[194] Lin, a.g.e., s. 326.
[195] Manuel Castells,**"Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür I. Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi"**, 3. Baskı, Çev: Ebru Kılıç, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2013, s. 103.

anlayışı, performans değerlendirme ve kontrol, dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinde etkilenen işyeri süreçlerinden yalnızca bir kaçıdır[196].

Bilgi yönetimi sayesinde teknolojinin dinamiği olan yenilikçilik şirketler için bir girdiye dönüşmekte ve globalleşmektedir. Bilgiyi yönetip yönlendiren, teknolojinin hangi alanlarda ilerleyeceğini ve ekonomik sistemde yerini nasıl alacağına da karar veriyor. Bu bağlamda küresel anlamda bilgiye sahip olanlar ve bilgiyi yönetenler ekonomik, siyasi ve teknolojik alanlarda rekabet avantajını elinde bulunduruyor[197].

Değer yaratma konusunda bazı bilgi yaratma ve bilgi paylaşım süreçlerini diğerlerinden daha etkili kılan nedir? Süreç tasarımı, ofis dizaynı, bilgi paylaşım yazılımı (software) gibi etkenler ve "en iyi uygulama" (best practice) hikayeleri bilgi yönetimi zincirinin başarısına yardımcı olur. Ancak çalışanlar birbirleriyle bilgiyi paylaşma konusunda gönüllü değillerse, ofisin dikkatli tasarlanması ya da enformasyon teknolojilerinin bir yardımı olamaz[198]. Bilgi paylaşımı için tekno-merkezli bir yaklaşıma dayanmak, gerekli sosyal ilişkileri ve personeller arası etkileşimleri başarmak yeterli değildir. Dolayısıyla kurumsal kültür, Yönetimin Katkısı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve insan kaynakları, bilgi paylaşımını teşvik etmek için bir arada düşünülmelidir[199].

İnovasyonun ve teknoloji yönetim sistemlerinin -örneğin, kalite yaklaşımları, değer analizleri, tam zamanlı üretim sistemleri, ekonomik istihbarat, değişim mühendisliği, katılımcı yönetim- örgütlere rekabet avantajı sağladığı inkar edilemezdir ve örnekleri sonsuzdur[200]. Araştırmalar, geliştirilen ve yeni kullanıma sunulan teknolojik faktörlerin inovasyonun da anahtar öğesi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu tek şart değildir. Yeni üretim, yönetim ve dağıtım metotlarına da uyum sağlamak için örgütsel anlamda çaba sarfetmek gerekmektedir. Ayrıca insan kaynaklarının da çok önemli bir öğe olduğu unutulmamalıdır[201]. Shumpeter 1941 yılında yenilik üreten

[196] Orhan Koçak, **"Bilgi Toplumu Sürecinde Çalışma Yaşamı: Dijital Teknolojiler Boyutuyla",** Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.
[197] Uçkan, a.g.e. s. 28.
[198] Sveiby and Simons, a.g.e, s. 420.
[199] Lin, a.g.e., 326-327
[200] European Commission, **"Green Paper on Innovation,** 1995, s. 10.
[201] European Commission, **a.e.**, s. 1.

teknolojinin insanlarını refahını arttıracağını belirmiştir. Bazı sektörler için -örneğin otomotiv- inovasyon, çevreye verilen zararın azaltılması veya ortadan kaldırılması için en önemli yollardan biri olarak görülmektedir[202].

2.3.2.3. Ödül Sistemleri

Öğrenmenin ve sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmanın kolaylaştırıldığı, ve ödüllendirildiği şirket kültürlerinde çalışanların edindikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma eğilimleri artacaktır[203].

Bilgi paylaşımı sonucunda verilen ödülün çalışanlar tarafından az bulunması halinde bilgi paylaşımını engellemektedir. İyi bir ödül beklentisi olan çalışanlar bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşamaktadır. Çalışanlar bu durumda bilginin değerli bir rekabet avantajı olduğunu ve örgüt tarafından kontrol edilmemesi gerektiğini düşünebilirler. Sonuç olarak bu deneyimi yaşayan çalışanlar, bu küçük teşvik karşılığında bilgi paylaşımına karşı negatif tutum geliştirebilirler[204].

2.3.2.4. Takım Odaklı Çalışma

Bir örgütün bilgisini, enformasyondan ayırt eden karakteri, örgütün hangi bilgiye dayandığıdır. İşbirliği sorununu çözmüş, takım odaklı çalışma yapan ve karşılıklı bilgi alış verişini başarabilen örgütlerin bilgi birikimi de hızla artacaktır. Bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma çok çeşitli düzeylerde işbirliği gerektirmektedir. Beyin fırtınaları, strateji planlaması, proaktif davranmak ya da rekabete karşı koymak gibi durumların hepsi işbirliği gerektirir. Ancak işbirliğini gerçekleştiren takım üyelerinin iş bittikten sonra başka yerlerde çalışmaya sevk edilmesi beyinlerindeki bireysel bilginin kaybolmasına sebep olabilir. Bilgi yönetiminin bu anlamda örgüte olumlu katkı yapması beklenmektedir. Zira bilgi yönetimi bilgi

[202] Antonio Leal-Millán Jose Luis Roldan Antonio L. Leal-Rodríguez Jaime Ortega-Gutiérrez, IT and relationship learning in networks as drivers of green innovation and customer capital: Evidence from the automobile sector, **"Journal of Knowledge Management"**, Vol. 20 Iss 3, 2016. makale s. 6.
[203] Özarallı, a.g.e., s. 638.
[204] Bock and Kim, a.g.e., s.1046.

paylaşımının ilk adımı olan karşılıklı görüşme ve tartışmayı teşvik etmektedir. Ayrıca formal olmayan yöntemlerle de bilginin örgütte kalmasını sağlayacaktır[205].

Bir organizasyon içinde, bilgi oluşum takımları veya projeleri değer oluşumunda anahtar rol oynar[206]. Takım üyeleri her hangi bir proje ile ilgili problemlerle karşılaştıklarında, şu gibi sorularla yüzleşebilirler: "Projeyi başarıyla tamamlayabilmek için gerekli olan bütün bilgi ve becerileri kullanabildik mi?" veya "Bu problemi çözmek için örgütte diğer birim ya da çalışanlardan bir yardımcıya ihtiyacımız var mı?". Takım üyeleri bu soruları cevaplamaya çalışırken, onların diğer çalışanlarla ilişki kurma durumları (network davranışları) bilgi paylaşım ikliminin kabulüne bağlı olacaktır. Eğer organizasyon genellikle onları bilgi paylaşımına özendiriyorsa (mesela bilgi paylaşım iklimi varsa), ekip üyelerinin diğer çalışanlardan ya da gruplardan yardım alması daha olasıdır. Aksine, eğer bilgi paylaşım iklimi çok zayıfsa ya da var olmamışsa, ekip üyeleri sorunlarına çözüm olarak diğerlerinden bilgi ve yardım almayı daha az benimsemektedirler[207].

2.3.2.5. İletişim

Yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde en önemli role sahip faktörlerden birisi de iletişimdir. Örgütleri bir iletişim sistemi olarak ele almak ve ilişkileri bu açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Yönetici işlerini iletişim yoluyla yaptırmaktadır. Çünkü yöneticilik sosyal bir olaydır.

"İletişim kavramı, örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında, bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezginin aktarılmasını; bu aktarma esnasında kullanılan her türlü araç, gereç ve tekniği, kanal olarak kullanılan tüm sistemleri ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesajın aktarılmasını içeren geniş bir kavramdır". İletişim, bir mesaj alışverişidir ve bu süreç olmadan işletmelerin var olması düşünülemez. Ayrıca

[205] Tiwana, a.g.e., s. 63-95.
[206] Nonaka ve Konno, a.g.e., s. 41.
[207] Hoegl et al, a.g.e., s. 746.

gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sonucunda bilgi toplumu kavramı ortaya çıkmıştır[208].

Organizasyonun verimliliği için iletişim gerektiği gibi, çalışanların iş doyumu için de iletişim gerekmektedir. İletişim, yönetim ve işlerin yürütülmesi için olmazsa olmazdır[209].

Bireyler uyumadıkları zamanların %70'ini yazma, okuma, dinleme veya konuşma suretiyle iletişimde geçirmektedirler. Bu da bizi grup performanslarının önündeki en büyük engellerden birinin etkim iletişim eksikliği olduğu sonucuna götürmektedir. Hiçbir birey, örgüt ya da grup, üyeleri arasında bilgi ve yorum paylaşımı olmadan var olamaz. Ancak iletişim, bilgi ve yorumların aktarılmasından ibaret değildir. Bu bilgi lerin aynı zamanda "anlaşılması" da gerekmektedir. Bu nedenle iletişim söylem ve fikirlerin hem aktarılması hem de anlaşılması sürecidir. Her ne kadar bu basit gibi görünse de aslında öyle olmadığı ve uygulamada çeşitli nedenler dolayısıyla etkili iletişimin sağlanamadığı bir gerçektir[210].

İletişimin hem bilginin aktarımında hem de fikirlerin paylaşımındaki önemi tartışılmazdır. İnsanlar aynı dili konuşmadıklarında bilgi paylaşımı gerçekleşmeyecektir. Bilginin yön verdiği bir ekonomide konuşmalar işin kendisini oluşturur. Gerek yüz yüze, gerekse teknolojik araçlar aracılığıyla iletişim bilgi paylaşımı ve yönetiminde önemlidir[211]. İletişim kavramı ve iletişim süreci konusunda çeşitli kaynaklarda detaylı bilgiler olması sebebiyle bu araştırmada detaya yer verilmemiştir. Araştırmamızın en temel öğelerinden biri olan iletişim, bilgi paylaşımı ve yenilik geliştirme bağlamında ele alınmaktadır.

[208] Koçel, a.g.e., s. 521-537.
[209] Richard M. Hodgetts, "**Yönetim: Teori, Süre. Ve Uygulama",** 5. Basımdan Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, s. 259-262.
[210] Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **"Organizational Behavior-Örgütsel Davranış"**, Çeviri Editörü İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, 2012, Nobel Yayınları, İstanbul, s. 342.
[211] Davenport ve Prusak, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, s. 134-144.

2.3.2.6. Yönetimin Katkısı

Diğer çalışanlara yardım etmekten hoşlanan çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda daha motivedirler. Dolayısıyla yöneticiler bunun seviyesini arttırmak için çalışanların bilgi paylaşım yoluyla deneyimlerini arttırmaya gereksinim duymaktadırlar. Gelişmekte olan ve sürdürülmesi gereken bilgi paylaşımı ile ilgilenen yöneticiler çalışanların olumlu ruh durumunu geliştirmek için sosyal değişime odaklanmalıdırlar (mesela diğerlerine yardım etmekten hoşlanma) ki bu durumda bilgi paylaşım aktiviteleri beslenebilir. Bunun yanı sıra, yöneticiler çalışanın kendi bilgisini arttırması için daha dikkatli ve yararlı geribildirimlerde bulunmalıdırlar. İşe alımlarda yüksek özgüveni, bilişsel yeteneği, içsel motivasyonu ve benlik saygısı olan, proaktif, çalışanlar seçilebilir[212].

Mevcut literatür örgütsel kültürün geliştirilmesinde ve liderlik bağlamında çoğunlukla baş yöneticileri ve üst düzet yöneticileri vurgulamaktadır. Diğer taraftan üst düzey yöneticilerin liderliğinin önemli olmasına rağmen orta ve ön büro müdürlerinin bu liderlik özelliklerini göstermelerinin kuruluşun bilgi kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi için gerekli olduğunu belirtilmektedir[213].

Bilgi şimdiye kadar sadece yöneticilerin teşvik ettiği kadar yönetilebilirdi. Üst yönetim, bilgi oluşumunda ortamın ve kültürün (ba konsepti) sağlayıcıları olarak rol almaktadır. Onların görevi bilgi oluşumunu yönetmektir. Liderler mutlaka vizyoner teklifler (zihin) ve zamana ve güce bağlı kişisel bağlılıklar (vücut) ile yeni oluşan süreçleri desteklemek zorundadır. Bilgi oluşturma başarısı yöneticilerin sorumluluk varsayımlarına, mazeretlerine, finansal desteklerine ve ilgilerine bağlıdır. Statik bir hisse senedi olarak bilgi yönetimi, bilgi oluşturmanın önemli dinamizmlerini göz ardı eder. Ortamda (Ba konsepti) ortaya çıkan bilgi yönetimi farklı bir yöneticilik tarzı gerektirir. Üst yönetim bilginin beslenen, desteklenen, genişletilen ve ilgilenilen bir kavram olduğunu farkında olmalıdır. Sistemler ve ekolojiler açısından düşünme platformların oluşturulmasına ve bilgilerin serbest olarak ortaya çıkan kültürlerin gelişmesine yardımcı olur. Bilgi "aktivistleri" ortamı (ba konsepti) kendi

[212] Lin, a.g.e.,
[213] Oliver ve Kandadi, a.g.e., s.12.

düşüncelerini, deneyimlerini ve aynı tür insanları bir araya toplayarak desteklemektedirler. Bu bağlamda, bilgi eylemcileri bilgi oluşumunu katalizör olarak ve mevcut bilgiler ile öngörüleri bağlayan kişiler olarak yönetir ve yaşar. Bağlılıklarıyla birlikte bilgi oluşumunun ne olması gerektiği ve nasıl desteklenmesi gerektiği ile ilgili görüşleri bütün örgüt üyelerini çalışmaya zorlar. Bu tarz bilgi liderleri beden ve zihnin bilgi oluşum sürecinin ortaya çıktığı zamanda bir araya gelmesi için zamanda belirli bir boşluk sağlar. bu durum yeni bir yönetim şekli için gündem oluşturur[214].

2.3.2.7. İşbirliği

Bilginin kullanımı önemli düzeyde işbirliği gerektirmektedir[215]. Örgüt kültürünün pek çok alt boyutu olmakla beraber, bilgi paylaşımı için en önemlisi işbirliğidir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar bu boyutun anlaşılmasında bize kolaylık sağlamaktadır. Bilgi transferi, örgüt yararına gönüllü olarak paylaşım yapmayı gerektirir. Eğer ki çalışanlarda işbirliğini destekleyen tavır, eğilim ve davranışlar olmazsa, bilginin transferi mümkün olmayacaktır[216].

2.3.2.8. Adalet / Dürüstlük

Abfalter ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, örgütteki gruplar arasında bilgi paylaşımını etkileyen anahtar faktörün üst yönetim olduğu görülmektedir[217]. Üst yönetimin bilgi paylaşımı konusunda özendirici, destekleyici ve adaletli tavır takınmaları önemlidir. Demirel ve Seçkin, yaptıkları araştırmalar çerçevesinde, örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesi veya yaygınlaştırılmasında adalet ve dürüstlük kapsamında şu hususların etkili olduğunu savunmaktadırlar[218]:

- Personelin performanslarının ölçülmesini objektif şekilde yapmak,

[214] Nonaka ve Konno, a.g.e., s. 53-54.
[215] Tiwana, a.g.e., s. 93-95.
[216] Goh, a.g.e. s. 25.
[217] Dagmar Abfalter, Raphaela Stadler, Julia Müller, "The Orghanization Of Knowledge Sharing At The Colorado Music Festival", **International Journal Of Arts Management**, Vol 14, Nu 3, Spring 2012, p.10.
[218] Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi", **"bilig"** Kış 2011, sayı: 56, s. 113-114.

- Örgütün hedeflerinin ve amaçlarını net şekilde ifade edilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde etik davranmaları,
- Geliştirilen ödül sistemleri ile çalışanların performanslarını arttırılmasının hedeflenmesi
- Özel hayat ve çalışma hayatının sınırlarını çizebilmek
- Çalışanlar arasındaki ilişkilerin güven ve saygı temeline dayanması,
- Yönetimin aldığı kararlara çalışanların da katkısının sağlanması
- Farklılıklara değer vererek tüm fikir ve düşünceleri dinlemek,
- Bilgi paylaşımını sağlayacak davranışları ve tutumların desteklenmesi
- Bilgi paylaşımına ve örgütsel adalete dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.

2.3.2.9. Örgütsel Yapı

"Dünyanın birçok yerinde şirketler veriden enformasyona geçişin ilk adımlarını atar atmaz, karar süreçleri, yönetim yapısı, hatta iş yapış biçimleri ve süreçleri değişime uğramaya başlamaktadır". Enformasyon üretimine odaklanan şirketlerin örgütsel yapıları değişime uğramaktadır. Şirketler ağırlıklı olarak alt kademedeki işin ehli uzmanlardan ve üst kademedeki yöneticilerden oluşmakta ve orta kademe yöneticilerin sayısı oldukça azalmaktadır. Bu şirketlerde bilgi esas olarak tabanda yani uzmanların kafalarındadır. İş büyük ölçüde göreve yönelik ekiplerde gerçekleşecektir. Özdisiplinin önemi ve bireysel sorumluluk artmaktadır[219].

2.3.2.10. Diğer Boyutlar

Bilgi kültürü kavramıyla ilgili kısıtlarımız dolayısıyla bizim çalışmamızın boyutları arasında incelenemeyen pek çok boyut daha bulunmaktadır. Bu başlık altında kısaca bu boyutlardan bahsederek, gelecek çalışmalarda bu boyutların da ele alınmasına katkıda bulunmaya çalışacağız.

Oliver ve Kandadi, daha önce de belirtildiği üzere liderlik boyutu üzerinde durmaktadır. Çalışmasına göre birçok katılımcı, yönetimin her kademesinde pozitif

[219] Drucker, Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı, s. 13-16.

liderlik özelliklerinin dışa vuruşunun kuruluşlardaki bilgi kültürünü geliştirmede hayati rol oynadığına inanmaktadır. Bu nitelikler astlara yetki verme, kaynakların eşit dağılımı, değişikliklere ve tecrübeye açık olma, güven kazanma, hatalara karşı hoşgörülü olma ve çalışanlar arasında uzun vadeli kuruluşun amaçlarının inşasını içermektedir. Katılımcılar, çalışanlara öğrenmede ve görevi yerine getirmede kuruluşun bilgi kültürüne çeviklik sağlayacak belirli kontrol yetkileri vermenin önemini vurgulamaktadır[220].

Tablo 2'de ifade edildiği gibi bilgi kültürünün diğer boyutlarının sayısı ellinin üzerindedir. Değinilen ve açıklanan dokuz boyut araştırmamızda bilgi kültürünün boyutları olarak inceleneceklerdir.

Bilgi kültürü ve bilgi paylaşımı konularına yer verdikten sonra, üçüncü ve bağımlı değişken olan örgütsel yenilikçilik konusu açıklanmaya çalışılacaktır.

[220] Oliver ve Kandadi, a.g.e. s. 12.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

3.1. Yenilik Kavramı

Türkçe'de "yenilik" olarak kullandığımız inovasyon (innovation) kelimesinin kökeni Latince "nova", "yeni" kelimesine dayanmaktadır. İnovasyon, yani "yenilik" sözcüğü genellikle yeni bir şeyin, ya da yöntemin tanımı ya da sunumu olarak anlaşılmaktadır. Daha kapsamlı olarak tanımlamak gerekirse yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet üretmek için, bilginin sentezi, birleşimi ya da somutlaştırılmasıdır[221]. Sözlükte inovasyon kavramının zıddına bakıldığında "kullanımdan düşmüş" ve "rutin" kelimeleri karşımıza çıkmaktadır[222].

Yenilik kavramı, bilginin farklı şekillerde özümsenmesi, çoğaltılması ve yeniden ilişkilendirilmesine dayalı araştırma faaliyetlerindeki buluntuların hızla ürünleşerek, yeni ve sürdürülebilir bir ekonomik modele taşınması olarak tanımlanmaktadır[223]. Oslo Kılavuzu'na göre yenilik, örgüt içi uygulamalarda, örgütün organize edilmesinde veya çevre ile olan ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet, veya süreç, organizasyonel olarak bir yeniliğin ya da pazarlama alanında yeni bir yöntemin gerçekleştirilmesidir[224]. Öner ve Polat'a göre yeniliğin ortak tarifi şöyledir: Belli bir zaman sonra, pratik ve başarılı olarak kullanılan, yeni bir fikir, teknik bir olaydır[225]. 19. yüzyılın teknik alanda gerçekleştirdiği yeni buluş ve icatlar, yenilik konusunu, teknik yönü ağır basan bir duruma getirmiştir. Genel anlamda yenilik, teknik buluşlar ve icat etme ile yakından ilgilidir. Ancak icadın yeniliğe dönüşebilmesi için mutlaka ticarileşmesi ve elde edilecek fayda sonucunda

---

[221] Richard Luecke, **"İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık"**, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 3.
[222] European Commission, **a.g.e.**, s. 1.
[223] Hakan Gürsu, "İnovasyon kültürü ve kültür ürünleriyle inovasyon", Harward Business Review, Ekim 2013, http://hbrturkiye.com/dergi/inovasyon-kulturu-ve-kultur-urunleriyle-inovasyon , erişim:09.05.2016 11.30.
[224] Oslo Klavuzu, **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını, 2005, s.48.
[225] Mustafa Polat ve M. Atilla Öner, "**Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri**", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Programı, Araştırma Notu, 2000, s.3.

verimin artması gerekmektedir[226]. Toplumsal ve ekonomik fayda sağlamasına rağmen ticarileştirilemeyen icatlar ya da mevcutlarda yapılan değişiklikler yenilik olarak değerlendirilmemektedir. Yapılan değişiklik ve iyileştirmelerin yaygınlaştırılmasının yolu da yeniliğin müşteriler aracılığıyla kabullenilmesidir. Burada en önemli görev pazarlama birimlerine düşmektedir[227].

Örgütlerin yenilik yapmadaki amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni ürünler veya hizmet üretimini gerçekleştirmek.
- Yeni ürünler veya hizmet aracılığıyla yeni pazarları keşfetme ya da kendi pazarını yaratmak.
- Yapılan değişiklikler yoluyla ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek.
- Görsel anlamda ürünleri iyileştirmek.
- Üretim ev müşteriye cevap verme aşamasını kısaltma.
- Çevreye duyarlı ve daha az zararlı ürünler üretme.
- Hammadde ve enerjiden tasarruf etme.
- İşgücü maliyetlerini, işlem maliyetlerini ve dağıtım maliyetlerini düşürmek.
- Üretim süreçlerini iyileştirebilmek[228].

Eren, "yenilik" konusunda 1940 yılında yok denecek kadar az eser yazıldığını, konu hakkındaki derinleşmenin 1950'lerde başladığına değinmektedir. Bunda İkinci Dünya Savaşı esnasında yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ve başarılan teknolojik yeniliklerin rolü büyüktür. Bununla birlikte yenilik kavramının ekonomiye ithal edilmesi girişimcinin akabinde gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan sanayi devrimi, nükleer enerji, sentetik maddeler, haberleşme araçları, bilgisayar alanındaki gelişmeler gibi sosyal ve ekonomik hayatı etkileyen pek çok devrime imza atmıştır. Her yeni buluş, sadece işletmeler açısından değil aynı zamanda ülkeler arası rekabet ve liderlik çekişmelerini de önemli ölçüde etkilemiştir. 1945 yılından başlamak üzere ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde askeri ya da sivil AR-GE ve yenilik harcamaları beklenmedik şekilde artmıştır. Günümüzde araştırma

[226] Erol Eren, **"İşletmelerde Yenilik Politikası"**, Formül Matbaası, İstanbul, 1982, s. 16.
[227] Cevahir Uzkurt, **"Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü"** Beta Basın Yayın, İstanbul, 2008, s. 94.
[228] Uzkurt, a.y.

ve yeniliğin her düzeyde ekonomik sistemin iç değişkeni durumuna geldiğini belirtebiliriz[229]. Literatürde yenilik çeşitlerinin örgüt performansına etkisini araştıran çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesinde Küçükoğlu ve Pınar, yeşil inovasyonun çevreye duyarlı örgüt performansı altında iki boyut olan, örgütün rekabet edebilirlik düzeyine ve çevresel performansa anlamlı katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır[230].

3.2. Yenilik Süreci ve Yönetimi

Yenilik, rekabetçi, sürekli olarak gelişen dünyamızda işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin en güçlü yoludur. Örgütler başarılarıyla yollarına devam etmek istiyorlarsa, yeniliği örgütün bir parçası haline getireceklerdir[231]. Yenilikçilik yeteneği stratejik açıdan örgütler için rekabet avantajı yaratan bir kaynaktır. Bunun sebebi, yeniliğin taklit edilmesi zor, nadir ve değerli olmasıdır. Yenilik, yeni ve değişik bir şey yapmak ve bunu pazarlanabilir kılmak olarak tanımlanabilir. Yenilik ve yaratıcılığın birbirinden ayrıldığı temel nokta pazarlanabilir olmaktır[232].

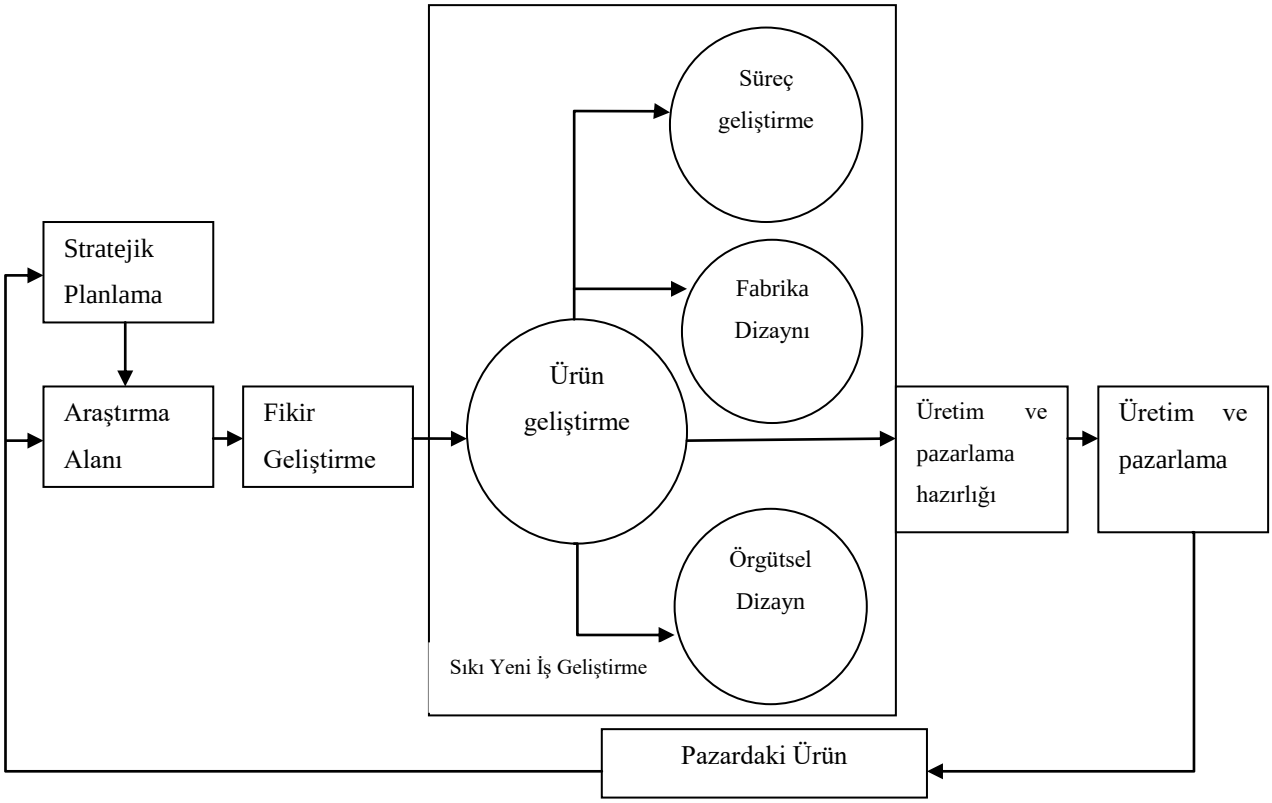
Yenilik sürecinde önemli zorluklardan biri tüm işgücünün katılımıdır. Özellikle günümüzün teknoloji şirketlerinde yenilik artık bireysel dahiliğin bir sonucu olarak görülmektedir. Aksine, yenilik, son derece kompleks karmaşık ve hatta bazen kaotik bir şekilde etkileşim insanlar arası etkileşim gerektirmektedir ve örgütler tarafından desteklenen ekipleri içeren çok disiplinli bir çabadır. İnovasyon süreci, deneyimsel öğrenme, deneme yanılma, risk alma, hem de çapraz fonksiyonel koordinasyon ve teknik bilgi, bilgi ve bileşenlerin bütünleşmesini gerektirir Bugünün örgütlerinde yöneticiler, yeniliği objektif olarak tarif edilemeyen ve sonuçları kesin olarak tahmin edilemeyen bir bulanık süreç olarak görmektedirler. Oysa, araştırmalar spesifik özelliklere sahip çalışma ortamlarında, nihai kullanıcıya aktarılabilecek ve

[229] Eren, **a.y.,** s. 16.
[230] Mübeyyen Tepe Küçükoğlu ve Recep İbrahim Pınar, "Positive Influences of Green Innovation on Company Performance", World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195, 2015, s. 1236.
[231] Çağrı Bulut ve Hande Arbak, "**İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma",** s.5-19; içinde Ed. Selcuk Karaata, **Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk.** EGIAD Yayınları: İzmir, 2012, s. 6.
[232] Murat Yaşlıoğlu, **"Rekabet Avantajı ve Strateji, Yöneticinin El Kitabı"**, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2016, İstanbul, s. 197.

kuruluşların misyonu ve hedefine destek olabilecek teknolojik yenilikçi sonuçlar üretilebileceğini göstermektedir[233].

Buijs, çalışmasında ürün yenilik sürecini aşağıdaki şekilde göstermektedir[234].

Şekil 5: Ürün Yenilik Süreci



Kaynak: Jan Buijs, "Strategic Planning and Product Innovation – Some Systematic Approaches", **"Long Range Planning"** Vol 12, October 1979, s. 27.

[233] Hans J. Thamhain, "Managing Innovative R&D Teams", **R&D Management,** 33, 3, 2003, s. 303.
[234] Jan Buijs, "Strategic Planning and Product Innovation – Some Systematic Approaches", **"Long Range Planning"** Vol 12, October 1979, s. 27.

Yenilik, örgütte bilgi toplanması ve işlenmesi sonucu endüstriyel olarak üretilecek ürünlerin yaratım süreçlerini düzenleyen faaliyetlerdir.

Yenilik sürecini daha bireysel anlamda değerlendiren Duran ve Saraçoğlu, çalışmalarında yenilik sürecini dört aşamada ele almaktadırlar. Birinci aşamada farklı kişilerin farklı bakış açılarından faydalanılarak toplanan ve değerlendirilen bilgi, ikinci aşamada kavramlaştırılır ve yeni fikirlerin bir araya getirilmesi ve bunlarla ilgili içsel öngörüler sonucunda yeni keşifler gerçekleştirilir. Üçüncü aşama optimizasyon aşamasında, fikirler değerlendirilir ve tek bir noktada birleştirilmesi sağlanır. Diğer fikirlerinin bu fikre katkısı alınarak kullanım alanı dışına itilirler. Bu aşamada soyut fikirlerden somut planlar ve pratik çözümler geliştirilir. Son aşamada ise uygulama aşamasıdır. Müşterinin memnuiyet geri bildirimine göre yenilik yaygınlaştırılmalı ve önemi vurgulanmalıdır[235].

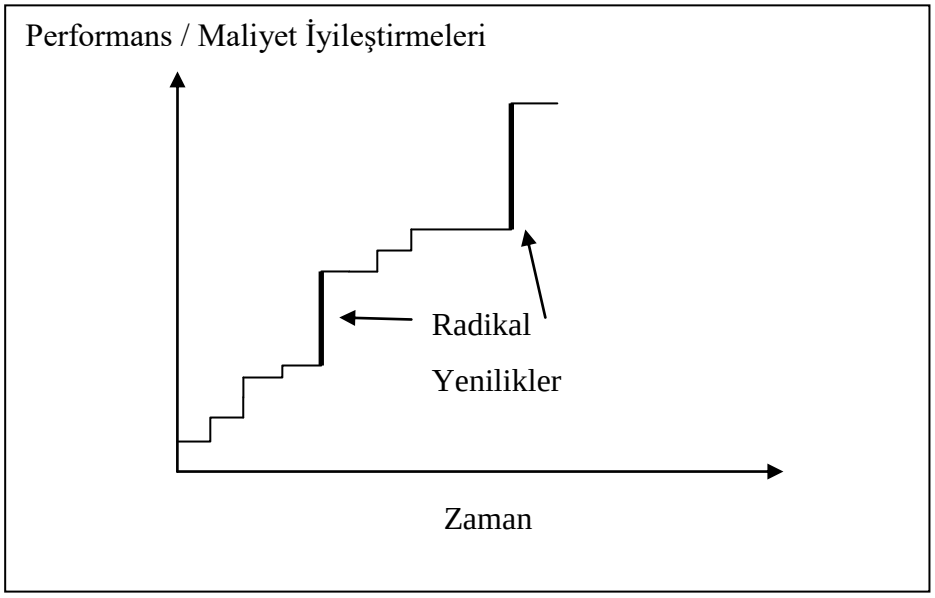
3.3. Yenilik Türleri

Bilim insanları "yenilik kavramı" söz konusu olduğunda temel olarak iki yenilik ayrımına gitmişlerdir: Radikal yenilik ve aşamalı yenilik. Aşamalı yenilik, genel olarak var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan bir yenilik yaratma anlamına gelmektedir. Bunun gibi yenilikler genellikle var olan bir ürün, hizmet ya da sürecin geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Radikal yenilik ise aşamalı yeniliğin tam tersi olarak var olan teknoloji ve yöntemlerden farklı olan bir yeniliği dünyaya sunmak anlamında gelmektedir. Radikal yenilik kavramının eş anlamlılarına baktığımızda, "devrim yaratan" ya da "sürekli olmayan" yenilik ifadeleriyle karşılaşıyoruz[236]. Yapılan yenilik ister aşamalı olsun isterse radikal olsun, en önemli nokta pazarlanabilir olmasıdır[237]. Yenilik kavramı ile ilgili yapılan ayrımı yapısına göre yenilik çeşitleri şeklinde adlandırmak mümkündür.

---

[235] Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", **"Yönetim ve Ekonomi",** 2009, Cilt 16, Sayı 1, s. 69.
[236] Luecke, a.g.e., s. 3-4.
[237] TÜSİAD, **"Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri"**, Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri, İstanbul, 2003, s. 23.

Şekil 6: Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Sanayideki Zaman Dilimi



Kaynak: Richard Luecke, **"İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık"**, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 6.

Yukarıdaki bu temel ayrımın haricinde, yenilik, süreçlerde yapılan, ürünlerde gerçekleştirilen, organizasyonel veya pazarlama uygulamaları yenilikleri olmak üzere dörde ayrılabilir[238].

3.3.1. Ürün Yeniliği

Ürün yenilikleri, mevcut bir ürünün alınıp bir üst seviyeye çıkarılmasıdır. Örneğin Apple'ın yeni geliştirdiği ve piyasaya sürdüğü ürünler ya da Intel'in geliştirdiği işlemciler, Toyota'nın yeni model araçları bu yenilik türüne örnek verilebilir[239].

"Ürün" kavramı hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yeniliği, bir mal veya hizmetin hali hazırdaki özelliklerine ve kullanımına göre,

[238] Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin ilkeler, s. 51.
[239] Arman Kırım, **"Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon",** Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 19.

önemli derecede iyileştirilmiş veya yeni bir mal ve hizmetin ortaya konması olarak tanımlanabilir. Bu yenilikler; teknik olarak ürünün özelliklerinde yapılabileceği gibi, malzemelerde, bir takım işlevsel özelliklerde de olabilir. Buradaki önemli nkta, yapılan değişikliğin kullanıcının ürünü kullanırken iyi derecede iyileştirmeler yapılmış olmasıdır. Yeni bilgi ve teknolojik gelişmeler ürün yeniliklerinde kullanılabileceği gibi, hali hazırda kullanılan bilgi ve teknolojik yeni şekillerde kullanılmasına veya bunların bileşimine dayanabilir. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri kapsamaktadır[240].

Ürün yeniliği için her zaman kökten ve tamamen yeni değişikliklerin yapılmasına gerek yoktur. Çoğu zaman basit ve küçük değişiklikler müşterilere çok daha verimli bir kullanım sağlamaktadır. Sonuç olarak ürün ve hizmet yeniliğinde temel amaç, köklü ve karmaşık bir değişim sağlamak değil, müşterinin memnuniyetini arttıracak iyileştirmeler yapmaktır. Ürün yenilikleri teknoloji, insan kaynakları ve örgüt destekli gerçekleşeceğinden örgütün bu anlamda yeniliğe açık bir yapı oluşturması gerekmektedir[241].

3.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç, herhangi bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan iş adımlarının tamamına verilen isimdir. Bu yenilik türü bizim örgütlerimiz için bir miktar yabancı olmakla beraber, çok önemli büyüme fırsatları taşıyabilecek bir yenilik türüdür. Süreç yeniliği, mevcut ürün ve hizmetleri çok daha verimli ve etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmektir. Süreçlerin detaylı şekilde incelenerek, verimliliği arttıracak şekilde kısaltılması, hızlandırılması için yeni fikirler geliştirmek ya da maliyetlerin mümkün olan en düşük seviyeye düşürülmesi ancak süreç yeniliği ile gerçekleşmektedir[242]. Buradaki süreç bir üretim ya da dağıtım süreci olabilir[243].

[240] Oslo Kılavuzu, a.g.e., s. 52.
[241] Uzkurt, a.g.e., s. 41.
[242] Kırım, a.g.e., s. 20.
[243] TÜSİAD, ag.e., s.27.

Bir süreç yeniliği üretim veya teslimat yöntemlerinin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olması anlamına gelmektedir. Bu yenilik, teknikler, kullanılan araç gereçler ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin düşürmesi, kalitenin arttırılması veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin üretilmesi veya teslim edilmesi için gerçekleştirilebilir[244].

3.3.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, müşteriye temas süreçlerinin iyileştirilmesini kapsamaktadır. Pazarlama yeniliği, en önemli yenilik uğraşlarından biri olmak zorundadır. Çünkü rekabetçi dünyada buna ihtiyaç duyulmaktadır[245].

Pazarlama yeniliğinin temel hedefi firmanın satışlarını arttırmak düşüncesiyle, daha başarılı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi, Pazar ağını geliştirmeyi, mevcut pazarda ürünün konumunu geliştirmeyi hedefleyen pazarlama yenilikleri, daha önce örgüt tarafından kullanılmamış pazarlama yöntemlerini içermelidir. Diğer yenilik türlerinden temel ayrımı da bu özelliğidir. Pazarlama yeniliği, örgütün halen uygulamış olduğu pazarlama yöntemlerinden önemli bir farklılığı ortaya koyan yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi örgüt tarafından geliştirilebileceği gibi kıyaslama yoluyla diğer örgütlerden de uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir[246].

3.3.4. Organizasyonel Yenilik

Örgütlerde yenilik yapma yalnızca, ürün, teknoloji ve süreçle sınırlı değildir. Yeniliğin bir diğer şekli de örgütsel yeniliktir. Yeniliği yalnızca bir yönüyle ele alan işletmeler rekabet güçlerini de kaybedeceklerdir. Örgütler, örgütsel bakımdan diğer

[244] Oslo Kılavuzu, a.g.e., s. 53.
[245] Kırım, a.g.e., s. 23.
[246] Oslo Kılavuzu, a.e., s. 53-54.

işletmelerden üstün oldukları alanlarda yenilik yapmalı ve onları yakından takip etmeyi ihmal etmemelidirler[247].

Organizasyonel yenilik, örgütün iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemi uygulamasıdır[248].

İşletmenin katlandığı bir takım işlem maliyetlerini ve idari maliyetleri azaltmak, işyerindeki çalışan memnuniyetini ve dolaylı olarak çalışanların performanslarını geliştirmek, ticari olmayan varlıklara ulaşabilmek ya da kullanılmakta olan araçların masraflarını düşürmek yoluyla örgüt performansını arttırmak, organizasyonel yeniliğin amaçları arasında sayılabilir[249].

3.4. Örgütsel Yenilikçilik

Daha önce de değinildiği üzere yenilik denildiğinde ticari başarıyı ortaya koyacak süreç ve bu süreç sonucunda ortaya konan ürün ve hizmetler kastedilmektedir. Örgütlerin amaçlarını incelediğimizde, öncelikli olarak varlıklarını sürdürebilmek, örgüte, hissedarlarına ve ortaklarına tatmin edici kar sağlamak, misyon ve vizyonlarını sürdürebilmeyi görmekteyiz. Bu karlılığı etkileyen pek çok değişken olmakla birlikte, yenilik değişkeninin önemi her geçen gün artmaktadır. Globalleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi, tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin artması örgütleri daha da rekabetçi bir ortama sokmaktadır. Bu rekabetçi ortama ayak uydurabilmek, müşterilerin isteklerini yerine getirebilmek ancak yenilik sayesinde olabilecektir. Örgütsel yapıyı bu hedefler doğrultusunda tasarlama ve bu tasarıma uyum sağlayabilecek işgücünü istihdam etmek örgütler için öNemli hale gelmiştir[250].

---

[247] Atıf Açıkgöz, **"Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi (Ulusal Yenilik Sistemleri)"**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2012, s. 15.

[248] Cem Okan Tuncel, **"İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme, Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzarine Bir Alan Araştırması",** Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları, Bursa, 2012, s. 88; 136.

[249] Oslo Kılavuzu, a.g.e., s. 55.

[250] Rona Turanlı ve Ercan Sarıdoğan, **"Bilim – Teknoloji – İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum"** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Akademik Yayınlar, No 2010-13, İstanbul, 2010, s. 71-72.

Örgütsel yenilikçilik, örgütlerde çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmaya teşvik edilmesi için iş ortamının hazır hale getirilmesi ve yönetimsel mekanizmalarla bu ortamın desteklemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel yenilikçilik ile örgüt iklimi birbiriyle yakın ilişkildir. Bu anlamda hataların tolere edilmesi, çalışanların risk almalarının desteklenmesi, yeni çözümlerin kısıtlı zaman dilimlerinde çözülebilmesi, takım odaklı çalışmaların desteklenmesi, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılmasının uzmanlar ve liderler tarafından desteklenmesi, örgüt ikliminin örgütsel yenilikçiliğe hazır hale getirilmesiyle ilgilidir[251]. Çevredeki değişimleri ve fırsatları izlemek ve değerlendirmek için yenilikçi örgütün, sisteatik şekilde araştırmalar yapması gerekmektedir. Ekipler oluşturarak çevredeki değişimi sürekli ve sitematik olarak takip etmeli, çalışanların da bu fırsatları değerlendirecek ekiplere dahil olmalarını teşvik etmelidirler. Örgütlerdeki tüm çalışanlar yenilik süreçlerine dahil olmalıdırlar. Çalışanların bireysel yaratıcılıkları da harekete geçirilmelidir. Ortaya çıkan düşünceler her zaman iyi sonuçlar getirmese de desteklenmeli, hatalar tolere edilmelidir. Örgütlerde yenilikçi ortamın oluşturulmsı ve geliştirilmesi için devamlı çalışmalar yapılmalıdır[252].

Yaratıcılığın ortaya çıkmasını destekleyen bir lider ve yaratıcılığın gelişmesine olanak sağlayan bir ortam, yaratıcı örgütün ön koşullarındandır. Çalışma ortamlarının yaratıcılığı desteklemesi çalışanlarda hoşnutluğu arttıracak, uyum sağlanmasını destekleyecek, kurumla özdeşleşmeyi sağlayacak, verimliliği arttıracak ve ayrıca yenilikçiliğe daha olumlu bir bakış açısı sağlayacaktır[253].

Örgütsel yenilikçiliğin bileşenlerini Tidd ve arkadaşları şu şekilde ifade etmektedirler[254]:

---

[251] Mehmet Y. Yahyagil, "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **Yönetim,** Ocak 2001, Yıl 12, Sayı 38, s. 10.

[252] Mustafa Fedai Çavuş, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 124.

[253] Fahriye Oben Ürü, Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi, (İSO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 80.

[254] Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, **"Managing Innovation, Intergrating Technological, Market and Organizational Change",** John Wiley & Sons, 1997, s. 306.

- Vizyon olarak yeniliğin istenmesi ve üst yönetimin bunu stratejik niyet olarak açıkça ifade ederek örgütte buna liderlik etmesi gerekmektedir.
- Örgütün yapısının yaratıcılığa yüksek derecede uygun hale getirilmesi gerekmektedir.
- Örgütte bireylere anahtar roller tanımlayarak, yeniliği destekleyici enerjiyi ortaya çıkarmak gerekmektedir.
- Örgütte problemleri hızlı çözebilecek, gerektiğinde farklı fonksiyonlar için kurulup, dağıtılabilecek etkin takımlar kurmak ve etkin takım odaklı çalışmalar gerçekleştirmek gerekmektedir.
- Bireysel gelişmeyi destekleyici eğitim programları oluşturmak, bireysel yetenekleri geliştirmek için uzun vadeli eğitim planları oluşturmak beklenmektedir.
- Örgüt içerisini ve dışarısını kapsayacak şekilde iletişimi genişletmek gerekmektedir.
- Yüksek derecede, yenilikçiliğe odaklanan devamlı aktiviteler yapılmalıdır.
- Toplam kalite kültürünün yerleştirildiği, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklnılmalıdır.
- Yaratıcı bir iklim oluşturulmalıdır. Yeni fikirlere pozitif yaklaşılmalı, ödül sistemleriyle bu fikirler desteklenmeli, ve kazanan bir kültür inşa edilmelidir.
- Örgütteki iş süreçleri, örgütsel yapı ve kültürü bireysel öğrenmeyi desteklemeli, öğrenen bir örgütü ortya çıkarmalıdır.

Sayılan bu faktörler bir örgütü yenilikçi bir örgüt haline getirmede önemli bir etken örgüt iklimininin önemini vurgulamaktadır. Araştırmamız kapsamında bilgi kültürü de benzer boyutlarla örgütsel yenilikçiliği desteklemektedir.

Yeniliğin ve ekonomik büyümenin temel kaynağı örgüttür[255]. Örgütlerde müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmenin önemli anahtarı ise örgütün yenilikçilik yeteneğidir. Yeniliğin önemli bir hammaddesinin ve

[255] TÜSİAD, a.g.e., s. 125.

kolaylaştırıcısının da bilgi olduğu unutulmamalıdır[256]. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını, yönetimin problemlere bakışını belirleyen en önemli örgütsel faktördür. Örgüt üyelerinin yeniliği benimsemeleri ve yenliğe pozitif bakışını örgütsel kültür belirleyecektir. Bu anlamda örgütsel kültür, örgütsel yenilikçilik üzerinde en önemli belirleyicilerden bir tanesi olarak gösterilmektedir. Yenilik için çeşitli fikirlerin ortaya konmasında, yapılan yeniliklerin çalışanlar tarafından kabullenilmesinde, uygulanmasında, benimsenmesinde ve bunun sürekli bir süreç haline getirilmesinde yenilikçi bir örgüt kültürünün önemi büyüktür[257].

Yaratıcılık ve yenilikçiliği desteklemeyen bir kültür örgütlerde yerleşirse, kurak bir toprağa ekilmiş fidanların büyümesini beklemek gibi anlamsız bir çaba sarfedilecektir. Yenilik yanlısı bir kültürün oluşturulmasında, yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir[258]:

- Mevcut başarıların örgütü rehavete sürüklememesi için yenilik arayışının sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir.
- Yalnızca iç çevreye odaklanmayan, dış çevreyi daima takip eden örgüt anlayışının yerleştirilmesi beklenmektedir.
- Örgütte risk almayı teşvik etmek, risk alma esnasında başarısız olan kişileri cezalandırmamak gerekmektedir.
- Yaratıcı insanlar ve yeni fikirlerin örgüt içinde benimsenmesi gerekmektedir.
- Bürokratik davranışların yenilikçi ve yaratıcı davranışları kısıtlamasını engellemek gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında örgütsel yenilikçilik (Organizational Innovativeness) kavramı ele alınarak, bilgi kültürünün yalnız başına ve bilgi paylaşımı aracılığıyla kavram üzerine yaptığı etki incelenmiştir.

[256] Nilüfer Vatansever Toylan, Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, 2014, s. 107-108.
[257] Uzkurt, a.g.e., 128.
[258] Luecke, a.g.e., s. 141-142.

3.5. Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Bir firmanın bilgiyi elde etme ve toplama ustalığı, firmayı benzersiz, nadir ve rakipleri tarafından taklit edilmesi güç hale getirir. Dolayısıyla firma yenilikçilik yeteneğini yüksek seviyede sağlamak için potansiyele sahiptir. Şu açıktır ki bir şirketin bilgiyi dönüştürmesi ve ondan faydalanması, örneğin hızlı problem çözüm kapasitesi ve yeni bilgi karşısında çabuk uyum sağlaması, o şirketin örgütsel yenilik seviyesini belirlemektedir. Dolayısıyla firmalar tarafından başlatılan değişimler yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla geniş bir bilgi paylaşım mekanizması ve işbirliği içermelidirler. Örneğin bilgi paylaşım eğitimleri için yeterli bütçeye izin vermek, yeni fikirlerin üretimi için çalışanlara maddi kaynak sağlamak veya yeni girişimler nesli için sistematik olarak ayrılmış takımlar oluşturma gibi. Nitekim Lin'in çalışması, bilgi paylaşım süreçleri ile firmanın yenilikçilik kapasitesi arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular yeniliğin, yeni düşüncelerin, süreçlerin ve hizmetlerin uygulanabildiği geniş bir bilgi paylaşım süreci içerdiğini göstermektedir.[259].

Jantunen'in çalışması da bilginin depolanmasının değil, asıl olarak çalışanlar arasında akışının sağlanmasının yenilikçilik performansının sürdürülmesinde etkili olduğunu göstermektedir. Bilgiyi kullanma yetenekleri örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini de yansıtmaktadır[260].

3.6. Bilgi Kültürü ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

İnovasyon, yalnızca ekonomik ve teknik bir süreç değildir. Bunların üzerinde bir sosyal olay ve olgudur[261]. En önemli yenilik kapasitesi, esas olarak firmadaki entelektüel sermayede örtük olan fakat aynı zamanda firmanın prosedürlerinde, rutinlerinde ve diğer özelliklerinde de mevcut olan, firma tarafından biriktirilen bilgilerdir. Yenilik kapasiteleri, teknolojik kapasitelerde olduğu gibi, bilinçli ve

[259] Hsiu-Fen Lin, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", **"International Journal of Manpower"** 2007, Vol. 28 Iss 3/4., p 320-321.
[260] Ari Jantunen,"Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study", **European Journal of Innovation Management,** 2005, Vol. 8 Iss 3 p. 336.
[261] European Commission, **a.g.e.,** s. 11**.**

amaçlı, maliyetli ve zaman alıcı, doğrusal olmayan, yola bağımlı ve katlanarak devam eden öğrenme süreçlerinin bir sonucudur[262].

Örgütlerde yenilikçi bir kültür tabanı oluşturabilmek için öncelikle toplumsal eğitim sisteminde yenilikçiliğin aşılanması gerekmektedir. Toplumun eğitim öğretim sistemi sorgulayan, üretmekte ve yeni bir şeyler yaratmakta iddialı bir kültürü çocuklarına aşılamalıdır. Bu sağlam kültür tabanının üzerine, yenilik sürecinin gerektirdiği nitelikli elemanları yetiştirecek –zihinsel sermayeyi üretecek- kurumlar üniversitelerdir. Ancak buralarda yetişmiş bireylerin örgüte kazandırılması ve yeteneklerinin örgüte transferi otomatik olarak örgüte kalıcı bir yenilik yeteneği kazandırmaz. Edinilen yetenekler, üst düzeyde bunun yeniden üretilmesini öğrenerek, bu bir kurum kültürü haline getirilerek, diğer bir deyişle örgütte yenilikçi kültür tabanı yaratılarak kalıcılaştırılmalıdır. Bunu yapabilen firma yeniliği kalıcı hale getirebilir, öğrenen bir örgüt haline gelebilir ve bu kültür zihinsel sermayenin yeniden üretilmesinde sağlam bir zemin sağlar[263].

Örgütlerin dış çevre koşullarına düzgün şekilde cevap verebilmeleri için, bilgiyi seçecek, elde edecek, yayacak ve depolayacak (bu işlemlerin hepsine birden bilgi toplama denilmiştir) yöntemlerinin olması gerekmektedir. Kurum, örgütsel yenilik performansını ve tekniklerini geliştirebilmek için bu bilgi toplama yönetime iyi adapte olmalıdır. Bu sayede örgütsel bilgi birikimi ve bunu sağlayan örgüt kültürü, örgütsel yenilik üzerinde olumlu etkiye sahip olacaklardır[264]. Bilgi yönetiminin cazip olmasındaki anahtar sebeplerden biri kurum içinde yeniliği uyandırmaktır. Bunun, elektronik-iş çağında yeni ürün ve hizmetlere yol açacağı umulmaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde, bilgi paylaşımı kültürü daha iyi işbirliği ve iletişimi teşvik etmek için ortaya çıkacaktır[265].

---

[262] Oslo Klavuzu, **Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını, 2005, s.144.

[263] TÜSİAD, **"Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri"**, Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri, İstanbul, 2003, s. 48-49.

[264] Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee, "The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation", **Journal of Knowledge Management,** vol. 12 no. 1 2008, p. 6;17.

[265] Jay Liebowitz, Falititating Innovation Through Knowledge Sharing: A Look At The Us Naval Surface Warfare Center-Carderock Division", **The Journal of Computer Information Systems",** 2002; 42; 5, p. 1.

Örgütsel kültürün öğrenme ve bilgi paylaşımında ısrarcı olması durumunda yenilikçi düşünce de gelişecektir. Bilginin bireyler düzeyinde ve grup olarak paylaştıkları bilgi "kartopu şeklinde büyüyecektir. Paylaşılan bilgi, çoğalacak ve örgüte değer katmak suretiyle başarıya ve sürekliliğe katkı sağlayacaktır. Yenilikçiliği garanti altına almanın yolu bilgidir, bu ikisinin bir madalyonun iki yüzü olduğu unutulmamalıdır.. Örgütler bu başarıyı garanti altına almak için yenilikçiliği, bilgi ile desteklenen bir temel politika haline getirmelidirler[266].

[266] Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, **"Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi",** Cilt 17, Sayı 1, 2008, s. 199.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi ve örgüt arasındaki ilişki halen anlaşılmazdır ve önemli bir araştırma ve gerçekçi bir problem olmaya devam etmektedir ve bilgi kültürü kavramı ampirik araştırmalarla doğrulanmayı beklemektedir[267]. Bu çerçevede araştırmamızda "bilgi kültürü"nün kavramsal olarak tanımlanmasından ziyade operasyonel yani ölçme ve uygulamaya dönük olarak tanımlanması esas alınmıştır. Bunun için literatür taranmış, bilgi kültürü kavramına ait önceki çalışmalardaki boyutlar alınarak bilgi kültürünün boyutları literatüre dayandırılarak oluşturulmuştur. Tez içerisinde bilgi kültürü kavramı kullanıldığında bu boyutlar kastedilmektedir.

Araştırmanın birinci amacı bilgi kültürünün, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda bilgi kültürünün alt boyutlarının (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Yönetimin Katkısı değişkenleri) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi de araştırma kapsamındaki H_1 hipotezinin alt hipotezleri olarak test edilecektir.

Araştırmanın diğer bir amacını bilgi kültürünün, bilgi paylaşımı aracılığıyla, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ifade eden H_2 hipotezi oluşturmaktadır. Çünkü literatüre bakıldığında bilgi kültürü değerlerinin bilgi paylaşımı aracılığıyla çeşitli faktörler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örneğin Lin'in[268] çalışmasında da örgütsel yenilikçilik üzerinde, bilgi paylaşımı aracılığıyla benzer değerlerin etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde bilgi kültürünün ve alt boyutlarının örgütsel yenilikçiliğe olan etkisi, ayrıca bu etkide bilgi paylaşımının aracı rolü araştırma kapsamına alınmıştır. Bu amaca bağlı olarak bilgi kültürünün alt

[267] Bob Travica, "Conceptualizing knowledge culture", "**Online Journal of Applied Knowledge Management",** Vol. 1, Iss. 2, 2013, p. 100.
[268] Lin, H. F.; a.g.e., s. 315-332.

boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü de alt amaç olarak araştırılacaktır.

Ayrıca araştırma, "bilgi kültürü" kavramına ait bir yazın oluşturmaya çalışmaktadır. Kavramın tanımlanması, benzer kavramlarla ilişkisi, kavramın alt boyutlarının belirlenmesi bu amacı beslemektedirler. Bilgi kültürü kavramıyla ilgili yapılacak yeni araştırmalarda, bu çalışmanın yazın anlamında da katkı sağlaması beklenmektedir.

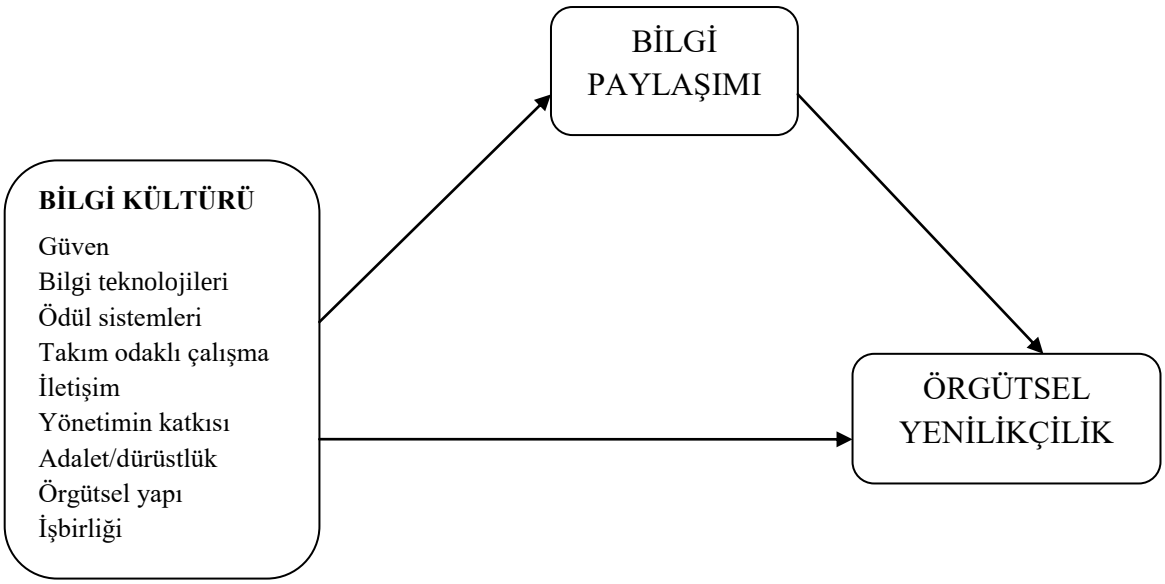
Bu çerçevede araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Bilgi Kültürü, örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?
2. Bilgi kültürü, bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?
3. Bilgi kültürünün alt boyutları olan, güven, teknoloji, ödül, adalet, takım odaklı çalışma, iletişim, örgütsel yapı ve yönetimin katkısı değişkenleri, örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?
4. Bilgi kültürünün alt boyutları olan, güven, teknoloji, ödül, adalet, takım odaklı çalışma, iletişim, örgütsel yapı ve yönetimin katkısı değişkenleri, bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili midir?

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışma kapsamında bilgi kültürü bağımsız değişkeninin, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bilgi paylaşımının bu etkide aracılık rolü olup olmadığı da test edilmektedir. Araştırma kapsamında bilgi kültürünün bilgi paylaşımına olan etkisine de bakılmıştır. Ayrıca bilgi kültürünün alt boyutlarının ayrı ayrı örgütsel yenilikçiliğe olan etkileri ve bu etkide bilgi paylaşımın rolü de araştırma kapsamında hipotez testleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 7'de görülmektedir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları çerçevesinde araştırma hipotezleri (H_1 ve H_2) ile alt hipotezler ($H_{1.1}$, $H_{2.1}$, $H_{1.2}$, $H_{2.2}$, $H_{1.3}$, $H_{2.3}$, $H_{1.4}$, $H_{2.4}$, $H_{1.5}$, $H_{2.5}$, $H_{1.6}$, $H_{2.6}$, $H_{1.7}$, $H_{2.7}$, $H_{1.8}$ ve $H_{2.8}$) şu şekilde ifade edilebilir:

1. Hipotez: H_1: Bilgi Kültürü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2. Hipotez: H_2: Bilgi Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır, şeklinde belirginleşmiştir. Araştırmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

$H_{1.1}$: Güven faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.1}$: Güven faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.2}$: Teknoloji faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.2}$: Teknoloji faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.3}$: Ödül faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.3}$: Ödül faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.4}$: Adalet faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.4}$: Adalet faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.5}$: Takım odaklı çalışma faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.5}$: Takım odaklı çalışma faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.6}$: İletişim faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.6}$: İletişim faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.7}$: Örgütsel Yapı faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.7}$: Örgütsel Yapı faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

$H_{1.8}$: Üst Yönetimin Desteği faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{2.8}$: Üst Yönetimin Desteği faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Tez kapsamında yapılan araştırma sonuçları ancak İstanbul ilindeki Teknokentler kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu kapsam dışında değerlendirme ve genellemeler yapılamamaktadır.

Bilgi kültürü kavramının alt boyutları belirlenirken detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. İncelenen modeller arasında, net olarak boyutların belli olmaması sebebiyle, literatürde en fazla tekrar eden dokuz boyutla araştırmaya girilmiştir. Bu kadar boyutu bir arada ele alan bilgi kültürü çalışmaları az sayıdadır. Bilgi kültürü için farklı kaynaklarda ellinin üzerinde boyuttan bahsedilirken, araştırmanın bir yerde kısıtlandırılması ve sınırlarının belli olması açısından dokuz boyut ile çalışma yapılmıştır. Veri toplarken, katılımcılara yöneltilecek soru sayısı da kısıtlıdır. Bu araştırmanın kapsamında olmayan diğer boyutlarla da başka bir araştırma yapılabilir.

Ayrıca veri toplama süresince teknoparklarda birçok problemle karşılaşılmıştır. Teknoparklara giriş zor olmuştur ve veri toplamak için izin verme konusunda yöneticiler isteksiz davranmaktadırlar. Elde edilen verilerin bir kısmının özensiz şekilde doldurulması araştırmacı açısından başka bir problem olarak görülmektedir. Veriler kontrol soruları aracılığıyla temizlenmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Analiz Düzeyi

Araştırmada, çeşitli kaynaklardan literatür taraması yapılarak araştırma değişkenleri ile ilgili ölçekler hazırlanmıştır. Bu ölçekler demografik değişkenlerle birlikte anket formuna dönüştürülmüştür. Yapılan araştırma, amacı açısından tanımlayıcı ve zaman boyutu açısından ise kesitsel bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modellerinde, anket yöntemi modelin yapısına uygun bir veri toplama aracı olarak belirtilmektedir. Tamamlayıcı araştırma, bireylerin demografik, sosyo – ekonomik gibi özellikleri ile tutumu, düşüncesi, eğilimi, davranışı gibi soru sorma ve gözlem yapmanın mümkün olduğu tüm alanlara yönelik olgu, tahmin, öngörü ve ilişki türündeki bilgilerin, geçerli, güvenilir ve kesin bir şekilde elde edilmesini sağlamaktadır. Kesitsel çalışmalar ise araştırılan bir olgunun belli bir andaki durumunu ortaya koymak için yapılan araştırmalardır. Genellikle anket yönteminin kullanıldığı çalışmalardır. Bu

tez çalışmasında ise özellikle zaman ve maliyet bakımından uygulanabilirliği diğer araştırmalara göre daha kolay oluşu sebebiyle tercih edilmektedir. Araştırmanın anket formu oluşturulurken, daha önce geçerlik ve güvenirliği yapılmış, bu alanda itibar edilen ve çokça atıf alan kaynaklardan faydalanılarak uyarlanmıştır.

Araştırma kapsamında "bilgi kültürü" boyutları ile ilgili soru formu oluşturulurken ölçekteki tüm ifadeler aşağıdaki kaynakların geçerlilik ve güvenirliği yapılmış hazır ölçeklerinden uyarlanmıştır, yalnızca "Yönetimin Katkısı" boyutunda bir ifadede Davenport'un literatüründen bir ifade uyarlaanmıştır.

Boyutlar	**İfadelerin Kaynakları**	**İfade Adedi**
İletişim	Bock vd.[269] ; Alawi[270]; Yi[271]	Beş ifade
Örgütsel yapı	Chen ve Huang[272]	Altı ifade
Güven	Yılmaz ve Hunt[273]	Beş ifade
Ödül Sistemleri	Janz ve Prasarnphanich[274]; Alawi[275]	Dört ifade
Adalet/Dürüstlük	Bock[276]; Guerra[277]	Beş ifade

[269] Gee-Woo Bock, Jae-Nam Lee, Robert W. Zmud; "Behavıoral intentıon formatıon in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychologıcal forces, and organızational climate", **"MIS Quarterly"** Vol. 29 No 1, s. 87-111.

[270] Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, Yasmeen Fraidoon Mohammed, "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", **Journal of Knowledge Management**, 2007, Vol. 11 Iss 2 pp. 22 - 42

[271] Jialin Yi, A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation, A Dıssertatıon Submitted to the faculty of the University Graduate School, Degree Doctor of Philosophy in the Department of Instructional Systems Technology, School of Education, Indiana University, 2005.

[272] Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang, "How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective", **International Journal of Information Management",** 2007, 27,, 104-118.

[273] Cengiz Yılmaz ve Shelby D. Hunt, "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", **Journal of The Academy of Marketing Science,** Vol. 29, No:4, 2001,, pp. 335-357.

[274] Brian D. Janz ve Pattaravan Prasarnphanich, "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture", **Decision Sciences**, Volume 34 Number 2, Spring 2003, pp. 351-384.

[275] Alawi vd., a.g.e., s. 22-42.

[276] Bock vd., a.g.e., s. 87-111.

Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Alawi[278]; Morales vd.[279]; Thompson vd.[280]; Çakır[281]	Altı ifade
İşbirliği	Yılmaz ve Hunt[282]	Dört ifade
Takım odaklı çalışma	Anderson ve West[283]	Dört ifade
Yönetimin Katkısı	Janz ve Prasarnphanich[284]; Calantone vd.[285]; Davenport[286].	Beş ifade

Araştırmanın "bilgi paylaşımı" ile ilgili soruları, Hooff ve Ridder'in[287] geçerlilik ve güvenilik analizi yapılmış ölçeklerinden uyarlanmıştır ve yedi ifadeden oluşmaktadır. "Örgütsel yenilikçilik" ile ilgili sorular ise Calantone ve diğerlerinin[288] geçerlilik ve güvenilik analizi yapılmış ölçeklerinden uyarlanmıştır uyarlanmıştır ve altı ifadeden

---

[277] Emilia Guerra, "The Effect Of Cognıtıve And Affectıve Trust On The Communıcatıon Of Senıor And Mıddle Management Teams", A Dissertation Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix August, 2008.
[278] Alawi vd., a.e., s. 22-42.
[279] Víctor J. García-Morales, Antonıa Ruız-Moreno and Francısco Javıer llorens-Montes, "Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technology Analysis & Strategic Management**, July 2007, Vol. 19, No. 4, 527–558.
[280] Ronald L. Thompson, Christopher, A. Higgins and Jane M. Howell, "Personel Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization", **MIS Quarterly,** March 1991, s. 125-143.
[281] Onur Çakır, Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Görev Teknoloji Uyum Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
[282] Yılmaz ve Hunt, a.g.e., s. 335-357.
[283] Neil R. Anderson and Michael A. West, "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory**", Journal of Organizational Behavior**, 1998, Vol.,. 19, 235-258.
[284] Janz ve Prasarnphanich, a.g.e., 351-384.
[285] Roger J. Calantone,, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", **Industrial Marketing Management,** 31, 2002, pp. 515– 524
[286] Davenport, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi.**
[287] Bart van den Hooff Jan A. de Ridder, "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", **Journal of Knowledge Management**, 2004, Vol. 8 Iss 6 pp. 117 – 130.
[288] Calantone vd., a.g.e., s. 515-524.

oluşmaktadır. Ayrıca araştırmada on adet demografik özelliklerle ilgili ifadeler yer almaktadır. Böylece anket formunda katılımcılara toplam 67 adet ifade sorulmuştur.

Örgütlerde bilgi kültürünün, bilgi paylaşımının ve yenilikçiliğin önemi büyüktür. Yapılan araştırmalar rekabetçilik ve örgüt yaşamının sürdürebilmek için bu faktörlerin önemini sürekli olarak vurgulamaktadır. Çalışmadaki değişkenlerle ilgili yapılan çok sayıda araştırma olmakla birlikte tüm değişkenlerin bir arada olduğu bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bilgi kültürü ise daha önce de ifade edildiği üzere yazınımız için yeni sayılabilecek bir kavramdır. Bu sebeple bu değişkenlerin yer aldığı çoklu bir ilişki modelinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak örgütlerde bilgi kültürünü oluşturan boyutların örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi ve bilgi paylaşımının da bu etkideki aracı rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgütlerdeki bilgi kültürünü yaşayan, hisseden ve bilgi paylaşımını gerçekleştiren ve değerlendirebilecek olan bireyler, o örgütlerin çalışanlarıdır. Bu sebeple bu çalışmanın analiz düzeyi örgütler seviyesinde ele alınmaktadır.

4.5. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini İstanbul'da bulunan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ndeki (teknopark/ teknokent) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada bu bölgelerin seçilmesinin nedeni; ülkemizde çeşitli desteklerle teknoloji-bilim-yenilik kapsamında buralardaki şirketlerin desteklenmesi sonucunda, bu bölgelerin bilgi-teknoloji ve yenilik merkezleri olmalarıdır. Bunun haricinde; yapılan çalışmada bilgi kültürü, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçiliğin konu alınması sebebiyle bu bölgelerden veri toplamanın ve değerlendirmenin daha sağlıklı olacağı düşünülmüş ve ilgili bölgeler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın anakütlesini oluşturan teknopark çalışanlarının sayısı 14677 olarak belirlenmiştir. Bu sayı İstanbul'daki teknoparkların insan kaynakları birimleri telefonla aranarak yetkililerden alınan verilerden elde edilmiştir.

Çalışmanın örneklemi oluşturulmadan önce, araştırma kapsamında pilot çalışma olarak 130 anket yapılmıştır. Değerlendirmeler sonrasında veri toplama formu son halini almış ve asıl çalışmaya geçilmiştir.

Örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıdaki örneklem formülünden yararlanılmıştır[289]:

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

N: Hedef kitledeki (anakütle) birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası (0,05)

[289] Türker Baş, **"Anket",** Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 45.

İncelenen olayın görüş sıklığı hakkında bir tahmin olmadığı için p değeri 0,5 olarak belirlenmiştir. Buna göre q=1-p=0,5 olmuştur. 0,05 hata düzeyindeki t tablo değeri ise; 1.96'dır.

Formül bu anakütle için uygulandığında örneklem büyüklüğü (n), 375 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı tarihlerde İstanbul'daki aktif teknopark sayısı 5 olarak belirlenmiştir. Anakütlenin farklı bölgelerdeki çalışanlardan oluşması nedeniyle, Kota örneklemesi yöntemi uygulanarak, araştırmanın örneklemine her teknoparktan çalışan dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemi için her teknoparktan kaç kişi alınacağı, teknoparkların çalışan sayılarıyla doğru orantılı olarak belirlenmiştir. Buna göre; teknoparkların çalışan sayıları, bu teknoparklardan elde edilmesi gereken anket sayıları ve toplanan anket sayıları aşağıda, Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmada Kullannılan Örneklem Birim Sayısının Belirlenmesi

TEKNOPARKLAR	**Çalışan Sayıları**	**Toplanması Gereken Anket Sayısı**	**Toplanan Anket Sayısı**
Yıldız Teknopark	6567	168	181
İtü Arı Teknokent	6000	153	194
Teknoparkistanbul (İstanbul Ticaret Üniversitesi)	1400	36	44
İstanbul Üniversitesi Teknokent	528	13	20
Boğaziçi Üniversitesi Teknopark	182	5	10
Toplam	**14677**	**375**[a]	**449**
Elenen Anket Sayısı	**-**	**-**	**107**
Kullanılan Anket Sayısı	**-**	**-**	**342**[b]

a: 0,0
5 hata düzeyi; 0,05 örnekleme hatası
b: 0,05 hata düzeyi; 0,0524 örnekleme hatası

Tablo 4 incelendiğinde; Araştırma kapsamındaki teknokentlerde yapılan çalışmalar sonucunda 445 kişiyle anket çalışması gerçekleştirilmiş ve 375 olarak hesaplanmış olan örneklem büyüklüğünün üzerine çıkılmıştır. Ancak toplanan bu anketlerden 103 tanesi; eksik cevap sayısının fazla olması, sistematik olarak aynı seçeneğin işaretlenmiş olması ve kontrol sorularına farklı cevapların verilmiş olması nedenleriyle araştırma dışı bırakılmış ve örneklem sayısı 342'ye düşürülmüştür. Bu değer % 5 hata düzeyinde % 5,24'lük örnekleme hatasına denk gelmektedir. 375 değerinin hesaplanmasında % 5 olarak alınan örnekleme hatasındaki 0,0024'lük artış önemli kabul edilmemiş ve örneklem sayısı 342 olarak belirlenmiştir.

4.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu kısımda öncelikle, araştırma kapsamındaki kişilerin demografik özellikleri ve bu kişilerin çalıştıkları kurumlara ait genel özelliklerin frekans dağılımları ile ankette kullanılan Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeklerinin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Daha sonra, Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeklerinin güvenirlik ve geçerlilik analizlerinden bahsedilmiştir. Son olarak; araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılan Basit ve Çoklu Regresyon Analizleri ile Sobel Testlerinden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların yorumları yer almaktadır.

4.6.1. Araştırma Kapsamındaki Kişilerin Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları Kurumların Genel Özellikleri ile İlgili Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırma kapsamında uygulanan anket formunda, katılımcılara demografik özellikleri ile ilgili olarak sorulan sorulardan elde edilen frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Burada yüzde alınırken, eksik cevaplar hariç tutulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	108	31,8
Erkek	232	68,2
Toplam	**340**	**100**
Eksik Gözlem	2	
Yaş		
18-25 arası	60	17,8
26-30 arası	137	40,7
31-35 arası	87	25,8
36-40 arası	33	9,8
41 ve üzeri	20	5,9
Toplam	**337**	**100**
Eksik Gözlem	5	
Eğitim Düzeyi		
Lise	16	4,7
Ön Lisans	9	2,7
Lisans	236	69,6
Yüksek Lisans	72	21,2
Doktora	6	1,8
Toplam	**339**	**100**
Eksik Gözlem	3	
Meslek		
Mühendis	177	52,2
Yazılım/ Bilgisayar/Elektronik	65	19,2
Diğer	97	28,6
Toplam	**339**	**100**
Eksik Gözlem	3	

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların % 31,8'inin kadın, % 68,2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; % 17,8'inin 18-25 arası, % 40,7'sinin 26-30 arası, % 25,8'inin 31-35 arası, % 9,8'inin 36-40 arası ve % 5,9'unun ise 41 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların, % 66,5 ile büyük çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında; % 4,7'sinin lise, % 2,7'sinin ön lisans, % 69,6'sının lisans, % 21,2'sinin yüksek lisans ve % 1,8'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların, % 92,6 ile çok büyük bir çoğunluğunun en az lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Katılımcıların % 52,2'si mühendis olduklarını belirtirken, % 19,2'si yazılım, bilgisayar ya da elektronik alanlarında ve % 28,6'sı ise diğer alanlarda meslek sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre katılımcıların yarısının mühendis, öteki yarısının ise diğer meslek gruplarından olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki katılımcılara, çalıştıkları kurumlar ile ilgili olarak sorulan sorulardan elde edilen frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur. Burada yüzde alınırken, eksik cevaplar hariç tutulmuştur.

Tablo 6: Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Temel Özelliklerine Göre Dağılımı

Kuruma Ait Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalışma Süresi		
1-5 yıl	171	50,1
6-10 yıl	97	28,4
11-15 yıl	49	14,4
16-20 yıl	16	4,7
21 yıl ve üzeri	8	2,3
Toplam	**341**	**100**
Eksik Gözlem	1	
Son Kurumdaki Çalışma Süresi		
1-5 yıl	289	84,8
6-10 yıl	41	12,0
11 yıl ve üzeri	11	3,2
Toplam	**341**	**100**
Eksik Gözlem	1	
Yöneticilik Görevi		
Var	88	25,9
Yok	252	74,1
Toplam	**340**	**100**
Eksik Gözlem	2	
Kurumdaki Çalışan Sayısı		
1-100 arası	190	57,2
101-200 arası	62	18,7
201-300 arası	37	11,1
301 ve üzeri	43	13,0
Toplam	**332**	**100**
Eksik Gözlem	10	
Sektör		
Teknoloji Sektörü	256	76,0
Diğer	81	24,0
Toplam	**337**	**100**
Eksik Gözlem	5	
Yeni Ürün/ Hizmet Geliştirme Bölümü		
Var	275	81,4
Yok	63	18,6
Toplam	**338**	**100**
Eksik Gözlem	4	

Araştırmaya katılan kişilerin çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların % 50,1'inin 1-5 yıl, % 28,4'ünün 6-10 yıl, % 14,4'ünün 11-15 yıl, % 4,7'sinin 16-20 yıl arası ve % 2,3'ünün 21 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların yarısının çalışma süresi 5 yıl ve altında iken, diğer yarısının çalışma süresi 6 yıl ve üzerindedir.

Katılımcıların halen bulundukları kurumlardaki çalışma süreleri incelendiğinde; % 84,8'inin 1-5 yıl, % 12'sinin 6-10 yıl arası ve % 3,2'sinin 11 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların, % 84,8 ile çok büyük bir çoğunluğunun 5 yıl veya daha az bir süredir halen çalışmakta oldukları kurumda bulundukları söylenebilir.

Katılımcıların % 25,9'u yöneticilik görevi olduğunu belirtirken, % 74,1 ile büyük çoğunluğu yöneticilik görevi olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 76 ile büyük çoğunluğu, çalıştıkları kurumun teknoloji sektöründe yer aldığını belirtirken, % 24'ü kurumlarının diğer sektörlerde yer aldığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 81,4 ile çok büyük bir çoğunluğu, çalıştıkları kurumun yeni ürün/ hizmet geliştirme bölümü olduğunu belirtirken, % 18,6'sı kurumlarında bu bölümün bulunmadığını belirtmişlerdir.

4.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Bir ölçek, ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise bu ölçeğin geçerli olduğu söylenir. Ölçek, aynı bireylere birden çok kez uygulandığında, beklenen durum uygulama sonuçlarının benzerliğidir. Dolayısıyla

güvenirlik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işleminin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık olarak tanımlanabilir[290].

Yapısal geçerlilikle ilgili temel kuramsal kriter, içerik geçerliliğidir. İçerik geçerliliğinde ölçeğin, öngörülen hususları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılır. İçerik geçerliliği değerlendirmesi kantitatif olmaktan çok kalitatif bir yaklaşımdır. İçerik geçerliliği; ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve de ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere, iki hususun incelenmesini içerir. İçerik geçerliliği için, en yaygın kullanılan yöntem konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerine başvurulmasıdır[291]. Yapılan bu çalışmada, araştırma konusunun uzmanları ile yapılan görüşmeler ve soruların geliştirilmesinde kullanılan süreçler, anketin geçerliliğini desteklemektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Bu kısımda, araştırma kapsamında kullanılan Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirlemek, yani toplanan veri setinin kaç alt boyuttan oluştuğunu belirlemek amacıyla; her bir ölçek için ayrı ayrı Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek az sayıda, ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler/ boyutlar) bulmayı amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir[292]. Daha sonra; Faktör analizleri sonucu elde edilmiş olan faktörlerin güvenilir olup olmadığını belirlemek amacıyla, her faktör için ayrı ayrı, Cronbach Alpha modeli ile Güvenirlik analizi yapılmıştır.

[290] Reha Alpar, **"Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler",** Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 807-808.
[291] Baş, **a.g.e.**, s. 190.
[292] Şener Büyüköztürk, **"Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik Araştırma Deseni SPPS Uygulamaları ve Yorum",** 16. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2012, s. 123.

4.6.2.1. Bilgi Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamındaki anket çalışmasında, katılımcılara Bilgi Kültürü kavramını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 44 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Ek-2'de yer almaktadır.

Faktör analizinde her bir faktör en az iki değişkenden (ifade) oluşmalıdır. Bu nedenle tek değişkenden oluşan faktörler bulunduğunda, ilgili değişken analizden çıkartılıp faktör analizinin yeniden yapılması gerekir. Bunun haricinde; eğer bir değişkene ait faktör ağırlığı çok düşükse (0,30'un altı) veya bir değişkenin faktör ağırlığı, iki ayrı faktör altında yakın değerler alıyorsa (fark en az 0,10 olmalı) ilgili değişken veya değişkenler analizden çıkartılıp faktör analizi tekrar yapılır[293] [294]. Bilgi kültürü ölçeğine ilişkin yapılan Faktör analizleri sonucunda; yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı veya değişken(ler)in, yer aldığı faktöre anlam olarak uygun olmaması sebebiyle, ölçekte yer alan 5, 13, 14, 15, 16, 22, 30, 32, 33, 34, 40, 43 ve 44. ifadeler analizden çıkarılmıştır. Dolayısıyla, Bilgi Kültürünü ölçmeye yönelik kalan 31 ifade ile tekrar gerçekleştirilen Faktör analizine ait sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Faktör analizi yapabilmek için değişkenler arasında yeterli büyüklükte yani faktör analizi yapmaya uygun düzeyde bir ilişki olup olmadığını gösteren Bartlett Küresellik Testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmalıdır. Aksi durumda değişkenler arasındaki ilişkilerin faktör analizi yapmak için yeterli olmadığına karar verilir. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği değeri de, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder ve bu değerin 0,60 veya üzerinde olması istenir[295]. Tablo 7'de yer alan Bartlett Küresellik Testine göre; değişkenler (ifadeler) arasında, faktör analizi yapmak için, yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Ki-kare=6728,637; p< 0,001). Benzer şekilde;

[293] Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **"Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi",** 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008, s. 88.
[294] Baş, a.g.e., s. 125.
[295] Sipahi, a.e., s. 79-80.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,935 olarak elde edildiğinden, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve uygunluk derecesinin çok yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 7: Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör Adı	Bilgi Kültürü İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Güven	8. İş arkadaşlarım güvenilirdirler.	0,832	12,407	13,290
	7. İş arkadaşlarım doğru olanı yapmaya meyillidirler.	0,779		
	9. İş arkadaşlarım işini doğru yapabilecek kişilerdir.	0,776		
	6. İş arkadaşlarım sadıktırlar.	0,743		
	10. İş arkadaşlarım güven duyduğum kişilerdir.	0,740		
Teknoloji	27. Kurumumda bilgi kullanımı ve paylaşımı için mevcut teknolojik araçlar yeterli ve etkilidir.	0,843	2,586	11,566
	26. Kurumum bilgi alışverişini kolaylaştırmak için gerekli teknolojileri sağlar. (Ör: grup yazılımları, intranet, e-posta)	0,800		
	28. Kurumumda mevcut bilgi teknolojilerini kullanırken kendimi rahat hissediyorum.	0,754		
	29. Kurumum, çalışanların yeni teknolojileri ve yeni bilgileri kullanma kapasitesini arttırmak ve böylece yeni fırsatları geliştirebilmesi için önemli yatırımlar yapar. (teknolojik araç-gereç, makineler vs.)	0,650		
	31. Kurumumdaki bilgi teknolojileri ihtiyaç duyduğum bilgiye daha hızlı ulaşmamı sağlar.	0,636		
Ödül	18. Kurumumda kişiler, iş performanslarının mükemmelliği ile orantılı olarak ödüllendirilirler.	0,826	1,808	11,073
	20. Çalışanlar iş arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için ödüllendirilirler.	0,786		
	19. Kurumda aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, tehditlere ve eleştiriye karşı ağır basar.	0,778		
	17. Kurumumda iyi iş neticesinde verilen yeterince ödül (ya da takdir) vardır.	0,768		
Adalet	23. Yöneticim kimseyi kayırmaz.	0,808	1,547	10,324
	24. Yöneticimin özü sözü birdir.	0,803		
	25. Yöneticim dedikoduyu önler.	0,788		
	21. İyi olma konusunda amirimin değerlendirmesine güvenirim.	0,672		
Takım odaklı çalışma	37. Kurumumda genellikle bilgiyi kendimize saklamak yerine takım arkadaşlarımızla paylaşmayı tercih ederiz.	0,709	1,255	8,388
	36. Kurumumda "biz bu işte birlikteyiz" tutumuna sahibiz.	0,686		
	35. Kurumumuzda bir grupla çalışmak, bağımsız olarak çalışmaya tercih edilir.	0,676		

Faktör Adı	Bilgi Kültürü İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)
	38. Takım üyeleri mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini geliştirirler.	0,578		
	39. Takım arkadaşlarım yeteneğim doğrultusunda en iyi işi yapabilmem için yararlı fikirler ve pratik yardımlarda bulunurlar.	0,484		
İletişim	1. Kurumumda çalışanlar arasında yüksek düzeyde yüz yüze iletişim vardır.	0,764	1,102	8,347
	2. Kurumumda çalışanlar diğerleriyle sıkı bağlar içindedirler.	0,763		
	3. Kurumumda çalışanlar diğerlerinin bakış açılarını yüksek ölçüde önemserler.	0,644		
	4. Kurumumda çalışanlar, diğerlerinin işle ilgili problemlerini çözmek için onlara vakit ayırırlar.	0,567		
Örgütsel Yapı	11. Kurumumun çok sayıda belirgin, açık kural ve politikası vardır.	0,818	1,047	5,686
	12. Çalışanlar kurum tarafından açıkça tanımlanan iş prosedürlerini izlerler.	0,804		
Üst Yönetimin Desteği	42. Eğer hata yaparsam, bu kurumdaki yöneticilerim tarafından çok hoş karşılanmam.[a]	0,887	0,937	4,512
	41. Ne zaman zor bir işle karşılaşsam yöneticilerimden yardım alacağıma inanırım.	0,528		
			Toplam	**73,186**
			Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	**0,935**
			Bartlett Küresellik Testi Ki-kare	**6728,637**
			Sd	**465**
			p değeri	**< 0,001**

a: Bu ifade, olumsuz anlam içerir ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmıştır.

Faktör analizinin uygulanmasında, en çok tercih edilen yöntem olan Temel Bileşenler Analizinden faydalanılmıştır. Bu yöntem, değişkenleri (ifadeleri) öyle bir sınıflandırır ki, her faktörde yer alan değişkenler arası korelasyon en üst ve faktörler arası korelasyon ise en alt düzeyde oluşur[296].

Faktör analizi sırasında kullanılan özdeğerler; hem faktörce açıklanan varyansı hesaplamada, hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan

[296] Mahir Nakip, **"Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar",** Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 430.

katsayılardır. Faktör analizinde genel olarak, özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli kabul edilir. Faktör sayısını belirlemek için, özdeğerlerin yanı sıra yararlanılan bir başka değer, açıklanan varyans oranıdır. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak kabul görürür. Çok faktörlü ölçeklerde toplam varyansın en az %70 olması beklenir[297]. Tablo 7'de yer alan faktörlerin, biri hariç, özdeğerleri 1 değerinin üzerindedir. Üst Yönetimin Desteği faktörüne ait özdeğer (0,937), 1'in altında ama 1'e çok yakın olduğu için bu faktör de önemli kabul edilmiş ve sonraki analizlerde yer almıştır. Dolayısıyla Faktör analizi sonucunda; Bilgi Kültürünü ölçmeye yönelik sorulmuş olan 31 sorunun, Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği şeklinde 8 faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin, toplam varyansın % 73,186'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Faktör analizi sonrasında, elde edilmiş olan 8 faktöre ayrı ayrı Güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizinde yer alan Cronbach Alfa değeri, sorular (ifadeler) arası uyum değerlerini göstermektedir[298]. Bu değer 0,60 ve üzerinde ise ölçeğin güvenirliğinin iyi olduğu söylenir[299]. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alpha Katsayısı
Güven				
8. İş arkadaşlarım güvenilirdirler.	15,1959	7,701	0,819	0,854
7. İş arkadaşlarım doğru olanı yapmaya meyillidirler.	15,2193	7,884	0,739	0,872
9. İş arkadaşlarım işini doğru yapabilecek kişilerdir.	15,1754	7,993	0,729	0,874
6. İş arkadaşlarım sadıktırlar.	15,3392	7,973	0,727	0,874
10. İş arkadaşlarım güven duyduğum kişilerdir.	15,4912	7,635	0,699	0,882

[297] Büyüköztürk, a.g.e., s. 125.
[298] Sipahi vd., a.g.e., s. 89.
[299] Alpar, a.g.e., s. 815.

Faktörler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alpha Katsayısı
Madde Sayısı= 5		**Cronbach Alfa= 0,894**		
Teknoloji				
27. Kurumumda bilgi kullanımı ve paylaşımı için mevcut teknolojik araçlar yeterli ve etkilidir.	15,0526	10,478	0,757	0,847
26. Kurumum bilgi alışverişini kolaylaştırmak için gerekli teknolojileri sağlar. (Ör: grup yazılımları, intranet, e-posta)	14,8392	10,874	0,720	0,856
28. Kurumumda mevcut bilgi teknolojilerini kullanırken kendimi rahat hissediyorum.	15,0117	10,756	0,733	0,853
29. Kurumum, çalışanların yeni teknolojileri ve yeni bilgileri kullanma kapasitesini arttırmak ve böylece yeni fırsatları geliştirebilmesi için önemli yatırımlar yapar. (teknolojik araç-gereç, makineler vs.)	15,3801	10,178	0,689	0,865
31. Kurumumdaki bilgi teknolojileri ihtiyaç duyduğum bilgiye daha hızlı ulaşmamı sağlar.	15,2485	10,844	0,694	0,862
Madde Sayısı= 5		**Cronbach Alfa= 0,882**		
Ödül				
18. Kurumumda kişiler, iş performanslarının mükemmelliği ile orantılı olarak ödüllendirilirler.	8,5877	8,583	0,827	0,842
20. Çalışanlar iş arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için ödüllendirilirler.	8,7222	9,732	0,712	0,885
19. Kurumda aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, tehditlere ve eleştiriye karşı ağır basar.	8,4357	8,909	0,778	0,861
17. Kurumumda iyi iş neticesinde verilen yeterince ödül (ya da takdir) vardır.	8,5877	8,753	0,758	0,869
Madde Sayısı= 4		**Cronbach Alfa= 0,895**		
Adalet				
23. Yöneticim kimseyi kayırmaz.	10,6959	8,154	0,812	0,848
24. Yöneticimin özü sözü birdir.	10,5877	8,466	0,795	0,854
25. Yöneticim dedikoduyu önler.	10,7778	8,736	0,747	0,872
21. İyi olma konusunda amirimin değerlendirmesine güvenirim.	10,7632	9,255	0,720	0,882
Madde Sayısı= 4		**Cronbach Alfa= 0,895**		
Takım odaklı çalışma				
37. Kurumumda genellikle bilgiyi kendimize saklamak yerine takım arkadaşlarımızla paylaşmayı tercih ederiz.	14,3801	9,427	0,694	0,799
36. Kurumumda "biz bu işte	14,7778	8,490	0,693	0,797

Faktörler	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alpha Katsayısı
birlikteyiz" tutumuna sahibiz.				
35. Kurumumuzda bir grupla çalışmak, bağımsız olarak çalışmaya tercih edilir.	14,8947	9,748	0,513	0,846
38. Takım üyeleri mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini geliştirirler.	14,4649	8,889	0,730	0,787
39. Takım arkadaşlarım yeteneğim doğrultusunda en iyi işi yapabilmem için yararlı fikirler ve pratik yardımlarda bulunurlar.	14,5234	9,453	0,621	0,816
Madde Sayısı= 5		**Cronbach Alfa= 0,842**		
İletişim				
1. Kurumumda çalışanlar arasında yüksek düzeyde yüz yüze iletişim vardır.	10,9035	6,692	0,653	0,827
2. Kurumumda çalışanlar diğerleriyle sıkı bağlar içindedirler.	11,2661	6,677	0,677	0,817
3. Kurumumda çalışanlar diğerlerinin bakış açılarını yüksek ölçüde önemserler.	11,4269	6,222	0,752	0,785
4. Kurumumda çalışanlar, diğerlerinin işle ilgili problemlerini çözmek için onlara vakit ayırırlar.	11,1140	6,571	0,685	0,814
Madde Sayısı= 4		**Cronbach Alfa= 0,852**		
Örgütsel Yapı				
11. Kurumumun çok sayıda belirgin, açık kural ve politikası vardır.	3,2719	0,967	0,638	-
12. Çalışanlar kurum tarafından açıkça tanımlanan iş prosedürlerini izlerler.	3,1462	1,111	0,638	-
Madde Sayısı= 2		**Cronbach Alfa= 0,778**		
Üst Yönetimin Desteği				
42. Eğer hata yaparsam, bu kurumdaki yöneticilerim tarafından çok hoş karşılanmam.[a]	3,6959	1,016	0,452	-
41. Ne zaman zor bir işle karşılaşsam yöneticilerimden yardım alacağıma inanırım.	3,1637	1,087	0,452	-
Madde Sayısı= 2		**Cronbach Alfa= 0,622**		

a: Bu ifade, olumsuz anlam içerir ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmıştır.

Güvenirlik analizinde, ifadelerin (madde) tek tek değerlendirilmesinde "Düzeltilmiş Madde- Ölçek Korelasyonu" değerlerinin ele alınması gerekir. Eğer madde-ölçek

korelasyon katsayısı düşük ise bu, ilgili maddenin ölçeğe katkısının az olduğu anlamına gelmektedir. Bu katsayının negatif ve 0,25 değerinden düşük olmaması gerekir. Bu şartları sağlamayan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilir[300]. Tablo 8'e göre, 8 faktörün her biri için ayrı ayrı değerlendirme yapıldığında; tüm ifadelere ait Düzeltilmiş Madde- Ölçek Korelasyonu değerleri pozitif ve 0,25'in üzerindedir. Bu nedenle, bu aşamada herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına gerek yoktur.

Güvenirlik analizinde, ölçülmek istenen kavramı temsil etmeyen maddeleri belirlemek için diğer bir önemli gösterge "Madde Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı" değerleridir. Söz konusu değer, bir madde silindiğinde geri kalan maddelerin iç tutarlılıklarını göstermektedir[301]. Bu değer ölçeğin Alfa katsayısından önemli derecede büyük ise ilgili madde analizden çıkartılarak ölçeğin iç tutarlılığı yani güvenirliği yükseltilebilir. Tablo 8'e göre, Takım odaklı çalışma faktöründeki 35. ifade çıkarılırsa bu faktörün güvenirliğinde 0,004'lük bir yükselme olmaktadır ve bu da önemli bir artış olarak görülmemektedir. Bunun dışında 8 faktörün her biri için ayrı ayrı değerlendirme yapıldığında; ifadelerin her biri ayrı ayrı ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinde herhangi bir yükselme olmadığından, bu aşamada da herhangi bir ifadenin analiz dışı bırakılması söz konusu değildir.

Tablo 8 incelendiğinde; Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı ve Üst Yönetimin Desteği faktörlerinin her biri için elde edilmiş olan Cronbach Alfa değerlerinin sırasıyla 0,894; 0,882; 0,895; 0,895; 0,842; 0,852; 0,778 ve 0,622 şeklinde olduğu görülür. Bu değerlere göre Örgütsel Yapı ve Üst Yönetimin Desteği faktörlerinin oldukça güvenilir; diğer faktörlerin ise yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

İşbirliği değişkeni, faktör analizinde takım odaklı çalışma değişkeninin içine girmiş ve tek başına bir faktör olarak elde edilememiştir. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerinde yer almamış ve ayrı bir faktör olarak değerlendirilememiştir.

---

[300] Kazım Özdamar, **"Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi",** Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004, s. 623-633.
[301] Baş, a.g.e., s. 188.

4.6.2.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamındaki anket çalışmasında, katılımcılara Bilgi Paylaşımı kavramını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 7 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Ek-3'te yer almaktadır.

Bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin Faktör analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur. Faktör analizine başlamadan önce yapılan Bartlett Küresellik Testine göre; değişkenler (ifadeler) arasında, faktör analizi yapmak için, yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Ki-kare=1550,715; p< 0,001). Benzer şekilde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,839 olarak elde edildiğinden, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve uygunluk derecesinin çok yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 9: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Bilgi Paylaşımı İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)
7. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman yeteneklerini benimle paylaşırlar.	0,847	4,368	62,402
5. İş arkadaşlarım istedikleri zaman yeteneklerimi onlarla paylaşırım.	0,819		
6. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman benimle bilgilerini paylaşırlar.	0,812		
1. Yeni bir şey öğrendiğim zaman, bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.	0,777		
2. İş arkadaşlarım yeni bir şey öğrendikleri zaman bunu benimle paylaşır.	0,770		
3. Kurumumda, arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı normal bir süreç olarak kabul edilir.	0,759		
4. Sahip olduğum bilgileri iş arkadaşlarımla, sordukları zaman paylaşırım.	0,741		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			**0,839**
Bartlett Küresellik Testi		**Ki-kare**	**1550,715**
		Sd	**21**
		p değeri	**< 0,001**

Temel Bileşenler Analizi kullanılarak yapılan Faktör analizi sonucunda, Bilgi Paylaşımını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 7 sorunun tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün, toplam varyansın % 62'sini açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen faktör Bilgi Paylaşımı olarak adlandırılmış ve Güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Bilgi Paylaşımı Faktörüne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alpha Katsayısı
7. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman yeteneklerini benimle paylaşırlar.	24,1784	15,126	0,695	0,884
5. İş arkadaşlarım istedikleri zaman yeteneklerimi onlarla paylaşırım.	24,4123	14,706	0,688	0,886
6. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman benimle bilgilerini paylaşırlar.	24,3860	14,936	0,675	0,887
1. Yeni bir şey öğrendiğim zaman, bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.	24,1257	15,459	0,639	0,891
2. İş arkadaşlarım yeni bir şey öğrendikleri zaman bunu benimle paylaşır.	24,0819	15,207	0,735	0,880
3. Kurumumda, arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı normal bir süreç olarak kabul edilir.	24,2339	14,813	0,725	0,881
4. Sahip olduğum bilgileri iş arkadaşlarımla, sordukları zaman paylaşırım.	24,2310	14,536	0,770	0,876
Madde Sayısı= 7		**Cronbach Alfa= 0,898**		

Tablo 10 incelendiğinde, Bilgi Paylaşımı faktöründeki tüm ifadeler için; Düzeltilmiş Madde- Ölçek Korelasyonu değerleri pozitif ve 0,25'in üzerinde olduğundan ve bu ifadelerin her biri ayrı ayrı ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinde herhangi bir yükselme olmadığından, bu aşamada herhangi bir ifadenin analiz dışı bırakılması söz konusu değildir.

Tablo 10'a göre, Bilgi Paylaşımı faktörü için elde edilmiş olan Cronbach Alfa değeri 0,898 şeklindedir. Bu değer, faktörün yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.2.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma kapsamındaki anket çalışmasında, katılımcılara Örgütsel Yenilikçilik kavramını ölçmeye yönelik sorulmuş olan 6 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Ek-4'te yer almaktadır.

Örgütsel Yenilikçilik ölçeğine ilişkin Faktör analizi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur. Faktör analizine başlamadan önce yapılan Bartlett Küresellik Testine göre; değişkenler (ifadeler) arasında, faktör analizi yapmak için, yeterli düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir (Ki-kare=1261,551; p< 0,001). Benzer şekilde; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,859 olarak elde edildiğinden, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu ve uygunluk derecesinin çok yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 11: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Örgütsel Yenilikçilik İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Özdeğer	Faktör Açıklayıcılığı (%)
2. Kurumum bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır.	0,906	3,868	64,474
1. Kurumum yeni fikirleri sık sık dener.	0,895		
3. Kurumum çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	0,865		
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak kurumum sunar.	0,732		
5. Kurumumda yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.[a]	0,720		
6. Kurumumun yeni ürün sayısı son beş yılda arttı.	0,666		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			**0,859**
Bartlett Küresellik Testi		**Ki-kare**	**1261,551**
		Sd	**15**
		p değeri	**< 0,001**

a: Bu ifade, olumsuz anlam içerir ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmıştır.

Temel Bileşenler Analizi kullanılarak yapılan Faktör analizi sonucunda, Örgütsel yenilikçiliği ölçmeye yönelik sorulmuş olan 6 sorunun tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün, toplam varyansın % 64,474'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen faktör Örgütsel Yenilikçilik olarak adlandırılmış ve Güvenirlik Analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Örgütsel Yenilikçilik Faktörüne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Yenilikçilik	Madde Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Ölçek Korelasyonu	Madde Silindiğinde Ölçeğin Alpha Katsayısı
2. Kurumum bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır.	17,0673	16,520	0,821	0,846
1. Kurumum yeni fikirleri sık sık dener.	16,9357	16,864	0,839	0,845
3. Kurumum çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	17,1433	16,962	0,781	0,854
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak kurumum sunar.	17,3363	18,370	0,627	0,879
5. Kurumumda yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.[a]	17,2310	18,595	0,598	0,883
6. Kurumumun yeni ürün sayısı son beş yılda arttı.	16,9912	18,965	0,551	0,890
Madde Sayısı= 6		**Cronbach Alfa= 0,887**		

a: Bu ifade, olumsuz anlam içerir ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmıştır.

Tablo 12 incelendiğinde, Örgütsel Yenilikçilik faktöründeki tüm ifadeler için; Düzeltilmiş Madde- Ölçek Korelasyonu değerleri pozitif ve 0,25'in üzerinde olduğundan ve bu ifadelerin her biri ayrı ayrı ölçekten çıkarıldığında Cronbach Alfa değerinde herhangi bir yükselme olmadığından, bu aşamada herhangi bir ifadenin analiz dışı bırakılması söz konusu değildir.

Tablo 12'ye göre, Örgütsel Yenilikçilik faktörü için elde edilmiş olan Cronbach Alfa değeri 0,887 şeklindedir. Bu değer, faktörün yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik kısmında yapılmış olan faktör analizleri ile Bilgi Kültürü ifadeleri 8 boyutta (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği değişkenleri); Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik ifadeleri ise 1'er boyutta toplanmıştır. Daha sonra yapılan analizlerde, bu faktör analizlerinden elde edilmiş olan faktörler kullanılmıştır. Bilgi Kültürü değişkeni olarak kullanılan değişken ise, kendisini oluşturan 8 faktör değerinin ortalaması alınarak elde edilmiştir.

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için Basit Doğrusal Regresyon Analizi (bir bağımlı ve bir bağımsız değişken) ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinden (bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken) yararlanılmıştır. Sonraki iki kısımda bu analizler için gerekli ön varsayımlar ile analizlerin geçerliliğinin sağlanmasında kullanılan varsayımlardan ve bu varsayımların değerlendirilmesi amacıyla yapılan analizlerin sonuçlarından bahsedilmektedir.

4.6.3.1. Regresyon Analizleri Öncesi Varsayımların Değerlendirilmesi

Basit Doğrusal Regresyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizlerini gerçekleştirmeden önce verilerin normal dağıldığının ve bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin her biri arasında ayrı ayrı doğrusal ilişkiler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu kısımda öncelikle normallik testlerinden elde edilen sonuçlara değinilip, daha sonra doğrusal ilişkilerin tespiti için kullanılan Korelasyon Analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

İstatistiksel analizlerin birçoğunu gerçekleştirebilmek için verilerin normal veya normale yakın dağıldığını belirlemek gerekmektedir. Verilerin normalliğini

saptayabilmek için histogram, kutu grafiği, dal yaprak grafiği vb. grafikler, çarpıklık ve basıklık gibi istatistikler ile Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk gibi testler kullanılmaktadır[302]. Normallik testlerinden Shapiro-Wilk veri sayısı 50 veya altında iken kullanılabilir. Kolmogorov-Smirnov ise veri sayısı fazla (50'den büyük) olduğunda kullanılır[303]. Burada bahsedilen normallik, tek değişkenli normalliktir ve araştırma hipotezlerinin testi sırasında kullanılan Basit Doğrusal Regresyon Analizleri için ön varsayım olarak incelenmiştir. Normallik tespiti için daha kesin sonuç veren ve daha çok tercih edilen yöntem, normallik testidir. Bu yüzden bu araştırmada, veri sayısı 50'nin üzerinde olduğu için, Kolmogorov Smirnov Testi kullanılmıştır. Bu kapsamda Bilgi Kültürü, Bilgi Kültürü alt boyutları (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği), Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Yenilikçilik için gerçekleştirilen ve H_0 hipotezleri, ilgili verilerin normal dağıldığını ifade eden Kolmogorov-Smirnov Normallik Testlerinin sonuçları aşağıda, Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 13: Araştırma Değişkenlerine Ait Tek Değişkenli Normallik Testlerinin Sonuçları

Değişken	Gözlem Sayısı (n)	Kolmogorov-Smirnov z Değeri	p Değeri	Sonuç
Bilgi Kültürü	342	0,466	0,982	Normal dağılıyor.
Güven	342	1,038	0,232	Normal dağılıyor.
Teknoloji	342	1,619	0,011	Normal dağılıyor.[a]
Ödül	342	0,843	0,477	Normal dağılıyor.
Adalet	342	1,253	0,086	Normal dağılıyor.
Takım odaklı çalışma	342	1,507	0,021	Normal dağılıyor.[a]
İletişim	342	0,609	0,853	Normal dağılıyor.
Örgütsel Yapı	342	0,717	0,682	Normal dağılıyor.
Üst Yönetimin Desteği	342	0,434	0,992	Normal dağılıyor.
Bilgi Paylaşımı	342	1,990	0,001	Normal dağılıyor.[b]
Örgütsel Yenilikçilik	342	1,401	0,039	Normal dağılıyor.[a]

[302] Şeref Kalaycı, **"SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri",** Asil Yayınevi, Ankara, 2009, s. 321.
[303] Sipahi, a.g.e., s. 66.

a: 0,01 anlamlılık düzeyinde normal dağılıyor. b: 0,001 anlamlılık düzeyinde normal dağılıyor.

Tablo 13'teki Kolmogorov-Smirnov Testlerinin sonuçlarına göre; Bilgi Kültürü, Güven, Ödül, Adalet, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği değişkenleri 0,05; Teknoloji, Takım odaklı çalışma, Örgütsel Yenilikçilik değişkenleri 0,01 ve Bilgi Paylaşımı 0,001 anlam düzeyinde olmak üzere tüm değişkenlerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Çok değişkenli istatistiksel analizlerin birçoğu, bağımsız değişkenlerden oluşan veri matrisinin, çok değişkenli normal dağılım gösterdiği temeline dayanmaktadır[304]. Bu nedenle Çoklu Regresyon Analizleri için ön varsayım olarak, her bir analizin bağımsız değişkenlerinin Çok Değişkenli Normalliği incelenmiştir.

Çok değişkenli normallik testi için sık kullanılan iki yöntemden birincisi; sıralanmış Mahalanobis uzaklıkları olan m_i^2 (i=1,2,..,n) ile $\chi^2_{p;(i-0,5)/n}$ değerlerine ilişkin serpilme grafiğinin bir doğru oluşturması durumunda değişkenlerin çok değişkenli normal dağıldığı söylenir, şeklinde uygulanır (p:Değişken sayısı, n: Gözlem sayısı). Çok değişkenli normallik için kullanılan bir diğer yöntem ise; χ^2 dağılımından yararlanmaktır. Buna göre; m_i^2 değerlerinin yarısından fazlası $\chi^2_{p;0,5}$ değerinden büyükse, yani % 50'lik konturun dışında kalıyorsa çok değişkenli normalliğin sağlanmadığı söylenir. Başka bir deyişle; m_i^2 değerlerinin yarısından fazlası $\chi^2_{p;0,5}$ değerine eşit veya ondan küçükse, yani % 50'lik konturun üzerine veya içine düşüyorsa çok değişkenli normalliğin sağlandığı söylenir[305].

Bu araştırmada, çok değişkenli normalliğin incelenmesinde, bir önceki paragrafta anlatılan yöntemlerden ikincisi kullanılmıştır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için SPSS adlı istatistiksel paket programına, Aydıner'in 2008 yılında yapmış olduğu tez

[304] Alpar, a.g.e., s. 102.
[305] Alpar, a.e., s. 117.

çalışmasında yer alan Çok Değişkenli Normallik program kodları girilmiştir[306]. İlgili kodlar Ek-5'te verilmiş ve sonuçlar aşağıda, Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine Ait Çok Değişkenli Normallik Testlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Gözlem Sayısı (n)	%50'lik Konturun İçine Düşen Değer Sayısı	Sonuç
Bilgi Kültürü- Bilgi Paylaşımı	342	181	Normal dağılıyor.
Güven- Bilgi Paylaşımı	342	190	Normal dağılıyor.
Teknoloji- Bilgi Paylaşımı	342	182	Normal dağılıyor.
Ödül- Bilgi Paylaşımı	342	173	Normal dağılıyor.
Adalet- Bilgi Paylaşımı	342	185	Normal dağılıyor.
Takım odaklı çalışma- Bilgi Paylaşımı	342	184	Normal dağılıyor.
İletişim- Bilgi Paylaşımı	342	181	Normal dağılıyor.
Örgütsel Yapı- Bilgi Paylaşımı	342	178	Normal dağılıyor.
Üst Yönetimin Desteği- Bilgi Paylaşımı	342	174	Normal dağılıyor.

Tablo 14 incelendiğinde; araştırma hipotezlerinin testi için sonraki kısımda yer verilecek olan çoklu regresyon analizlerindeki her bir bağımsız değişken çifti için, çok değişkenli normalliklerinin ayrı ayrı sağlanmış olduğu görülmektedir. Buraya kadar yapılanlar ile, araştırma kapsamındaki değişkenler için tek değişkenli ve çok değişkenli normalliklerin yani normallik ön varsayımının sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için normallik haricindeki bir diğer ön varsayım; bağımlı değişken ile bağımsız değişken(ler) arasında doğrusal ve anlamlı ilişki(ler) olmasıdır. Bu ilişkilerin tespiti için en çok tercih edilen yöntemlerden, Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda H_0 hipotezinin reddedilmesi, "İki değişken arasında doğrusal ilişki vardır." anlamına gelmektedir. Bu anlamlı ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısından (r) yararlanılır. Bu katsayı -1 ve +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısının negatif değer alması, değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı (bir değişkenin

[306] Öznur Aydıner, Çok Değişkenli, Çok Örnekli Parametrik Olmayan KonumTesti, Yükseklisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008.

değeri artarken, diğer değişkenin değeri azalıyor) olduğunu gösterir. Benzer şekilde; korelasyon katsayısının pozitif değer alması, değişkenler arasındaki ilişkinin doğru orantılı (bir değişkenin değeri artarken, diğer değişkenin de değeri artıyor) olduğunu göstermektedir. Ayrıca; korelasyon katsayısının -1 veya +1'e yakın olması ilişkinin kuvvetli olduğunu gösterirken, 0'a yakın olması ilişkinin kuvvetinin az olduğunu göstermektedir[307]. Kesin bir sınırlama olmamakla birlikte, korelasyon katsayısı 0,50'nin altında ise ilişkinin zayıf; 0,50 ile 0,70 arasında ise ilişkinin orta; 0,70 ve üzeri ise ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilir[308].

Korelasyon analizi yapılmadan önce; değişkenlerin serpilme grafikleri incelenerek, doğrusal ilişkilerin varlığı hakkında bir fikir edinilebilir. Araştırma kapsamındaki değişkenlerin ikişerli serpilme grafikleri, Tablo 15'teki sıralamaya paralel olarak, EK 6'da verilmiştir. Bu grafikler incelendiğinde; değişkenler arasında doğrusal ilişkiler olduğu söylenebilir. Ancak kesin bilgi için Korelasyon Analizi sonuçları değerlendirilmelidir. Bu kapsamda araştırma değişkenleri için ikişerli olarak gerçekleştirilen Korelasyon Analizlerinin sonuçları aşağıda, Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Korelasyon Analizlerine Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Bilgi Kültürü	1										
2.Güven	0,35**	1									
3.Teknoloji	0,35**	0,00	1								
4.Ödül	0,35**	0,00	0,00	1							
5.Adalet	0,35**	0,00	0,00	0,00	1						
6.Takım Çalışması	0,35**	0,00	0,00	0,00	0,00	1					
7.İletişim	0,35**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1				
8.Örgütsel Yapı	0,35**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1			
9.Üst Yönetimin Desteği	0,35**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1		
10.Bilgi Paylaşımı	0,62**	0,39**	0,31**	0,03	0,22**	0,34**	0,27**	0,004	0,17**	1	
11.Örgütsel Yenilikçilik	0,64**	0,19**	0,46**	0,27**	0,15**	0,25**	0,16**	0,11*	0,21**	0,48**	1

*p<0,05; **p<0,01; n=342

[307] Sipahi vd., a.g.e., s. 144.
[308] Sipahi vd., a.e., s. 145.

Tablo 15 incelendiğinde; araştırma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesinde kullanılan regresyon analizleri için; bağımlı değişken ile bağımsız değişken(ler) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (p değerleri< 0,05 veya 0,01). Tablo 15'te yer alan Pearson Korelasyon Katsayıları (r) değerlendirildiğinde; değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin zayıf veya orta kuvvette olduğu söylenebilir. Sonuç olarak; değişkenler arasında regresyon analizleri yapılabilecek anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

4.6.3.2. Regresyon Analizlerinin Geçerliliği İçin Sağlanması Gereken Varsayımların Değerlendirilmesi

Basit Doğrusal Regresyon veya Çoklu Doğrusal Regresyon Analizlerinden elde edilen sonuçların geçerli olabilmesi için, bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar şöyle ifade edilebilir[309]:

- Tahmin hataları (e) arasında otokorelasyon yani bağımlılık olmaması,
- Tahmin hatalarının (e) varyanslarının eşit olması,
- Birden fazla bağımsız değişken içeren modellerde (Çoklu Regresyon Analizleri); bağımsız değişkenler arasında bağımlılık yani çoklu doğrusal bağlantı olmaması,
- Tahmin hatalarının (e) dağılımının normal dağılıma uymasıdır.

Araştırma kapsamında uygulanan Regresyon analizleri için sağlanması gereken varsayımların test edilmesinde kullanılmış olan istatistiksel değerler EK-7'de verilmiştir.

[309] Neyran Orhunbilge, **"Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi",** Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İ.Ü. Basım ve Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 215.

Hatalar arasında otokorelasyon olmaması gerektiğini ifade eden varsayım için regresyon analizleri çıktılarından Durbin-Watson değerlerine bakılır. Bu değer 0 ile 4 arasında değişmektedir ve 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu gösterirken, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu göstermektedir. Ayrıca, 2'ye yakın değerler otokorelasyon olmadığını gösterir. Dolayısıyla; Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması istenir[310]. Bir sonraki adımda gerçekleştirilmiş olan regresyon analizleri için bu değer 1,695 ile 2,001 aralığında değişmiştir (Bkz. Ek-7). Buna göre; araştırma kapsamında gerçekleştirilen her bir regresyon analizi için, hatalar arasında otokorelasyon (bağımlılık) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eşit varyanslılıktan sapma olup olmadığının tespiti için mutlak hatalarla (e) bağımsız değişken arasındaki sıra korelasyonu hesaplanıp test edilir. Eşit varyanslılık için bu testin sonucunda anlamlı bir ilişki bulunmaması gerekir[311]. Bir sonraki adımda gerçekleştirilmiş olan regresyon analizleri için 0,05; 0,01 veya 0,001 hata düzeylerinde, bu ilişkiler anlamsız çıkmıştır (Bkz. Ek-7). Dolayısıyla; araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizleri için, hataların varyanslarının eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Birden fazla bağımsız değişken içeren modeller (Çoklu Regresyon Analizleri) için değerlendirilen çoklu doğrusal bağlantı olmaması varsayımı için regresyon analizleri çıktılarından VIF (Varyans Artış Faktörü) değerlerine bakılır. VIF değerleri büyüdükçe çoklu doğrusal bağlantının varlığından söz edilir. Uygulamada 10'un üzerindeki değerlerin ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı göstergesi olduğu kabul edilir[312]. Bir sonraki adımda gerçekleştirilmiş olan regresyon analizleri için VIF'ler, 1 ile 1,612 değerleri arasında değişmiştir (Bkz. Ek-7). Buna göre; araştırma kapsamında yer alan regresyon analizleri için, bağımsız değişkenler arasında bağımlılık ya da çoklu doğrusal bağlantı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tahmin hatalarının dağılımının normal dağılıma uyması, şeklinde ifade edilen son varsayımın incelenmesi amacıyla regresyon analizleri sonrası elde edilen hatalar için

[310] Kalaycı, a.g.e., s. 264.
[311] Orhunbilge, a.g.e., s. 232.
[312] Orhunbilge, a.e., s. 242.

Kolmogorov-Smirnov Normallik Testleri yapılmıştır. Buna göre; örgütsel yapı faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerindeki etkisini ölçen regresyon analizinin hatalarının normal dağılmadığı ($p<0,001$) görülmektedir. Tablo 23 incelendiğinde; bir sonraki adımda test edilmiş olan bu regresyon modelinin anlamsız çıktığı görülmektedir. Diğer regresyon analizlerinden elde edilen hataların dağılımlarının ise, 0,05; 0,01 veya 0,001 hata düzeylerinde normal olduğu söylenebilir (Bkz. Ek-7). Dolayısıyla; araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizleri için, hataların normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.3.3. Regresyon Analizlerinin Değerlendirilmesi

Bu kısımda Bilgi Kültürü, Bilgi Kültürünün alt faktörleri (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği değişkenleri), Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik değişkenleri kullanılarak, araştırma kapsamındaki hipotezler ve alt hipotezler test edilmiştir. Analizler sırasında, araştırmanın amaçlarından birini (Bilgi Kültürünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi) ifade eden H_1 hipotezi ve alt hipotezlerinin testi için Basit Regresyon Analizleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bir diğer amacını (Bilgi Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde, Bilgi Paylaşımının aracılığı) ifade eden H_2 hipotezi ve alt hipotezlerinin testinde, Baron ve Kenny Aracılık Modeli (Nedensel Adım Yaklaşımı veya Adımsal Yaklaşım)[313], ve Sobel Testi yöntemleri kullanılmıştır.

Baron ve Kenny Aracılık Modeli, aracılık etkisi hipotezlerinin test edilmesinde en sık kullanılan yöntemdir. Bu yöntem uygulanırken; X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide, M değişkeninin aracılık etkisinin olduğunun söylenebilmesi için ihtiyaç duyulan kriterler Judd ve Kenny (1981), Baron ve Kenny (1986), Kenny vd. (1998), James ve Brett (1984), Cohen ve Cohen (1983) tarafından ifade edilmiştir[314]. Baron ve Kenny Aracılık Modeli, bu kriterleri de içeren aşağıdaki adımlar yardımıyla gerçekleştirilmektedir[315]:

1. Adım: Bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.

2. Adım: Bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.

---

[313] Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology 1986, Vol 51, No. 6, pp. 1173-1182.

[314] Serhat Burmaoğlu, Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan, "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri Ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 1, s. 18.

[315] Ömer Faruk Şimşek, "**Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları",** 2007, Ekinoks Yayınları, Ankara, s. 23.

3. Adım: Bağımsız değişken (X) ile aracı değişkenin (M) birlikte yer aldığı ve bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkilerinin belirlendiği analizde; aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.

4. Adım: 1. adımda anlamlı olan Bağımsız değişkenin (X) katsayısı, 3. adımdaki çoklu regresyon analizinde anlamsız hale geliyorsa tam aracılık; hala anlamlıysa ama katsayıda düşüş varsa kısmi aracılık vardır, kararı alınır.

Araştırma kapsamındaki H_2 hipotezi ve alt hipotezlerinin testi için Sobel Testi de ayrıca yapılmıştır. Sobel (1982) bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için şu formülü önermektedir[316]:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}}$$

Yukarıdaki formülde bulunan a, bağımsız değişkenin (X) aracı değişkene (M) olan etkisinin incelendiği regresyonda (2. adımdaki basit regresyon) yer alan regresyon katsayısını (X'in katsayısı); s_a ise bu katsayının standart hatasını ifade etmektedir. Aynı eşitlikte buluna b, bağımsız değişken (X) ile aracı değişkenin (M) bağımlı değişkene olan etkisinin birlikte incelendiği regresyonda (3. adımdaki çoklu regresyon) yer alan bağımsız değişkenin (X) regresyon katsayısı; s_b ise bu katsayının standart hatasını ifade etmektedir. a, b, s_a ve s_b değerleri kullanılarak elde edilen z değerinin, belirlenen hata düzeyinde anlamlı olup olmadığına karar verilmektedir. z değerinin anlamlı olması; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide, aracı değişkenin dolaylı etkisinin (aracılık rolü) olduğu anlamına gelmektedir.

Baron ve Kenny Aracılık Modeliyle uygulanan 4 adım sonrasında kısmi veya tam aracılık olduğu ya da aracılık olmadığı kararı verilir. Sobel Testi ise, Baron ve Kenny Aracılık Modelindeki son adımın istatistiksel anlamlılığını kontrol eder[317].

[316] Burmaoğlu vd., a.g.e., s. 18.
[317] Burmaoğlu vd., a.e., s.19.

Aşağıda, araştırmanın temel hipotezleri ele alınmış ve bu hipotezlerin testi için yapılmış olan analizler, adımlar halinde Tablo 16'da özetlenerek yorumlanmıştır.

***H_1:* Bilgi Kültürü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***H_2:* Bilgi Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

H_2 hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde H_1 hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Bilgi Kültürünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Bilgi Kültürü	1,806	0,118	15,318	<0,001
R=0,638 **Düzeltilmiş R^2**=0,406 **F değeri**=234,631 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=1,806*Bilgi Kültürü +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Bilgi Kültürü	1,743	0,121	14,446	<0,001
R=0,616 **Düzeltilmiş R^2**=0,378 **F değeri**=208,676 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı=1,743*Bilgi Kültürü +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Bilgi Kültürü	1,567	0,148	10,557	<0,001
Bilgi Paylaşımı	0,137	0,052	2,614	0,009
R=0,648 **Düzeltilmiş R^2**=0,416 **F değeri**=122,740 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=1,567*Bilgi Kültürü +0,137*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 2,592 **St. Hata**= 0,092 **p değeri**=0,009				

Tablo 16'da 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Bilgi Kültürünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=234,631; p<0,001). Bilgi Kültürü bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 41'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,406). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki H_1 hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Bilgi Kültürü değişkeni Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, H_2 hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Bilgi Kültürü) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 16'da 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Bilgi Kültürünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=208,676; p<0,001). Bilgi Kültürü bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 38'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,378). Böylece, H_2 hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Bilgi Kültürü) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 16'da 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Bilgi Kültürü ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=122,740; p<0,001). Bilgi Kültürü ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 42'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,416). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 2,614; p=0,009). Dolayısıyla, H_2 hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Lin'in araştırmasında, firmanın yenilikçilik kapasitesi ile bilgi paylaşımını sağlayan faktörler (Yönetimin Katkısı, örgütsel ödül sistemleri, teknoloji faktörleri, diğer çalışanlara yardım etmekten hoşlanmak ve bilgi özyeterliliği) ve bilgi paylaşım

süreçleri (bilgi bağışlama ve bilgi toplamak) arasında bağlantı olduğunu öngören bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellinden elde edilen sonuçlar bu hipotez için güçlü bir destek sağlamaktadırlar. Sonuçlar iki bireysel faktörün (diğer çalışanlara yardım etmekten hoşlanmak ve bilgide öz yeterlilik) ve bir örgütsel faktörün (Yönetimin Katkısı) bilgi paylaşım sürecinde etkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar aynı zamanda çalışanların bilgi paylaşımı ve toplanmasında gönüllü olmaları durumunda firmanın yenilikçi gelişimine katkıda bulunduklarını göstermektedir. Pratik açıdan, bilgi paylaşım sağlayıcıları, süreçler ve firmanın yenilikçilik kapasitesi arasındaki ilişkiler, firmanın bilgi paylaşım kültürünün yenilikçilik performansını sürdürmesi için nasıl bir katkıda bulunduğu hakkında ipucu vermektedir[318].

Jantunen'in araştırması da, bilginin depolanmasından ziyade çalışanlar arasında akışının sağlanmasının yenilikçilik performansının sürdürülmesinde etkili olduğunu kanıtlamaktadır. Bilgiyi kullanma yetenekleri örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini de göstermektedir[319].

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Bilgi Kültürünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (1,806), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (1,567) anlamlı olarak düştüğü bulunmuştur ($t=10,557$; $p<0,001$). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Bilgi Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği söylenebilir. Burada bahsedilen katsayı düşüşünün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Bilgi Kültürünün, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır ($z = 2,592$; $p =0,009$).

Böylelikle, "Bilgi Kültürü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki H_1 hipotezi ile "Bilgi Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki H_2 hipotezi, yani araştırmanın iki temel hipotezi, kabul edilmiş oldu. Çalışmanın izleyen

[318] Lin, a.g.e., s. 325.
[319] Jantunen, a.g.e., 336.

kısmında, aynı ilişkiler Bilgi Kültürünün alt faktörleri (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği) için de tek tek ele alınarak araştırmanın alt hipotezleri de benzer şekilde test edilecektir.

Bilgi paylaşım süreçleri ile firmanın yenilikçilik kapasitesi arasında ilişki olduğunu Lin'in çalışmasında da ortaya çıkmaktadır. Geniş bir bilgi paylaşım süreci yeniliğin, yeni düşüncelerin, süreçlerin ve hizmetlerin uygulanabilirliğini etkilemektedir[320].

Bir başka araştırmada Yeşil vd. de bu sonuçlara benzer şekilde, bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerinde pozitif etki sağladığını gösteren sonuçlara ulaşmışlardır[321].

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımının yeniliği etkilediğine dair Lin'in yaptığı araştırmada, başkalarına yardımcı olmaktan haz alma, Yönetimin Katkısı, örgütsel ödüller, bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı ve bilgi öz yeterliliği, bilgi paylaşımının öncülleri olarak belirlenmiş ve bu faktörlerin bilgi paylaşımı aracılığıyla işletmenin yenilik kapasitesini nasıl etkilediği ortaya konmuştur[322].

***$H_{1.1}$:* Güven faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.1}$:* Güven faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.1}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.1}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 17'de sunulmuştur.

[320] Hsiu-Fen Lin, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", **"International Journal of Manpower"** 2007, Vol. 28 Iss 3/4., p 320-321.
[321] Salih Yeşil, Alaeddin Koska, Tuba Büyükbeşe, "Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study", 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 75, 2013, pp. 217 – 225.
[322] Lin, a.g.e., s.

Tablo 17: Güven Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Güven	0,194	0,053	3,651	<0,001
R=0,194 **Düzeltilmiş R^2**=0,035 **F değeri**=13,327 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,194*Güven +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Güven	0,394	0,050	7,927	<0,001
R=0,394 **Düzeltilmiş R^2**=0,153 **F değeri**=62,845 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı=0,394*Güven +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Güven	0,006	0,052	0,119	0,906
Bilgi Paylaşımı	0,476	0,052	9,186	<0,001
R=0,479 **Düzeltilmiş R^2**=0,224 **F değeri**=50,483 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,006*Güven+0,476*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 5,972 **St. Hata**= 0,031 **p değeri**= 0,000				

Tablo 17'de 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Güven faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=13,327; p<0,001). Güven bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 3'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,035). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.1}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Güven faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.1}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Güven) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 17'de 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Güven faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı

olduğu görülmektedir (F=62,845; p<0,001). Güven bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 15'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,153). Böylece, $H_{2.1}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Güven) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Benzer bir sonuç Alawi vd.nin yapmış oldukları araştırmada karşımıza çıkmaktadır. Alawi vd., bilgi paylaşımına etki eden örgütsel faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, güven faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır[323].

Tablo 17'de 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Güven ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=50,483; p<0,001). Güven ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 22'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,224). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 9,186; p<0,001). Dolayısıyla, $H_{2.1}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Güven faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,194), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,006) anlamsız hale geldiği görülmektedir (t=0,119; p=0,906). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Güven faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği söylenebilir. Burada aynı zamanda Güven faktörünün katsayısında bir azalma meydana gelmiştir. Bu düşüşün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Güven faktörünün, Bilgi Paylaşımının tam aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır (z =5,972; p= 0,000).

[323] Alawi vd.; a.g.e., s. 22-42.

Böylelikle, "Güven faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.1}$ hipotezi ile "Güven faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.1}$ hipotezi kabul edilmiş oldu.

Semercioöz vd.nin yaptıkları araştırmada, organizasyonel güvenin, organizasyonel inovasyon üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda iş arkadaşları arasındaki güvenin ve kurumsal güvenin, organizasyonel yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre farklı derecelerde de olsa sayılan güven türlerinin, organizasyonel yenilikçilik üzerine pozitif etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır[324]. Yine Machuca ve Costa araştırmalarında güven faktörünün bilgi yönetim projelerinin başarısına olan etkisini çalışmışlardır. Burada bilgi yönetim projelerinin başarı ölçütlerinden birisi yeniliktir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt içerisinde bilgi ve enformasyon paylaşımını teşvik eden bir ortamın oluşturulması ve örgüt üyesi bireylerin yeni uygulamaları edinmeleri ve özümsemeleri için gereken 3 temel değerden (güven, şeffaflık ve dürüstlük) oluşmaktadır. Özellikle bu değerler danışanlar arasında örtük bilginin paylaşılmasında büyük rol oynamaktadır[325].

Güven faktörü bilgi kültürü literatüründe o kadar önemli bir yere sahiptir ki, yapılan literatür taramasında da görüldüğü üzere bilgi kültürünün temel kavramıdır. Bilgi kültürüyle ilgili hangi makale ya da kitap araştırılsa güven kavramının öneminde mutlaka söz edilmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da güvenin, örgütsel yenilikçilik değişkenine anlamlı etkisini ortaya koymaktadır.

***$H_{1.2}$:* Teknoloji faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.2}$:* Teknoloji faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

[324] Fatih Semercioöz, Masoodul Hassan, Zelal Akdemir, "An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness", **International Business Research,** 2011, Vol. 4, No. 2, p. 130-131.
[325] Machuca ve Costa, a.g.e., s. 34.

$H_{2.2}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.2}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Teknoloji Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Teknoloji	0,462	0,048	9,614	<0,001
R=0,462 **Düzeltilmiş R^2**=0,211 **F değeri**=92,437 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,462*Teknoloji +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Teknoloji	0,307	0,052	5,960	<0,001
R=0,307 **Düzeltilmiş R^2**=0,092 **F değeri**=35,518 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı=0,307*Teknoloji +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Teknoloji	0,348	0,046	7,500	<0,001
Bilgi Paylaşımı	0,372	0,046	8,019	<0,001
R=0,582 **Düzeltilmiş R^2**=0,334 **F değeri**=86,949 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,348*Teknoloji +0,372*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 4,769 **St. Hata=** 0,024 **p değeri** <0,001				

Tablo 18'de 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Teknoloji faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=92,437; p<0,001). Teknoloji bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 21'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,211). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.2}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Teknoloji faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.2}$ hipotezinin kabulü için gerekli

birinci şart yani, Bağımsız değişken (Teknoloji) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Morales vd.nin yapmış oldukları çalışmada da teknoloji kullanımının örgütsel yenilikçilik üzerinde kuvvetli derecede etkili olduğunu göstermektedir ve araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir[326].

Tablo 18'de 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Teknoloji faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=35,518$; $p<0,001$). Teknoloji bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 9'unu açıklamaktadır (Düz.$R^2=0,092$). Böylece, $H_{2.2}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Teknoloji) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Araştırmamızda ortaya çıkan bu sonucu destekleyen bir araştırma Alawi vd. tarafından yapılmıştır. Alawi vd., bilgi paylaşımına etki eden örgütsel faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, teknoloji kullanımı faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadırlar[327].

Tablo 18'de 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Teknoloji ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=86,949$; $p<0,001$). Teknoloji ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 33'ünü açıklamaktadır (Düz.$R^2=0,334$). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır ($t= 8,019$; $p<0,001$). Dolayısıyla, $H_{2.2}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

[326] Morales vd., a.g.e. s. 541-545.
[327] Alawi vd.; a.g.e., s. 22-42.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Teknoloji faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,462), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,348) anlamlı olarak düştüğü bulunmuştur (t=7,500; p<0,001). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Teknoloji faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği söylenebilir. Burada bahsedilen katsayı düşüşünün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Teknoloji faktörünün, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır (z= 4,769; p <0,001).

Böylelikle, "Teknoloji faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.2}$ hipotezi ile "Teknoloji faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.2}$ hipotezi kabul edilmiş oldu.

Lin'in analiz sonuçlarına göre çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı, çalışanlara bilgi elde etmede yardım etmesine rağmen sonuçlardan BİT kullanımı ve bilgi bağışı arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu olay belki şöyle açıklanabilir: Kurum çalışanları için bilgiyi kurumsal bir kaynak olarak görmekten ziyade kişisel avantajları için bir güç kaynağı olarak kullanma yönünde bir eğilim sergilemektedirler. Bilgi, dolayısıyla basit olarak online veri tabanı veya kurum içi ağ ile dağıtılamaz. Bu bulgular aynı zamanda şu durumdan da etkilenmiş olabilir: BİT yatırımı kendi başına bilgi bağışını kolaylaştırma için yeterli değildir, fakat BİT bilgiye erişim sağlayabilir ama bilgiye erişmek bilgiyi kullanmak ya da uygulamak ile aynı değildir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı sadece BİT kullanımını değil, sosyal ve insan etkileşimini içerir[328].

Bir bilgi yönetimi projesi yalnızca bilgisayar tabanlı bir proje olmadığı aynı zamanda örgütsel ve kültürel bir proje olduğu için Bilgi Yönetimi projesinin başarısında belirli yönlere gereken önem verilmemiştir. Teknoloji şirketlere engellerin üstesinden gelmede daha sofistike araçlar sunmasına rağmen, bilgi paylaşımı halen kişisel tercihlere ve eğilime bağlıdır. İnsanların çoğu halen eğer aksi için iyi bir nedenleri

[328] Lin, a.g.e., s. 326.

olmadıkça ya da güven ortamında çalıştıklarını düşünmediklerinde bildiklerini paylaşmaya riskini almaya gönülsüzdür. Neticede, gereken teknolojileri sağlamak kadar bilgi paylaşımını destekleyen kültürlerinde oluşturulması gerekmektedir[329].

***$H_{1.3}$:* Ödül faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.3}$:* Ödül faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.3}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.1}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 19'da sunulmuştur.

[329] Machuca ve Costa, a.g.e., s. 34.

Tablo 19: Ödül Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Ödül	0,275	0,052	5,288	<0,001
R=0,275 **Düzeltilmiş R^2**=0,073 **F değeri**=27,960 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,275*Ödül +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Ödül	0,026	0,054	0,475	0,635
R=0,026 **Düzeltilmiş R^2**= -0,002 **F değeri**=0,226 **p değeri**=0,635				
Model anlamsız.				
3. Adım[a]				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Ödül	0,263	0,045	5,790	<0,001
Bilgi Paylaşımı	0,472	0,045	10,379	<0,001
R=0,546 **Düzeltilmiş R^2**=0,294 **F değeri**=72,212 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,263*Ödül +0,472*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri= 0**,481 **St. Hata=** 0,025 **p değeri**=0,630				

a: Bu adım Sobel testi için verilmiştir.

Tablo 19'da 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Ödül faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=27,960; p<0,001). Ödül bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 7'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,073). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.3}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Ödül faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.3}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani,

Bağımsız değişken (Ödül) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Luecke'ye göre çalışanları rutin işlerinin sınırları dışında yaratıcılığa teşvik etmenin önemli bir lokomotifi ödül sistemleridir. Hızla kaybolabilecek ya da israf olabilecek yaratıcı enerjinin, ödül yoluyla şarj edilmesi gerekmektedir. Bu ödüller, takdir etme, kararlara katılım, kutlama ve dinlendirme gibi maddi olmayan ödüller olabileceği gibi nakit parave teşvik gibi maddi ödüller de olabilir. Ödüllerin verilmesinde içsel ve dışsal faktörler daima birlikte kullanılmalıdır[330].

Araştırmamızda ortaya çıkan bu sonucu destekleyen bir araştırma Alawi vd. tarafından yapılmıştır. Alawi vd., bilgi paylaşımına etki eden örgütsel faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel ödül sistemleri faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadırlar[331].

Teblo 19'da 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Ödül faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamsız olduğu görülmektedir (F=0,226; p=0,635). Dolayısıyla, $H_{2.3}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Ödül) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmamış oldu.

Benzer şekilde sonuçlar veren araştırmalar sözkonusudur. Örneğin Lin'in çalışmasında kurumsal ödül sistemi bilgi paylaşımı konusunda çalışanlara olumlu katkıda bulunmamıştır. Bu nedenle üst yönetim, kurumsal ödüllerin bilgi paylaşım aktivitelerini teşvik etmek için sadece geçici bir motivasyon sağladığının farkında olmalıdırlar. Önemli olan sosyal etkileşim için gerekli kültürün oluşturulmasıdır. Kurumsal ödüller bilgi paylaşımı için geçici teşvikler sağlayabilir fakat çalışanın bilgi paylaşım davranışlarını oluşturan temel güç değildir. Lin'in çalışmasında kurumsal ödüllerin bilgi paylaşım sürecinde önemli derecede ilgili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple ödüller (örneğin maaş teşviği, bonuslar, terfi teşviği veya iş güvenliği), birincil bilgi paylaşım mekanizması olarak vurgulanmamıştır. Kurumsal ödüller bilgi paylaşımı için geçici teşvikler sağlayabilir

[330] Luecke, a.g.e., s.129-132.
[331] Alawi vd.; a.g.e., s. 22-42.

fakat çalışanın bilgi paylaşım davranışlarını oluşturan temel güç değildir[332]. Bir başka araştırmada Bock vd. de ödülün, bilgi paylaşımı üzerinde negatif yönde etkili olduğunu ifade etmektedir[333].

Yukarıda, 2. adımdaki modelin anlamsız olması nedeniyle aracılık etkisinin olmadığı söylenebilir. Aracılık etkisini başka bir yöntemle kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında ise; Ödül değişkeninin 1. adımdaki katsayısı (0,275) ile 3. adımdaki katsayısı (0,263) arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle; Ödül faktörünün, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (z= 0,481; p =0,630).

Böylelikle, "Ödül faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.3}$ hipotezi kabul edilirken; "Ödül faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.3}$ hipotezi kabul edilmemiş oldu.

***$H_{1.4}$:* Adalet faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.4}$:* Adalet faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.4}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.4}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 20'de sunulmuştur.

[332] Lin, a.g.e., s. 326-327.
[333] Bock vd., a.g.e., s. 100.

Tablo 20: Adalet Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Adalet	0,148	0,054	2,755	0,006
R=0,148 **Düzeltilmiş R^2**=0,019 **F değeri**=7,590 **p değeri**=0,006				
Örgütsel Yenilikçilik=0,148*Adalet +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Adalet	0,221	0,053	4,178	<0,001
R=0,221 **Düzeltilmiş R^2**=0,046 **F değeri**=17,459 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı=0,221*Adalet +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Adalet	0,044	0,049	0,905	0,366
Bilgi Paylaşımı	0,469	0,049	9,612	<0,001
R=0,480 **Düzeltilmiş R^2**=0,226 **F değeri**=51,005 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,044*Adalet +0,469* Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 3,823 **St. Hata**= 0,027 **p değeri** <0,001				

Tablo 20'de 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Adalet faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=7,590; p=0,006). Adalet bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 2'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,019). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.4}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Adalet faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.4}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Adalet) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 20'de 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Adalet faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=17,459; p<0,001). Adalet bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 5'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,046). Böylece, $H_{2.4}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Adalet) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Bock vd.'nin araştırmalarında da adaletin algılandığı bir örgüt ikliminin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır[334].

Tablo 20'de 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Adalet ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=51,005; p<0,001). Adalet ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 23'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,226). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 9,612; p<0,001). Dolayısıyla, $H_{2.4}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Adalet faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,148), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,044) anlamsız hale geldiği görülmektedir (t=0,905; p=0,366). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Adalet faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği söylenebilir. Burada aynı zamanda Adalet faktörünün katsayısında bir azalma meydana gelmiştir. Bu düşüşün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Adalet faktörünün, Bilgi Paylaşımının tam aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır (z=3,823; p <0,001).

[334] Bock vd., a.g.e., s. 100.

Böylelikle, "Adalet faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.4}$ hipotezi ile "Adalet faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.4}$ hipotezi kabul edilmiş oldu.

İçerisinde adalet ve dürüstlük olmayan bir örgüt bilgi yönetimi projesi başlatmada yetersiz kalacaktır çünkü bu tür bir proje fırsattan ziyade tehdittir. Bu bileşen bilginin tüm organizasyona yayılmasında etkili bir faktör olarak insanlar etik boyutunu yansıtmaktadır. Eğer bu değerler olmazsa danışanlar bilgilerini paylaşmayacaktır. Bilgi Yönetimi projelerinin, bu süreçte yer alan çalışanların dürüstlüğüne dayanması gerekmektedir. Bu bileşenin olmadığı durumlarda (dürüstlük olmadığında), tüm model dağılır. Bu nedenle etik yön işin gelişmesinde önemli rol oynar. Bu etik olmadan şirket yönetimi ve üst düzeyi pazarda uzun vadeli yer almadan yoksun olacaktır çünkü kesinlikle kar azalacaktır[335].

***$H_{1.5}$:* Takım odaklı çalışma faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.5}$:* Takım odaklı çalışma faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.5}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.5}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: Takım odaklı çalışma Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Takım odaklı çalışma	0,246	0,052	4,693	<0,001
R=0,246	**Düzeltilmiş R^2**=0,058	**F değeri**=22,026	**p değeri**<0,001	
Örgütsel Yenilikçilik=0,246*Takım odaklı çalışma +e				

[335] Machuca ve Costa, a.g.e., 34-35.

2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Takım odaklı çalışma	0,345	0,051	6,797	<0,001
R=0,345 **Düzeltilmiş R^2**=0,117 **F değeri**=46,197 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı=0,345*Takım odaklı çalışma +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Takım odaklı çalışma	0,092	0,050	1,822	0,069
Bilgi Paylaşımı	0,447	0,050	8,845	<0,001
R=0,486 **Düzeltilmiş R^2**=0,232 **F değeri**=52,628 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik=0,092*Takım odaklı çalışma +0,447* Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 5,394 **St. Hata**= 0,029 **p değeri** <0,001				

Tablo 21'de 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Takım odaklı çalışma faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=22,026; p<0,001). Takım odaklı çalışma bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 6'sını açıklamaktadır (Düz.R^2=0,058). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.5}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Takım odaklı çalışma faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.5}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Takım odaklı çalışma) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 21'de 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Takım odaklı çalışma faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=46,197; p<0,001). Takım odaklı çalışma bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 12'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,117). Böylece, $H_{2.5}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Takım odaklı çalışma) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 21'de 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Takım odaklı çalışma ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=52,628; p<0,001). Takım odaklı çalışma ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 23'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,232). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 8,845; p<0,001). Dolayısıyla, $H_{2.5}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Takım odaklı çalışma faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,246), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,092) anlamsız hale geldiği görülmektedir (t=1,822; p=0,069). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Takım odaklı çalışma faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği söylenebilir. Burada aynı zamanda Takım odaklı çalışma faktörünün katsayısında bir azalma meydana gelmiştir. Bu düşüşün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Takım odaklı çalışma faktörünün, Bilgi Paylaşımının tam aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır (z=5,394; p <0,001).

Böylelikle, "Takım odaklı çalışma faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.5}$ hipotezi ile "Takım odaklı çalışma faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.5}$ hipotezi kabul edilmiş oldu.

Araştırmalarında bilgi kültürünün bir boyutu olan işbirliğinin bilgi yönetimi başarısında etkisini inceleyen Machuca ve Costa da işbirliği ve takım odaklı çalışmana vurgu yapmaktadırlar. Bilgi yönetimi başarısının ölçülmesinde bir boyutun da yenilikçilik olduğunu hatırlatmak gerekmektedir. Çalışanların profesyonelliği, açıkça ve direkt olarak müşteri memnuniyetinde ve böylece de şirketin ilerlemesinde görülmektedir. Bu ilerleme ancak çalışanlar birlikte çalıştıklarında ve hedeflenen

amaçların yerine getirilmesinde işbirliği sağladıklarında elde edilecektir. Takım odaklı çalışma (hem iç hem de müşteri düzeyinde) bilgi yönetiminin şirket içerisinde hayata geçirilmesinde elzemdir, bu sebeple çalışanlar işbirliği yapmalı ve şirketi daha verimli kılmak için çok disiplinli takımlar halinde birlikte çalışmalıdır[336].

***$H_{1.6}$:* İletişim faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.6}$:* İletişim faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.6}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.6}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 22'de sunulmuştur.

[336] Machuca ve Costa, a.g.e., 35.

Tablo 22: İletişim Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
İletişim	0,163	0,053	3,042	0,003
R=0,163 **Düzeltilmiş R^2**=0,024 **F değeri**=9,256 **p değeri**=0,003				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,163*İletişim +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
İletişim	0,274	0,052	5,260	<0,001
R=0,274 **Düzeltilmiş R^2**=0,072 **F değeri**=27,662 **p değeri**<0,001				
Bilgi Paylaşımı= 0,274*İletişim +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
İletişim	0,034	0,049	0,688	0,492
Bilgi Paylaşımı	0,469	0,049	9,481	<0,001
R=0,480 **Düzeltilmiş R^2**=0,225 **F değeri**=50,781 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,034*İletişim +0,469*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 4,616 **St. Hata**= 0,028 **p değeri** <0,001				

Tablo 22'de 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; İletişim faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=9,256; p=0,003). İletişim bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 2'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,024). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.6}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, İletişim faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.6}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (İletişim) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 22'de 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; İletişim faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=27,662; p<0,001). İletişim bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 7'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,072). Böylece, $H_{2.6}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (İletişim) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Benzer bir sonuç Alawi vd.nin yapmış oldukları araştırmada karşımıza çıkmaktadır. Alawi vd., bilgi paylaşımına etki eden örgütsel faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, iletişim faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır[337]. Mantık olarak bakıldığında da iletişim kanallarının iyi işlemediği bir örgütte bilgi paylaşımında söz etmek anlamsız olacaktır. Bu anlamda çalışmamız bu fikri de desteklemektedir.

Tablo 22'de 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; İletişim ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=50,781; p<0,001). İletişim ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 22'sini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,225). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 9,481; p<0,001). Dolayısıyla, $H_{2.6}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, İletişim faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,163), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,034) anlamsız hale geldiği görülmektedir (t=0,688; p=0,492). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, İletişim faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına tam aracılık ettiği söylenebilir. Burada aynı zamanda İletişim faktörünün katsayısında bir azalma meydana gelmiştir. Bu düşüşün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki

[337] Alawi, vd., a.g.e., s. 22-42.

farkın anlamlı olduğu yani İletişim faktörünün, Bilgi Paylaşımının tam aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır (z=4,616; p<0,001).

Böylelikle, "İletişim Çalışması faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.6}$ hipotezi ile "İletişim faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.6}$ hipotezi kabul edilmiş oldu.

Yeniliklerden etkin bir şekilde faydalanmak isteyen işletmelerde iletişim sisteminin aksamadan ve kusursuz bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Durna, yapmış olduğu çalışmasında, bir örgütte fikir, düşünce ve kararların hiçbir bürokratik engele takılmadan hızla paylaşılıp değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırma sonucuna göre yenilikçi bir örgütsel yapıya sahip işletmelerde iletişim, biçimsel engellemelerden uzak bir şekilde çok yönlü olarak işlemektedir[338]. Şirket çalışanları ve yönetimi arasındaki güven, örgütün temel taşıdır. Açık ve serbest iletişim bilgiyi paylaşmadaki şeffaflığın, araştırma ruhunun ve yeni gelişmelerin bir sonucudur. Bilgi Yönetimi, takım odaklı çalışma yoluyla şeffaf ve güvenilir iletişim sağlama özellikle günümüz ekonomisinde rekabet avantajı sağlamada gereklidir, fikrine dayanmaktadır. En iyi danışmanlık şirketlerinde herkes bilgiyi tekelinde tutmak yerine toplar, inceler ve paylaşır[339].

***$H_{1.7}$*: Örgütsel Yapı faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.7}$*: Örgütsel Yapı faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

[338] Ufuk Durna, "**Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma"**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 2000, s. 187.
[339] Machuca ve Costa, a.g.e., s. 34-36.

$H_{2.7}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.7}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23: Örgütsel Yapı Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Yapı	0,112	0,054	2,076	0,039
R=0,112 **Düzeltilmiş R^2**=0,010 **F değeri**=4,308 **p değeri**=0,039				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,112*Örgütsel Yapı +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Yapı	0,004	0,054	0,078	0,938
R=0,004 **Düzeltilmiş R^2**= -0,003 **F değeri**=0,006 **p değeri**= 0,938				
Model Anlamsız.				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Yapı	0,110	0,047	2,321	0,021
Bilgi Paylaşımı	0,478	0,047	10,117	<0,001
R=0,491 **Düzeltilmiş R^2**=0,236 **F değeri**=53,967 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,110*Örgütsel Yapı +0,478*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 0,074 **St. Hata**= 0,026 **p değeri**=0,941				

Tablo 23'te 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Örgütsel Yapı faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=4,308; p<0,039). Örgütsel Yapı bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 1'ini açıklamaktadır (Düz.R^2=0,010). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.7}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Örgütsel Yapı faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.7}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Örgütsel Yapı)

bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Tablo 23'te 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Örgütsel Yapı faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamsız olduğu görülmektedir (F=0,006; p=0,938). Dolayısıyla, $H_{2.7}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Örgütsel Yapı) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmamış oldu.

Araştırmamızda ortaya çıkan bu sonuçtan farklı bir sonuca ulaşan bir araştırma Alawi vd. tarafından yapılmıştır. Alawi vd., bilgi paylaşımına etki eden örgütsel faktörleri araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel yapı faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadırlar[340]. Bu araştırmada örgütsel yapı faktörü, yapılan faktör analizi sonucunda iki ifade ile ölçülebilmiştir. Örgütsel yapı ile ilgili ifadelerin arttırılarak, bu yapının daha iyi ölçülebilmesi farklı sonuçların elde edilmesine de sebep olabilir.

Yukarıda, 2. adımdaki modelin anlamsız olması nedeniyle aracılık etkisinin olmadığı söylenebilir. Ancak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Örgütsel Yapı faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,112), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,110) anlamlı olarak düştüğü bulunmuştur (t=2,321; p=0,021). Burada bahsedilen katsayı düşüşünün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olmadığı yani Örgütsel Yapı faktörünün, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılır (z=0,074; p=0,941).

Böylelikle, "Örgütsel Yapı faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.7}$ hipotezi kabul edilirken; "Örgütsel Yapı faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.7}$ hipotezi kabul edilmemiş oldu.

[340] Alawi, vd., a.g.e., s. 22-42.

Örgütsel kültür faktörlerinin, örgütsel inovasyon üzerine etkisini araştıran çalışmasında Hurley ve Hult, özellikle kararlara katılma, işbirliği ve desteklenen kültür, iletişim, risk ve hataların tolere edilmesi ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif etkileşim bulmuştur. Araştırmada ayrıca öğrenmeye açıklık, esneklik gibi faktörler de değerlendirilmiştir. Her ne kadar örgütsel öğrenme araştırmamızın kapsamında değilse de yenilik, bilgi kültürü gibi kavramlar için ne kadar önemli olduğu daha önce de vurgulanmıştı[341].

Fındıklı vd.nin yaptıkları araştırmada da , bizim araştırmamıza benzer şekilde, karar verme sürecine bir kez bile katılan çalışanların örgütsel yenilikçiliğe olumlu katkıda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır[342].

***$H_{1.8}$:* Üst Yönetimin Desteği faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.**

***$H_{2.8}$:* Üst Yönetimin Desteği faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır.**

$H_{2.8}$ hipotezinin testi için gerekli adımların birincisinde $H_{1.8}$ hipotezi de test edilmiş olur. Dolayısıyla her iki hipotezin de testi için gerekli analiz sonuçları aşağıda, Tablo 24'te sunulmuştur.

[341] Robert F. Hurley ve Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination", **Journal of Marketing,** Jul 1998, 62, 3, s. 42-54.

[342] Mine Afacan Fındıklı, Yasin Rofcanin, Uğur Yozgat, "The Relatıon Between Market Orıentatıon And Organızatıonal Innovatıon: The Role Of The Shr Practıces", 11h Internatıonal Conference On Knowledge, Economy & Management Proceedıngs, 2013, s. 103-111.

Tablo 24: Yönetimin Katkısı Faktörünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Dolaylı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları

1. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Üst Yönetimin Desteği	0,207	0,053	3,899	<0,001
R=0,207 **Düzeltilmiş R^2**=0,040 **F değeri**=15,205 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,207*Üst Yönetimin Desteği +e				
2. Adım				
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı				
Bağımsız Değişken	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Üst Yönetimin Desteği	0,171	0,053	3,207	0,001
R=0,171 **Düzeltilmiş R^2**=0,026 **F değeri**=10,283 **p değeri**=0,001				
Bilgi Paylaşımı= 0,171*Üst Yönetimin Desteği +e				
3. Adım				
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik				
Bağımsız Değişkenler	**Katsayı**	**St. Hata**	**t değeri**	**p değeri**
Üst Yönetimin Desteği	0,129	0,048	2,687	0,008
Bilgi Paylaşımı	0,456	0,048	9,544	<0,001
R=0,495 **Düzeltilmiş R^2**=0,241 **F değeri**=55,155 **p değeri**<0,001				
Örgütsel Yenilikçilik= 0,129*Üst Yönetimin Desteği +0,456*Bilgi Paylaşımı +e				
SOBEL TESTİ: **z değeri**= 3,055 **St. Hata**= 0,025 **p değeri**=0,002				

Tablo 24'te 1. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Üst Yönetimin Desteği faktörünün, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,205; p<0,001). Üst Yönetimin Desteği bağımsız değişkeni, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 4'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,040). Dolayısıyla burada araştırma kapsamındaki $H_{1.8}$ hipotezi kabul edilmiş oldu. Bu, Üst Yönetimin Desteği faktörü Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir, anlamına gelmektedir. Burada ayrıca, $H_{2.8}$ hipotezinin kabulü için gerekli birinci şart yani, Bağımsız değişken (Üst Yönetimin Desteği) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Örgüt kültürünün işyerindeki işleyişe yön verme, kaynakları sağlama ve yeniliği yerleştirmede yöneticiler ve liderler önemli bir yere sahiptirler[343]. Yönetimin Katkısı, örgütün yenilikçilik konusunda başarılı olabilmesi için gerekli olan bilgi paylaşım yeteneğini geliştirmekte önemlidir[344].

Tablo 24'te 2. adımdaki basit regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Üst Yönetimin Desteği faktörünün, Bilgi Paylaşımı üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=10,283; p=0,001). Üst Yönetimin Desteği bağımsız değişkeni, Bilgi Paylaşımı değişkeni üzerindeki değişimin % 3'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,026). Böylece, $H_{2.8}$ hipotezinin kabulü için gerekli ikinci şart yani, Bağımsız değişken (Üst Yönetimin Desteği) aracı değişkeni (Bilgi Paylaşımını) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Yozgat vd.nin yaptıkları bir araştırmada, iç ve dış bilgi paylaşımının, yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkisi araştırılmıştır. Bu etkide yöneticilerin destekleyici katkısının ise aracı rol alıp almadığı test edilmiştir. Sonuçlarda iç ve dış bilgi paylaşımının yaratıcı problem çözme kapasitesine pozitif etki ettiği görülmektedir. Yine yönetimin desteğinin bilgi paylaşımı ve problem çözme kapasitesi ilişkisinde direk olarak önemli rol bir oynadığı görülmektedir[345].

Lin'in araştırması da çalışmamızla benzer sonuçlar vermektedir. Yönetimin katkısı, bilgi paylaşımı konusunda çalışanların gönüllü olmasını sağlamaktadır. Araştırmanın bulguları Yönetimin katkısının, çalışanları bilgi paylaşma konusunda daha gönüllü hale getirdiğini göstermektedir[346].

Bununla birlikte yönetimin katkısının aracı değişken olarak alındığı bir çalışmada, birey-örgüt uyumunun çalışanların açıkça konuşma davranışına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin katkısının kısmi aracılık ederek modelin

[343] Luecke, a.g.e., s. 141.
[344] Lin, a.g.e., s. 326-327.
[345] Uğur Yozgat, R. Hande Serim Bahadınlı ve Recep Baki Deniz, "The Role of Perceived Supervisor Support on the Link between Knowledge Sharing and Creative Problem Solving Capacity", Kaynak: http://quest.uprrp.edu/Quest_files/ProceedingsQ9/Concurrent_session_IX/the_role_of_perceived.pdf Erişim, 06.06.2016 saat: 05.17.
[346] Lin, a.g.e., s. 326.

anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Her ne kadar bizim araştırmamızda yönetim desteği bağımsız değişken de olsa, Pekdemir'in araştırma sonuçları açıkça konuşma, kendini ifade edebilme gibi örgütsel bir gerçekliği, yönetimin desteğinin etkilediğini ortaya koyarak, çalışmamızla yakın sonuçlar vermiştir[347].

Tablo 24'te 3. adımdaki çoklu regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde; Üst Yönetimin Desteği ve Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerine olan etkisini gösteren modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=55,155; p<0,001). Üst Yönetimin Desteği ve Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkenleri, Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerindeki değişimin % 24'ünü açıklamaktadır (Düz.R^2=0,241). Bu modeldeki bağımsız değişkenlerden Bilgi Paylaşımının, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlıdır (t= 9,544; p<0,001). Dolayısıyla, $H_{2.8}$ hipotezinin kabulü için gerekli üçüncü şart yani, Çoklu regresyondaki aracı değişken (Bilgi Paylaşımı) bağımlı değişkeni (Örgütsel Yenilikçilik) anlamlı bir şekilde etkiler, şartı sağlanmış oldu.

Son olarak; 1. aşamada elde edilmiş olan, Üst Yönetimin Desteği faktörünün Örgütsel yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisinin (0,207), 3. aşamadaki çoklu regresyon analizinde (0,129) anlamlı olarak düştüğü bulunmuştur (t=2,687; p=0,008). Bu durumda Bilgi Paylaşımının, Üst Yönetimin Desteği faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki açıklayıcılığına kısmi aracılık ettiği söylenebilir. Burada bahsedilen katsayı düşüşünün, istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol eden Sobel Testi sonuçlarına bakıldığında; katsayılar arasındaki farkın anlamlı olduğu yani Üst Yönetimin Desteği faktörünün, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılır.

Böylelikle, "Üst Yönetimin Desteği faktörü, Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." şeklindeki $H_{1.8}$ hipotezi ile "Üst Yönetimin Desteği faktörünün Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde Bilgi Paylaşımının aracılık rolü vardır." şeklindeki $H_{2.8}$ hipotezi kabul edilmiştir.

[347] Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu ve Güney Çetin Gürkan, "Birey Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,** 2013, Yıl: 24, Sayı 75.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda Bilgi Kültürü ve alt boyutlarının (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği), Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek; ayrıca bu etkide Bilgi Paylaşımının aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla test edilmiş olan hipotezlerin sonuçları, toplu olarak aşağıda, Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25: Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesiyle Elde Edilen Sonuçların Özet Tablosu

Bağımsız Değişkenler	ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK (Bağımlı Değişken)	BİLGİ PAYLAŞIMI (Aracı Değişken)	Aracılık Durumu
BİLGİ KÜLTÜRÜ	Etki anlamlı **(β=1,806; p<0,001)** H_1 kabul	Etki anlamlı (β=1,743; p<0,001)	Kısmi Aracılık (β=0,137; p=0,009)[a] **(β=1,567; p<0,001)[b]** H_2 kabul
Güven	Etki anlamlı **(β=0,194; p<0,001)** $H_{1.1}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,394; p<0,001)	Tam Aracılık (β=0,476; p<0,001)[a] **(β=0,006; p=0,906)[b]** $H_{2.1}$ kabul
Teknoloji	Etki anlamlı **(β=0,462; p<0,001)** $H_{1.2}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,307; p<0,001)	Kısmi Aracılık (β=0,372; p<0,001)[a] **(β=0,348; p<0,001)[b]** $H_{2.2}$ kabul
Ödül	Etki anlamlı **(β=0,275; p<0,001)** $H_{1.3}$ kabul	Etki anlamsız (β=0,026; p=0,635)	Aracılık Yok $H_{2.3}$ ret
Adalet	Etki anlamlı **(β=0,148; p=0,006)** $H_{1.4}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,221; p<0,001)	Tam Aracılık (β=0,469; p<0,001)[a] **(β=0,044; p<0,366)[b]** $H_{2.4}$ kabul
Takım odaklı çalışma	Etki anlamlı **(β=0,246; p<0,001)** $H_{1.5}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,345; p<0,001)	Tam Aracılık (β=0,447; p<0,001)[a] **(β=0,092; p=0,069)[b]** $H_{2.5}$ kabul
İletişim	Etki anlamlı **(β=0,163; p=0,003)** $H_{1.6}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,274; p<0,001)	Tam Aracılık (β=0,469; p<0,001)[a] **(β=0,034; p=0,492)[b]** $H_{2.6}$ kabul
Örgütsel Yapı	Etki anlamlı **(β=0,112; p=0,039)** $H_{1.7}$ kabul	Etki anlamsız (β=0,004; p=0,938)	Aracılık yok (β=0,478; p<0,001)[a] **(β=0,110; p=0,021)[b]** $H_{2.7}$ kabul
Üst Yönetimin Desteği	Etki anlamlı **(β=0,207; p<0,001)** $H_{1.8}$ kabul	Etki anlamlı (β=0,171; p<0,001)	Kısmi Aracılık (β=0,456; p<0,001)[a] **(β=0,129; p=0,008)[b]** $H_{2.8}$ kabul

Tablo 25'e göre araştırma hipotezlerinin testi sonucunda; Bilgi Kültürü ve alt boyutlarının her birinin (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Üst Yönetimin Desteği) Örgütsel Yenilikçiliği pozitif yönde etkiledikleri bulunmuştur. Bu etkide Bilgi Paylaşımının aracılık rolünün olup olmadığı incelendiğinde; Ödül ve Örgütsel Yapı değişkenleri haricindeki tüm

değişkenler için bir aracılık etkisi belirlenmiştir. Bilgi Kültürü değişkeni ve Teknoloji, Üst Yönetimin Desteği faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde, Bilgi Paylaşımının kısmi aracılık rolü olduğu; Güven, Adalet, Takım odaklı çalışma ve İletişim faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinde ise, Bilgi paylaşımının tam aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Machuca ve Costa[348]'nın araştırmasında incelenen yedi değerin danışmanlık firmalarında önemli bir etkisi olduğunu ortaya çıkmıştır. Müdürler, örgüt içerisinde bilgi-dostu kültür yaratmak için bu değerleri desteklemeli ve değerlendirmelidir. Çalışma, ayrıca işyeri liderlerine bilgi odaklı kültür yaratmada ve bilgi çalışanlarını işbirliği içerisinde, açık ve toplu biçimde çalışmaya cesaretlendirmede yardım eder.

[348] Machuca ve Costa, a.g.e., s. 36-37.

SONUÇ

Örgüt kültürü, bilgi, bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi, yenilik kavramları 1970'ler sonrasında artan hızda ve çeşitli değişkenlerle test edilerek yönetim biliminin önemli konuları haline gelmişlerdir. Her biri için ayrı ayrı birden fazla akademik dergi yayınlanmaktadır. Becon'ın "bilgi güçtür" söylemi, 17. yüzyılda söylenmiş olmasına rağmen günümüzde tam anlamıyla karşılık bulmuştur denilebilir. Bilginin kullanımını önemseyen örgütler, hem teknolojiyi, hem de insan kaynaklarını bu yeni örgüt kaynağını daha iyi değerlendirmek için özenle seçmektedirler. Entelektüel sermayenin yapısal sermaye olarak örgüt sermayesi haline gelmesi için çaba sarfedilmektedir. Bilginin paylaşılması için çeşitli modeller denenmekte, hatta örgüt şemasında, ofis tasarımlarında, çalışma saatlerinde değişikliklere gidilmektedir. Bilginin örgüt yaşantısıyla bu denli iç içe olması örgüt kültürünün de bilgiye odaklı hale gelmesini sağlamıştır. Daha fazla bilgi üreten, daha fazla bilgi paylaşan, bilgiyi daha iyi kullanabilen örgütler, rekabet avantajını da ellerine geçirmektedirler.

Bu araştırma öncelikle "bilgi kültürü" kavramının tanımlamasını yaparak işe başlamaktadır. Kavram literatürümüzde çok fazla çalışmaya konu olmamıştır. Örgüt kültürü ile kuvvetli bağlantısı olan kavramın alt boyutlarının tespit edilmesi için uzun süren bir literatür taraması yapılmıştır. Bilgi kültürünün farklı boyutları üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Araştırma kapsamında felsefe ve anlam boyutundan öte ölçme ve tanımlama boyutlarına yoğunlaşmak, örgütler açısından bu kavramın faydalanılabilir hale gelmesini sağlamak öncelikli amaç olmuştur. Çalışmanın bilim için bir nokta kadar katkısı, Türk literatürüne kavramın detaylarını kazandırmak olmuştur. Bilgi kültürü kavramının alt boyutları belirlenirken detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. İncelenen modeller arasında, net olarak boyutların belli olmaması sebebiyle, literatürde en fazla tekrar eden dokuz boyutla araştırmaya başlanmıştır. Bu kadar boyutu bir arada ele alan başka bir bilgi kültürü araştırmasına rastlanmamıştır. Bilgi kültürü için farklı farklı kaynaklarda ellinin üzerinde boyuttan bahsedilirken, araştırmanın bir yerde kısıtlandırılması ve sınırlarının belli olması açısından dokuz boyut ile çalışma yapılmıştır. Nitekim veri toplarken, katılımcılara yöneltilecek soru sayısı da kısıtlıdır. Bu araştırmanın kapsamında olmayan diğer boyutlarla da başka bir araştırma yapılabilir.

Bir örgütün kültürü, bilginin tüm örgüte yayılmasını ve uygulanmasını ya engelleyecek ya da kolaylaştıracaktır. Bu, uzun vadeli bir etki ortaya koyan ve bilgi yönetimi bakımından oldukça pozitif etki üreten bir faktördür. Şüphesiz ki bir örgütün kültürel çevresi, örgüt içerisinde bilgi yönetimi projesinin gelişiminde ve uygulanmasında hayati rol oynamaktadır[349]. Araştırmamız kapsamında bilgi kültürü bağımsız değişken rolünü üstlenmiştir.

Araştırmaya konu olan diğer bir kavram, bilgi paylaşımıdır. Literatüre bakıldığında bilgi paylaşımının ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır. Bilgi kültürünü benimseyen bir örgüt, aynı zamanda bilgiyi paylaşmayı da benimsemiş demektir. Bilgi paylaşımının gerek bağımlı değişken, gerkse bağımsız değişken olduğu pek çok araştırma vardır. Bu çalışma kapsamında bilgi paylaşımı literatürde var olan bir başka rolü üstlenmektedir. Bilgi paylaşımı araştırmamızda aracı değişken olarak analiz edilmiştir.

Bu araştırmada bağımlı değişken örgütsel yenilikçiliktir. Yenilik, Avrupa ve ABD yazınına kıyasla, bizim literatürümüzün geç tanıştığı bir kavramdır. Ancak, yenilikçilik farklı seviyelerde her zaman değerlidir. Bireysel anlamda yenilikçi veya yeniliklere açık bir birey olmak önemli olduğu gibi, örgütsel anlamda yenilikçilik rekabetin ve başarılı bir örgüt performansının lokomotifidir. Yenilik ile bilginin üretilmesi, bilginin paylaşılması ve kullanılması ise birbirini besleyen faktörlerdir. Nitekim, yenilik sürecinin kilit faaliyeti firma için yeni olan bilginin üretilmesi ve kazanılmasıdır[350]. Serbest piyasa ekonomisinde örgütlerin, ekonomiye ne kadar büyük katkı sağladığı herkesin malumudur. Bunun farkında olan ülkeler, örgütlerin gelişmesi, büyümesi, küresel bazda rekabet edebilmeleri için her türlü desteği vermelidir. Türkiye'de de farkındalık yaratıcı çalışmalardan maddi desteğe kadar, yenilikçi firmalara ciddi anlamda destek de sağlanmaktadır. Bu çerçevede üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması, üniversitelerdeki bilimsel bilgiden faydalanılması için Teknoloji Geliştirme Bölgeleri üniversite kampüslerinde kurulmuştur. Teknoloji geliştirme bölgelerinde örgütler pek çok vergi türünden %100'e kadar muaf tutularak desteklenmektedir. Araştırmamız da bilgi, kültür, bilgi paylaşımı ve yeniliğin bir

[349] Machuca ve Costa, a.g.e., s. 36.
[350] TÜSİAD, a.g.e., s. 28.

arada bulunduğunu düşündüğümüz teknoloji geliştirme bölgelerinde yapılmıştır. Araştırmada İstanbul'daki aktif beş teknoloji geliştirme bölgesi (İstanbul Üniversitesi Teknoparkı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Teknoparkı, Boğaziçi Üniversitesi Teknoparkı, Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoparkı, İTÜ ARI Teknoparkı) evrenimizi oluşturuken, anket uygulamasında yeter sayıda örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasındaki birincil amacı bilgi kültürünün, örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Birinci ana hipotezimiz budur. Bilgi kültürü ve bilgi kültürünün alt boyutlarının (Güven, Teknoloji, Ödül, Adalet, Takım odaklı çalışma, İletişim, Örgütsel Yapı, Yönetimin Katkısı değişkenleri) örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi araştırmanın konusudur. Araştırmanın bir diğer ana amacını (Bilgi Kültürünün, Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla, Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi) ifade eden hipotez ve alt hipotezlerinin her birinin testinin yapılmasıdır. Çünkü literatüre bakıldığında bilgi kültürü değerlerinin bilgi paylaşımı aracılığıyla çeşitli faktörler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örneğin Lin'in[351] çalışmasında da örgütsel yenilikçilik üzerinde, bilgi paylaşımı aracılığıyla benzer değerlerin etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada da örgütsel yenilikçiliğe olan etki araştırma kapsamına alınmıştır. Bu bağlamda Lin'in çalışması, bizim araştırmamıza da yol gösterici olmuştur.

Araştırmanın bu iki ana hipotezi de yapılan istatistiksel analizler sonucunda doğrulanmıştır. Elimizdeki veri ve bilgilere dayanarak İstanbul'daki teknoparklar için, bilgi kültürünün, örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır diyebiliriz. Bu sonuç da örgütlere, bilgi kültürünün yerleştirilmesi gerektiğini tavsiye etmemize olanak verecektir. Nitekim güçlü bir güvenin, iyi bir iletişimin, takım odaklı çalışmanın, işbirliğinin, adalet ve dürüstlüğün, iyi bir ödül sisteminin ve bilgi ve iletişim teknolojisi ile desteklenen bir örgütsel yapının, hem bilgi paylaşımına hem de örgütün yenilik kapasitesine pozitif etki sağlaması öngörülmektedir. Araştırma sonuçları da bu öngörüyü kanıtlar niteliktedir.

[351] Lin, H. F.; a.g.e., s. 315-332.

Bilgi kültürünün alt boyutlarının örgütsel inovasyon ile etkileşimi incelendiğinde, güven, teknoloji, adalet, takım odaklı çalışma, iletişim ve yönetimin katkısı faktörlerinin hem örgütsel yenilikçiliği hem de bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediğini görmekteyiz. Örgütsel yapı ile ödül sistemlerinin, örgütsel yeniliği pozitif etkilediği ancak bilgi paylaşımı üzerinde bir etkilerinin olmadığını görmekteyiz. Bu sonuçlar literatür ile eşleşen sonuçlardır. Güvenin, iletişimin, takım odaklı çalışmanın ve diğer faktörlerin bir örgütteki kültürün temelini oluşturdukları bir gerçektir.

Araştırmada bilgi paylaşımı, bilgi kültürünün örgütsel yeniliğe etkisinde kısmi aracılık yapmaktadır. Bu sonuç da hem hipotezimizi doğrulamakta hem de literatürle örtüşmektedir. Bilgi kültürünün alt boyutlarına baktığımızda, güven, iletişim, adalet, takım odaklı çalışma, teknoloji ve yönetimin katkısı boyutlarının bilgi paylaşımını pozitif anlamda etkilediği görülmektedir. Boyutlardan ödül sistemleri ile örgütsel yapının bilgi paylaşımı ile pozitif anlamlı bir etkileşiminin olmadığı görülmektedir. Ödül sistemleri söz konusu olduğunda mevcut literatürün de benzer sonuçlar verdiğini görmekteyiz. Bilgi paylaşımı için yalnızda ödül sistemlerine dayalı bir yapı oluşturmak yeterli değildir. Nitekim motivasyon teorilerinde de ödül – ceza ikilisini ele alan edimsel koşullanma, günümüzde dikkatle değerlendirilmesi gereken bir teoridir. Ya da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre çalışanların beklentilerinin ne olduğu anlaşılmadığı takdirde, onları hangi ödülle ödüllendirileceği tahmin edilemeyebilir. Günümüzde insan kaynağını mutlu edecek ödülün ne olduğunu anlamak oldukça güçtür.

Bu iki boyutun bilgi paylaşımı ile etkileşiminin olmadığı için bilgi paylaşımının bu boyutlara aracılık etmesi de istatistiksel olarak beklenmemektedir.

Bilgi kültürü boyutları içerisinde "güven" boyutuna ayrıca değinmek gerekmektedir. Bilgi kültürüne, bilgi paylaşımına dair hangi kaynağa danışılsa, güven kavramı karşımıza çıkmaktadır. Literatürde bu derece vurgulanan bir değer olmasına rağmen günümüz çalışma hayatında güven kavramının değerinin tartışılması gerekmektedir. Güvenin olmadığı yerde iletişim, takım odaklı çalışma, adalet, dürüstlük, işbirliği, yönetimle olan ilişki ve sağlam bir örgütsel yapı mümkün olmamaktadır. Bu

değerlerin olmadığı bir örgütte de bilgi paylaşımını, örtük bilginin açık bilgi haline gelmesini beklemek hayal olacaktır. Adeta bilgi kültürünün ve örgüt kültürünün temel taşı güvendir. Bu araştırma aracılığıyla araştırmacının ilgi alanına giren güven kavramı sonraki çalışmalarında da araştırmacı için merak edilen bir alan olacaktır.

Aynı şekilde yenilik kavramı makro bazda kalkınma, mikro bazda rekabet için önemli bir görev üstlenmesi bakımından her zaman araştırmacının ilgi alanı içerisinde olacaktır.

Bu araştırma kapsamında bilgi kültürüne ait dokuz boyut ele alınmıştır. Bu boyutlardan ikisi, faktör analizi sonucunda birleşerek tek boyut haline gelmiştir. Dolayısıyla sekiz boyutun değerlendirildiği bir çalışma olmuştur. Verilen tablodaki diğer boyutların da zaman içerisinde çalışmalara konu olmasının bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin Calantone vd.nin[352] araştırmalarında paylaşılan vizyon, öğrenme, açık fikirli olmak, örgüt içi bilgi paylaşımı gibi faktörler ile örgütsel yenilikçilik arasındaki etkli ve ilişkiler araştırılmıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürü, bilgi kültürü boyutları ile, yenilikçilik ya da farklı değişkenler yeni araştırmalar için konu edilebilir.

[352] Calantone vd., a.g.e., s. 515-534.

KAYNAKÇA

ABFALTER, D.; STADLER, R., MÜLLER, J.; 2012 — "The Orghanization Of Knowledge Sharing At The Colorado Music Festival", **International Journal Of Arts Management**, Vol 14, Nu 3, Spring 2012, pp. 4-15.

AÇIKGÖZ, A.; 2012 — **"Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi (Ulusal Yenilik Sistemleri)"**, Literatür Yayınları, İstanbul.

AKGÜN, A. E., KESKİN, H.; 2003 — Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci**, "Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi"**, 1/2003, s. 175-188.

AKGÜN, A. E., KESKİN, H., GÜNSEL, A.; 2009 — **"Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler",** Ankara, Eflatun Yayınevi.

AKSU, H.; 2013 — **"Big Data ve Diğer Yeni Trendler"**, İstanbul, Pusula Yayıncılık.

ALAVI, M., KAYWORTH, T. R., LEIDNER, D. E.; 2005-6 — "An emprical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices", **"Journal of Management Information Systems"** Vol. 22, No. 3, pp. 191-224.

ALAWI, A. I., MARZOOQİ, N., Y., MOHAMMED, Y., F.; 2007 "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11 Iss 2 pp. 22 – 42.

ALPAR, R.; 2011 **"Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler",** Detay Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 807-808.

ANDERSON, N., R., WEST, M., A.; 1998 "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory**", Journal of Organizational Behavior**, 1998, Vol.,. 19, 235-258.

ARGOTE, L., INGRAM, P.; 2000 Linda Argote and Paul Ingram, "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 82, No. 1, May, pp. 150–169.

ARUN, K; 2008 "Liderlik Tarzları İle Paylaşımcı Bilgi Kültürü İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDINER, Ö.; 2008 Çok Değişkenli, Çok Örnekli Parametrik Olmayan KonumTesti, Yükseklisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008.

BARON, R. M., KENNY, D. A.; 1986 "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology 1986, Vol 51, No. 6, pp. 1173-1182.

BARUTÇUGİL, İ. ; 2002 **"Bilgi Yönetimi",** (Editör: Canan Başoğlu), 2. Bs., İstanbul, Kariyer Yayınları.

BAŞ, T.; 2006 **"Anket",** Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BHATT, G., D.; 2001 "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", **Journal of Knowledge Management**, Volume 5 . Number 1 . 2001, pp. 68-75.

BOCK, F.; 1998 **"The Intelligent Organization"**, Prism/Second Quarter, pp. 5-15. Çevrimiçi: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/the_intelligent_organization.pdf Erişim Tarihi: 08.09.2014 Saat:13.10

BOCK, G. W., KİM, Y., G.; 2000 Breaking Myths of Rewards: A Study of Attitudes About Knowledge Sharing", **"Informs & Korms"**, Seul-Korea, 2000, p. 1042-1043.

BOCK, G.W., LEE, J. N., ZMUD, R. W.; 2005 Behavıoral intentıon formatıon in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychologİcal forces, and organızational climate", **"MIS Quarterly"** Vol. 29 No 1, s. 87-111.

BOZKURT, V.; 2006 **"Endüstriyel ve Post-endüstriyel Dönüşüm, Bilgi, Ekonomi, Kültür"**, Bursa, Ekin Kitabevi.

BRACHOS, D., KOSTOPOULOS, K., SODERQUIST, K. E., PRASTACOS, G.; 2007 "Knowledge effectiveness, social context and innovation", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 11 Iss 5 pp. 31 - 44

BULUT, Ç, ARBAK, H.; 2012 "**İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma",** s.5-19; içinde Ed. Selçuk Karaata, **Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk.** EGIAD Yayınları: İzmir

BURMAOĞLU, S., POLAT, M., MEYDAN, C.H.; Serhat Burmaoğlu, Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan, "Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri Ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 1, S. 13-26.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.; 2012 "**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik Araştırma Deseni SPPS Uygulamaları ve Yorum",** 16. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık.

CALANTONE, R., J., CAVUSGIL, S. T., ZHAO, Y.; 2002 "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", **Industrial Marketing Management,** 31, 2002, pp. 515– 524

CASTELLS, M.; 2008 **"Binyılın Sonu",** 2008, Çev: Ebru Kılıç, İstanbul. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

CASTELLS, M.; 2013 **"Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür I. Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi"**, 3. Baskı, Çev: Ebru Kılıç, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

CELEP, C., ÇETİN, B.; 2003 **"Bilgi Yönetimi : Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma"**, Ankara, Anı Yayıncılık.

CHEN, C, J, HUANG, J,W.; 2007 "How organizational climate and structure affect knowledgemanagement—The social interaction perspective", **International Journal of Information Management",** 2007, 27,, 104-118.

CİVİ, E.; 2000 Knowledge management as a competitive asset: a review, **"Marketing Intelligence & Planning",** 2000, pp. 166-174.

CHANG, S.C., LEE, M.S.; 2008 "The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation", **Journal of Knowledge Management,** vol. 12 no. 1, pp. 3-20.

CHUA, A., 2002 Taxonomy of Organization Knowledge, **"Singapore Management Review"**, Vol. 24 No. 2, pp. 69-76.

COLLINS, C. J., SMITH K. G.; 2006 "Knowledge exchange and combınatıon: the role of Human resource practıces ın the performance of Hıgh-technology fırms", **Academy of Management Journal,** Vol. 49, No. 3, 544–560.

CONNELLY, C.,E., KELLOWAY, E. K.; 2003 "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24 Iss 5 pp. 294 – 301.

ÇAKIR, O.; 2011 Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının Görev Teknoloji Uyum Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇAVUŞ, M.F.; 2006 "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇELİK, M.; 2004 "**Bilgi ve Hikmet, Enformasyon Toplumunun Belleği",** İstanbul, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

DAVENPORT, T.H. PRUSAK, L.; 2001 **"İş Dünyasında Bilgi Yönetimi",** Çev. Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları.

DEMİR, Ö., ACAR, M.; 1992 **"Sosyal Bilimler Sözlüğü"**, 1992, İstanbul, Ağaç Yayıncılık.

DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z.; 2008 "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", **"Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi",** Cilt 17, Sayı 1, 2008, s. 189-202.

DEMİREL, Y., SEÇKİN, Z.; 2011 "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi", **"bilig"** Kış 2011, sayı: 56, s.99-119.

DİNÇMEN, M., VD., 2010 **Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları,** (Editör: Murat Dinçmen), İstanbul, Papatya Yayıncılık Eğitim.

DRUCKER, P. F.; 1988 The Coming Of The New Organization, **Harward Business Review**, Jan-Feb 1988, pp. 3-12.

DRUCKER, P. F.; 1993 **"Kapitalist Ötesi Toplum"**, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkılap Kitabevi.

DRUCKER, P. F.; 1999 — Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı, **"Harward Business Review Dergisinden Seçmeler: Bilgi Yönetimi"**, Çev: Gündüz Bulut, İstanbul, Mess Yayınları, s. 11-28. (Not: Makalenin orjinali Harward Business Review Dergisi'nde 1988 yılında yayınlanmıştır)

DOĞAN, B.; 2012 — **"Örgüt Kültürü,** 2. Bs., İstanbul, Beta Basım.

DURA, C. Ve ATİK, H.; 2002 — **"Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye",** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

DURAN, C., SARAÇOĞLU, M.; 2009 — "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", **"Yönetim ve Ekonomi",** 2009, Cilt 16, Sayı 1, s. 57-71.

DURNA, U.; 2000 — **"Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma",** Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı.

EREN, E.; 1982 — **"İşletmelerde Yenilik Politikası",** Formül Matbaası, İstanbul.

EPPLE, D., ARGOTE, L., MURPHY, K.; 1996 — "An Empirical Investigation of the Microstructure of Knowledge Acquisition and Transfer through Learning by Doing", **Operations Research**, Vol. 44, No. 1, Special Issue on New Directions in Operations Management, pp. 77-86

EUROPEAN COMMISSION; 1995 — **“Green Paper on Innovation”** http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf

FINDIKLI AFACAN, M., ROFCANIN Y., YOZGAT, U.; 2013 — “The Relatıon Between Market Orıentatıon And Organızatıonal Innovatıon: The Role Of The Shr Practıces”, 11h Internatıonal Conference On Knowledge, Economy & Management Proceedıngs, s. 103-111.

FİRESTONE, J.; MCELROY, M. W.; 2005 — “Doing knowledge management", **The Learning Organization**, Vol. 12 Iss 2 pp. 189 – 212.

GİRDAUSKİENĖ, L., SAVANEVİČİENĖ, A.; 2007 — “Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer”, **Engineering Economics”,** No. 4 (54), pp. 36-43.

GOH, S. C.; 2002 — “Managing Effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and Some Practice Implications”, **“Journal of Knowledge Management”**; 6, 1; pp. 23-30.

GOLD, A. H., MALHOTRA, A., SEGARS, A. H.; 2001 — “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, **Journal of Management Information Systems,** 2001, 18, 1, pp. 185-214.

GRUBER, H. G.; 2000 "Does Organizational Culture Affect The Sharing of Knowledge: The Case of a Department in a High-Tecnology Company", Master Thesis, Carleton University.

GUERRA, E.; 2008 "The Effect Of Cognıtıve And Affectıve Trust On The Communıcatıon Of Senıor And Mıddle Management Teams", A Dissertation Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix August, 2008.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V.; 2000 "Knowledge Managements Social Dimension: Lesson s From Nucor Steel", **Sloan Management Review,** pp. 71-80.

GURTEEN, D; 1999 "Creating a Knowledge Sharing Culture" **"Knowledge Management Magazine"** Volume 2, Issue 5, pp. 1-4, wikis.uit.tufts.edu alanından erişim 13.07.2015 13.13

GÜRSU, H.; 2013 "İnovasyon kültürü ve kültür ürünleriyle inovasyon", Harward Business Review, Ekim 2013, http://hbrturkiye.com/dergi/inovasyon-kulturu-ve-kultur-urunleriyle-inovasyon erişim:09.05.2016 11.30.

HATCH, M, J.; 1997 Mary Jo Hatch, **"Organization Theory: Modern, symbolic and Postmodern Perspectives"** Oxford University Press, New York.

HAUSCHILD, S., LICHT, S., WOLFRAM, S.; 2001 "Ceating a Knowledge Culture" **The McKinsey Quarterly"** Nu. 1; pp 74-81.

HODGETTS, R. M., ÇEV: ÇETİN, C., MUTLU, E. C. Richard M. Hodgetts, "**Yönetim: Teori, Süre. Ve Uygulama",** 5. Basımdan Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları.

HOEGL, M., PARBOTEEAH, K. P., MUNSON, C. L.; 2003 , "Team-Level Antecedents of Individuals' Knowledge Networks", **Decision Sciences**, Volume 34 Number 4, pp. 741-770.

HOOFF, B., V., D., RIDDER, J., A.; 2004 "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", **Journal of Knowledge Management**, 2004, Vol. 8 Iss 6 pp. 117 – 130.

HURLEY, R., F., ve HULT, T., M.; 1998 Robert F. Hurley ve Tomas M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Emprical Examination", **Journal of Marketing,** Jul 1998, 62, 3, s. 42-54.

JANTUNEN, A.; 2005 "Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 8 Iss 3 pp. 336 – 349.

JANZ, B., D., and PRASARNPHANİCH, P.; 2003 "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture", **Decision Sciences**, Volume 34 Number 2, Spring 2003, pp. 351-384.

JONES, G. R., GEORGE, J. M; 1998 "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", **The Academy of Management Review,** Vol. 23, No. 3., pp. 531-546.

KALAYCI, Ş.; 2009 **"SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri",** Asil Yayınevi, Ankara.

KAYWORTH, T., LEIDNER, D.; 2004 "Organizational Culture as a Knowledge Resource", C. W. Holsapple (ed.), Handbook on Knowledge Management 1, Chapter 12, pp. 235-252.

KIRIM, A.; 2006 **"Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon",** Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KING, W. R.; 2006 "Maybe A "Knowledge Culture" Isn't Always so Important after All!", **Information Systems Management,** 23:1, 88-89.

KROUGH, G. V., ICHIJO, K., NONAKA, I.; 2002 **"Bilginin Üretimi"**, Çev. Günhan Günay, Dışbank Kitapları.

KOÇAK, O.; 2011 — **"Bilgi Toplumu Sürecinde Çalışma Yaşamı: Dijital Teknolojiler Boyutuyla",** Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

KOÇEL, T.; 2010 — **"İşletme Yöneticiliği",** Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KÜÇÜKOĞLU TEPE, M., PINAR, R.,İ.; 2015 — "Positive Influences of Green Innovation on Company Performance", World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195, 2015, 1232 – 1237.

LAM, W.;2005 — "Successful Knowledge Management Requires a Knowledge Culture: A Case Study", **Knowledge Management Research & Practice**, 2005, 3,206–217

LIEBOWİTZ, J.; 1999 — "Key Ingredients to the Success of an organization's knowledge management strategy", **Knowledge and Process Management,** Vol. 6 No. 1, pp. 37-40.

LIEBOWİTZ, J.; 2002 — "Facilitating Innovation Through Knowledge Sharing: A Look At The Us Naval Surface Warfare Center-Carderock Division", **The Journal of Computer Information Systems"**, 2002; 42; 5, pp. 1-6.

LIN, C. P.; 2007 — "To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents", **Journal of Business Ethics** 70:411–428.

LIN, H.F. ;2007 — "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study", **"International Journal of Manpower",** Vol. 28, Iss ¾ pp. 315-332.

LOPEZ, S., P.; PEON, J. M. M.; ORDAS, C. J. V.; 2004 — Susana Perez Lopez, Jose Manuel Montes Peon and Camilo Jose Vazquez Ordas, "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", **Journal of Knowledge Management**, Vol.8, No.6. pp. 93-104.

LUECKE, R.; 2008 — Richard Luecke, **"İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık"**, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

MACHUCA, M. M., and COSTA, C. M.; 2012 — "A study of knowledge culture in the consulting industry", **Industrial Management & Data Systems,** Vol. 112 No. 1, pp. 24-41.

MATTELART, A; 2012 — **"Bilgi Toplumunun Tarihi"**, Çev: H.Y. Altınel, İstanbul, İletişim Yayınları.

MATTHEWS, P; 1998 — What Lies Beyond Knowledge Management: Wisdom Creation and Versatility, "**Journal of Knowledge Management",** Volume 1, Nu: 3 1998, pp. 207-214.

MILLIAN, A. L., ROLDAN, J.S., RODRIGUEZ, A.L.L., GUTIERREZ, J.O.; 2016 IT and relationship learning in networks as drivers of green innovation and customer capital: Evidencefrom the automobile sector, **"Journal of Knowledge Management"**, Vol. 20 Iss 3, 2016 online erişim 7 Mayıs 2016. 03.08 (alıntı tarihinde yalnızca online basım olduğundan sayfa numarası henüz yoktur)

MOFFETT, S., MCADAM, R., PARKINSON, S.; 2004 "Technological Utilization for Knowledge Management", **Knowledge and Process Management**. Volume 11 Number 3 pp 175–184.

MORALES, V., J., G., MORENO, A., R. and MONTES, F., J., I.; 2007 "Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technology Analysis & Strategic Management**, July 2007, Vol. 19, No. 4, 527–558,.

NAKİP, M.; 2006 **"Pazarlama Araştırmaları Teknikleri ve (SPSS Destekli) Uygulamalar",** Seçkin Yayıncılık, Ankara.

NEMLİ, H.; 2007 **"Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma"** Dumlupınar Üniversitesi, Yönetim ve Oranizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

NONAKA, I.; 1991	"The Knowledge Creating Company", **Harward Business Review,** November-December 1991, pp. 96-104.
NONAKA, I.; 1994	"A dynamic theory of organizational knowledge creation", **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, , pp. 14-37.
NONAKA, I., KONNO, N.; 1998	The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", **"California Management Review"** Vol. 40, No:3 Spring, 1998, s. 40-54.
NONAKA, I., TOYAMA, R., and KONNO, N.; 2000	"SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **"Long Range Planning"**, 33, pp. 5-34.
O'DELL, C.; HUBERT, C.; 2011	Building a knowledge sharing culture, **"Journal for Quality & Participation**", 2011, Vol. 34 Issue 2, p. 22-26. 5p.
OK, K., vd. ; 2013	**Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, (Editör: Sevinç Gülseçen), İstanbul, Papatya Yayıncılık Eğitim.
OLİVER, S., KANDADİ, K. R. ; 2006	"How to develop knowledge culture in organizations" A multiple case study of large distributed organizations", **Journal of Knowledge Management,** Vol. 10 No. 4, pp. 6-24..
OSLO KILAVUZU; 2005	**Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler**, 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayını.

POLAT, M., ÖNER, M.A.; 2000 **"Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri",** Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, MBA Programı, Araştırma Notu.

ÖZARALLI, N.; 2006 "Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı Ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma", 5. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt II**, Horasan Basım Yayın, İstanbul. 2006, s. 628-640.

ÖZDAMAR, K.; 2004 **"Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi",** Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

ÖZER, G., YÜCEL, R., SEYREK, İ. H.; 2003 Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi, **"Active"**, s. 1-8

PAN, S. L., SCARBROUGH, H.; 1998 Shan L. Pan, Harry Scarbrough, "A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories", **Journal of Knowledge Management"**, Vol 2 Iss 1, p. 55-66.

PARK, H., RIBIERE, V., SCHULTE W. D. JR; 2004 "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success", **"Journal of Knowledge Management" ,** Vol. 8 Iss 3, pp. 106-117.

PINAR, İ.; 1999 "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 1999 C: 28, S: 2, s. 37-78.

PEKDEMİR, I., KOÇOĞLU M., GÜRKAN ÇETİN, G.; 2013 Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu ve Güney Çetin Gürkan, "Birey Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,** 2013, Yıl: 24, Sayı 75.

RİEGE, A.; 2005 Andreas Riege, "Three-dozen knowledge sharing bariiers manager must consider", **"Journal of Knowledge Management",** Vol 9, No: 3, pp. 18-35.

ROBBINS, S. P., JUDGE, A. T; 2012 Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **"Organizational Behavior-Örgütsel Davranış"**, Çeviri Editörü İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları, İstanbul.

SAĞSAN, M.; Mustafa Sağsan, "Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi", Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı (12-14 Eylül 2006), Gazi Üniversitesi/Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği Yayınları, s. 27-44.

http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf

SALLIS, E., JONES, G.; 2002 **"Knowledge Management in Education; Enhancing Learning & Education"**, New York, Routledge.

SEMERCİÖZ, F., HASSAN M., AKDEMİR, Z.; 2011 Fatih Semercioöz, Masoodul Hassan, Zelal Akdemir, "An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness", **International Business Research,** 2011, Vol. 4, No. 2, p. 130-131.

SHİN, M., HOLDEN, T., RUTH, A. S.; 2001 "From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach", **Information Processing and Management,** 37, pp. 335-355.

SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S., ÇİNKO, M.; 2008 **"Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi",** 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

SÖYLEMEZ, S., A.; 2006 Bilgi Ekonomisi, **"5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt I"**. (Editör: İbrahim Güran Yumuşak), İstanbul, Horasan Basım Yayın Reklamcılık Matbaacılık.

STANKEVİČİŪTĖ, J.; 2002	Organizacijos ţinojimo didinimo metodologija. Kaunas: Technologija, 2002, p.21-22.'den **Aktaran** Girdauskienė and Savanevičienė, "Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer", Engineering Economics", No. 4 (54), 2007, p. 37.
STEWART, T. A; 1997	**"Entelektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği"**, Çev: Nurettin Elhüseyni, MESS. İstanbul. 1997.
SVEIBY, K. E., ve SIMONS, R.; 2002	Karl-Erik Sveiby and Roland Simons,"Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study", "**Journal of Knowledge Management**", Vol. 6 Iss 5 pp. 420-433.
SVEIBY, K.E.; 2007	"Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours", **Management Decision**, Vol. 45 Iss 10 pp. 1636 – 1655
TAVUKÇUOĞLU, C.; 2004	**"Bilişim Terimleri Sözlüğü"**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
THAMHAIN, H. J.; 2003	"Managing Innovative R&D Teams", **R&D Management,** 33, 3, 2003, s. 303.

THE KONRAD GROUP; 1989 — **"The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies",** Editör: Karl Eric Sveiby, Sweeden. (Çevrimiçi Erişim: 01.12.2014 16.17)

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K.; 1997 — **"Managing Innovation, Intergrating Technological, Market and Organizational Change",** John Wiley & Sons, 1997.

TİWANA, A.; 2003 — **"Bilginin Yönetimi"**, Çev. Elif Özsayar, İstanbul, Dışbank Kitapları.

TOFFLER, A.; 1997 — **"Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?",** 2. Baskı, İstanbul, İz Yayıncılık

TRAVICA, B.; 2013 — "Conceptualizing knowledge culture", **"Online Journal of Applied Knowledge Management",** Vol. 1, Iss. 2, pp. 85-104.

TÜSİAD; 2003 — **"Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri",** Lebib Yalkın Yayımları ve Basım İşleri, İstanbul.

UÇKAN, Ö.; 2006 — Bilgi Politikası ve Bilgi Ekonomisi: Verimlilik, İstihdam, Büyüme ve Kalkınma, "**Bilgi Dünyası"**, 7 (1), s. 23-48.

UZKURT, C.; 2008 **"Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü"** Beta Basın Yayın, İstanbul.

NAYIR ZAMANTILI, D., UZUNÇARŞILI, Ü.; 2008 A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12 Iss 2 pp. 141 - 155

TOYLAN VATANSEVER, N.; 2014 Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, 2014.

TURANLI, R., SARIDOĞAN, E.; 2010 Rona Turanlı ve Ercan Sarıdoğan, **"Bilim – Teknoloji – İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum"** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Akademik Yayınlar, No 2010-13, İstanbul.

TUNÇ, B.; 2013 **"Örgütsel Bilgi Yönetimi, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar"**, (Ed. H. Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz), Geliştirilmiş 2. Bs., Ankara, Pegem Akademi.

Sektörel İstihdam Oranları 2014

TÜİK; 2014 (a) http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18645 Erişim: 31.01.2016, 16.39

TÜİK; 2014 (b) "İstihdam ve Çalışma Hayatı" Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

UZKURT, C.; 2008 **"Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü"** Beta Basın Yayın, İstanbul.

ÜRÜ, F., O.; 2009 Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi, (İSO 500'de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

WABER, B,. MAGNOLFİ, J., LINDSAY, G.; 2014 "İnsanları Harekete Geçiren Çalışma Alanları", **Harward Business Review Türkiye",** Ekim 2014, s.76-77.

WURZBURG, G.; 1998 "Markets and the Knowledge Economy: Is Anything Broken? Can Government Fix It?", Journal of Knowledge Management, Vol. 2 Iss 1 p. 32-33.

YAHYAGİL, M. Y.; 2001 "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **Yönetim,** Yıl 12, Sayı 38, S. 7-16.

YAŞLIOĞLU, M.; 2016 — Murat Yaşlıoğlu, **"Rekabet Avantajı ve Strateji, Yöneticini El Kitabı"**, Beta Basım Yayın Dağıtım, , İstanbul.

YEH, Y. J., LAI, S. Q., HO, C. T.; 2006 — "Knowledge management enablers: a case study", **Industrial Management & Data Systems,** Vol. 106 Iss 6 pp. 793 – 810.

YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y.; 2007 — **"**Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma" **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi",** Sayı 12, Yıl 9, 2007, s. 221-234.

YEŞİL, S., KOSKA A., BÜYÜKBEŞE, T.; 2013 — Salih Yeşil, Alaeddin Koska, Tuba Büyükbeşe, "Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study", 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 75, 2013, pp. 217 – 225.

YILMAZ, C., HUNT, S. D.; 2001 — "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", **Journal of The Academy of Marketing Science,** Vol. 29, No:4, pp. 335-357.

Yİ, J.; 2005	" A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation", A Dıssertatıon Submitted to the faculty of the University Graduate SchooL, Degree Doctor of Philosophy in the Department of Instructional Systems Technology, School of Education, Indiana University, 2005.
ZAKARIA, N., AMELINCKX, A., WILEMON, D.; 2004	"Working together apart? Building a Knowledge-sharing Culture for Global Virtual Teams", **Creatıvıty and Innovation Management**, Vol 13, Nu 1, 15-29.
ZAİM, H.; 2005	Halil Zaim, **"Bilgini Artan Önemi Ve Bilgi Yönetimi",** İstanbul, İşaret Yayınları.
	Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.540728aef100b2.03057197, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 03.09.2014

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli katılımcı;

Sizden kişisel bilgi istenmemektedir. Soruları dikkatli okuyarak, doğru cevaplamanız çok önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Yasin ÇAKIREL (yasincakirel@gmail.com)

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	(1) Kesinlikle katıl**mıyorum**	(2)	(3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumda çalışanlar arasında yüksek düzeyde yüz yüze iletişim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kurumumda çalışanlar diğerleriyle sıkı bağlar içindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumumda çalışanlar diğerlerinin bakış açılarını yüksek ölçüde önemserler.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kurumumda çalışanlar, diğerlerinin işle ilgili problemlerini çözmek için onlara vakit ayırırlar. (Ör: Molalarda, öğlen yemeklerinde ilgilenmek ya da telefonla konuşmak gibi)	( )	( )	( )	( )	( )
5. Kurumumdaki çalışanlar ile iyi anlaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6. İş arkadaşlarım sadıktırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7. İş arkadaşlarım doğru olanı yapmaya meyillidirler.	( )	( )	( )	( )	( )
8. İş arkadaşlarım güvenilirdirler.	( )	( )	( )	( )	( )
9. İş arkadaşlarım işini doğru yapabilecek kişilerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. İş arkadaşlarım güven duyduğum kişilerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kurumumun çok sayıda belirgin, açık kural ve politikası vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Çalışanlar kurum tarafından açıkça tanımlanan iş prosedürlerini izlerler.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Kurumun denetim şekli sıkı denetime dayanır.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Kurum yatay olarak bütünleşmektedir. (hiyerarşik kademenin az olması)	( )	( )	( )	( )	( )
15. Çalışanlar işlerini yapmakta bağımsızdırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Kurumumda iyi iş neticesinde verilen yeterince ödül (ya da takdir) vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Kurumumda kişiler, iş performanslarının mükemmelliği ile orantılı olarak ödüllendirilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kurumda aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, tehditlere ve eleştiriye karşı ağır basar.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Çalışanlar iş arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için ödüllendirilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
21. İyi olma konusunda amirimin değerlendirmesine güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Kurumumda bana verilen hedefler mantığa uygundur.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Yöneticim kimseyi kayırmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Yöneticimin özü sözü birdir.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Yöneticim dedikoduyu önler.	( )	( )	( )	( )	( )

26. Kurumum bilgi alışverişini kolaylaştırmak için gerekli teknolojileri sağlar. (Ör: grup yazılımları, intranet, e-posta)	( )	( )	( )	( )	( )
27. Kurumumda bilgi kullanımı ve paylaşımı için mevcut teknolojik araçlar yeterli ve etkilidir.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Kurumumda mevcut bilgi teknolojilerini kullanırken kendimi rahat hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Kurumum, çalışanların yeni teknolojileri ve yeni bilgileri kullanma kapasitesini arttırmak ve böylece yeni fırsatları geliştirebilmesi için önemli yatırımlar yapar. (teknolojik araç-gereç, makineler vs.)	( )	( )	( )	( )	( )
30. Kurumumda yaygın olarak kullanılan programlarla ilgili olarak bana eğitim imkânı sunulmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Kurumumdaki bilgi teknolojileri ihtiyaç duyduğum bilgiye daha hızlı ulaşmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
32. Kurumumda, çalışma arkadaşlarımızla yüksek işbirliği gerektiren faaliyetler yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Çalışanlar kurumumuzun işbirliği yapan bir üyesi olmaktan hoşlanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Kurumumuzda işimiz ile ilgili hedeflere ulaşmak, bizi özel hayatımızdaki kişisel hedeflerimize ulaşmaktan daha fazla tatmin eder.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Kurumumuzda bir grupla çalışmak, bağımsız olarak çalışmaya tercih edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Kurumumda "biz bu işte birlikteyiz" tutumuna sahibiz.	( )	( )	( )	( )	( )
37. Kurumumda genellikle bilgiyi kendimize saklamak yerine takım arkadaşlarımızla paylaşmayı tercih ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
38. Takım üyeleri mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini geliştirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
39. Takım arkadaşlarım yeteneğim doğrultusunda en iyi işi yapabilmem için yararlı fikirler ve pratik yardımlarda bulunurlar.	( )	( )	( )	( )	( )
40. Yönetimimizin felsefesi insan faktörü üzerinedir. (Örneğin, insanlar nasıl hisseder vb.)	( )	( )	( )	( )	( )
41. Ne zaman zor bir işle karşılaşsam yöneticilerimden yardım alacağıma inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
42. Eğer hata yaparsam, bu kurumdaki yöneticilerim tarafından çok hoş **karşılanmam.**	( )	( )	( )	( )	( )
43. Yönetimimiz, kurumumuz için bilgi paylaşımının ve kullanımının önemini vurgulamıştır	( )	( )	( )	( )	( )
44. Yöneticilerimiz kurumumuzda bilgi paylaşımı ve kullanımı için gerekli yardımı ve kaynakları sağlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )

ÖRGÜTSEL İNOVASYON (YENİLİK) KAPASİTESİ İFADELERİ

1. Kurumum yeni fikirleri sık sık dener.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kurumum bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumum çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak kurumum sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
5. **Kurumumda yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.**	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumumun yeni ürün sayısı son beş yılda arttı.	( )	( )	( )	( )	( )

BİLGİ PAYLAŞIM SÜRECİ İFADELERİ

1. Yeni bir şey öğrendiğim zaman, bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
2. İş arkadaşlarım yeni bir şey öğrendikleri zaman bunu benimle paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumumda, arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı normal bir süreç olarak kabul edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Sahip olduğum bilgileri iş arkadaşlarımla, sordukları zaman paylaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )

5. İş arkadaşlarım istedikleri zaman yeteneklerimi onlarla paylaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman benimle bilgilerini paylaşırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman yeteneklerini benimle paylaşırlar.	( )	( )	( )	( )	( )

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

2. Doğum yılınız: _____

3. Eğitim düzeyiniz: _____

4. Mesleğiniz: _____

5. Kaç yıldır çalışıyorsunuz? _____

6. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz? ___ _____

7. Kurumunuzun teknoparktaki biriminde kaç kişi çalışmaktadır? _____

8. Kurumunuz hangi sektördedir? _____

9. Kurumunuzda yeni ürün/hizmet geliştirme bölümünüz ya da bu işten sorumlu çalışanlarınız mevcut mu? Evet ( ) Hayır ( )

10. Yöneticilik göreviniz var mı? ( ) Evet ( ) Hayır

EK-2: Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 26: Katılımcıların Bilgi Kültürü İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1. Kurumumda çalışanlar arasında yüksek düzeyde yüz yüze iletişim vardır.	8 %2,3	24 %7,0	51 %14,9	136 %39,8	123 %36,0	342 %100
2. Kurumumda çalışanlar diğerleriyle sıkı bağlar içindedirler.	7 %2,0	35 %10,2	102 %29,8	129 %37,7	69 %20,2	342 %100
3. Kurumumda çalışanlar diğerlerinin bakış açılarını yüksek ölçüde önemserler.	10 %2,9	48 %14,0	109 %31,9	119 %34,8	56 %16,4	342 %100
4. Kurumumda çalışanlar, diğerlerinin işle ilgili problemlerini çözmek için onlara vakit ayırırlar. (Ör: Molalarda, öğlen yemeklerinde ilgilenmek ya da telefonla konuşmak gibi)	10 %2,9	29 %8,5	67 %19,6	153 %44,7	83 %24,3	342 %100
5. Kurumumdaki çalışanlar ile iyi anlaşırım.	5 %1,5	5 %1,5	33 %9,6	170 %49,7	129 %37,7	342 %100
6. İş arkadaşlarım sadıktırlar.	3 %0,9	12 %3,5	106 %31,0	162 %47,4	59 %17,3	342 %100
7. İş arkadaşlarım doğru olanı yapmaya meyillidirler.	2 %0,6	20 %5,8	63 %18,4	187 %54,7	70 %20,5	342 %100
8. İş arkadaşlarım güvenilirdirler.	2 %0,6	9 %2,6	85 %24,9	168 %49,1	78 %22,8	342 %100
9. İş arkadaşlarım işini doğru yapabilecek kişilerdir.	2 %0,6	13 %3,8	71 %20,8	177 %51,8	79 %23,1	342 %100
10. İş arkadaşlarım güven duyduğum kişilerdir.	7 %2,0	23 %6,7	119 %34,8	139 %40,6	54 %15,8	342 %100
11. Kurumumun çok sayıda belirgin, açık kural ve politikası vardır.	24 %7,0	63 %18,4	127 %37,1	95 %27,8	33 %9,6	342 %100
12. Çalışanlar kurum tarafından açıkça tanımlanan iş prosedürlerini izlerler.	17 %5,0	53 %15,5	119 %34,8	126 %36,8	27 %7,9	342 %100
13. Kurumun denetim şekli sıkı denetime dayanır.[a]	46 %13,5	99 %28,9	124 %36,3	60 %17,5	13 %3,8	342 %100
14. Kurum yatay olarak bütünleşmektedir. (hiyerarşik kademenin az olması)	33 %9,6	75 %21,9	98 %28,7	94 %27,5	42 %12,3	342 %100
15. Çalışanlar işlerini yapmakta bağımsızdırlar.	33 %9,6	72 %21,1	111 %32,5	102 %29,8	24 %7,0	342 %100
16. Çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	26 %7,6	41 %12,0	98 %28,7	145 %42,4	32 %9,4	342 %100
17. Kurumumda iyi iş neticesinde verilen	53	78	105	77	29	342

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
yeterince ödül (ya da takdir) vardır.	%15,5	%22,8	%30,7	%22,5	%8,5	%100
18. Kurumumda kişiler, iş performanslarının mükemmelliği ile orantılı olarak ödüllendirilirler.	52 %15,2	74 %21,6	109 %31,9	85 %24,9	22 %6,4	342 %100
19. Kurumda aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, tehditlere ve eleştiriye karşı ağır basar.	41 %12,0	66 %19,3	112 %32,7	95 %27,8	28 %8,2	342 %100
20. Çalışanlar iş arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için ödüllendirilirler.	42 %12,3	102 %29,8	125 %36,5	55 %16,1	18 %5,3	342 %100
21. İyi olma konusunda amirimin değerlendirmesine güvenirim.	18 %5,3	34 %9,9	97 %28,4	141 %41,2	52 %15,2	342 %100
22. Kurumumda bana verilen hedefler mantığa uygundur.	12 %3,5	37 %10,8	92 %26,9	152 %44,4	49 %14,3	342 %100
23. Yöneticim kimseyi kayırmaz.	25 %7,3	34 %9,9	79 %23,1	126 %36,8	78 %22,8	342 %100
24. Yöneticimin özü sözü birdir.	18 %5,3	33 %9,6	75 %21,9	128 %37,4	88 %25,7	342 %100
25. Yöneticim dedikoduyu önler.	22 %6,4	36 %10,5	99 %28,9	120 %35,1	65 %19,0	342 %100
26. Kurumum bilgi alışverişini kolaylaştırmak için gerekli teknolojileri sağlar. (Ör: grup yazılımları, intranet, e-posta)	8 %2,3	17 %5,0	40 %11,7	164 %48,0	113 %33,0	342 %100
27. Kurumumda bilgi kullanımı ve paylaşımı için mevcut teknolojik araçlar yeterli ve etkilidir.	8 %2,3	26 %7,6	66 %19,3	158 %46,2	84 %24,6	342 %100
28. Kurumumda mevcut bilgi teknolojilerini kullanırken kendimi rahat hissediyorum.	9 %2,6	21 %6,1	57 %16,7	173 %50,6	82 %24,0	342 %100
29. Kurumum, çalışanların yeni teknolojileri ve yeni bilgileri kullanma kapasitesini arttırmak ve böylece yeni fırsatları geliştirebilmesi için önemli yatırımlar yapar. (teknolojik araç-gereç, makineler vs.)	16 %4,7	46 %13,5	94 %27,5	122 %35,7	64 %18,7	342 %100
30. Kurumumda yaygın olarak kullanılan programlarla ilgili olarak bana eğitim imkânı sunulmaktadır.	22 %6,4	61 %17,8	103 %30,1	105 %30,7	51 %14,9	342 %100
31. Kurumumdaki bilgi teknolojileri ihtiyaç duyduğum bilgiye daha hızlı ulaşmamı sağlar.	11 %3,2	28 %8,2	91 %26,6	157 %45,9	55 %16,1	342 %100
32. Kurumumda, çalışma arkadaşlarımızla yüksek işbirliği gerektiren faaliyetler yapılmaktadır.	10 %2,9	31 %9,1	83 %24,3	158 %46,2	60 %17,5	342 %100
33. Çalışanlar kurumumuzun işbirliği yapan bir üyesi olmaktan hoşlanırlar.	2 %0,6	34 %9,9	118 %34,5	142 %41,5	46 %13,5	342 %100

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
34. Kurumumuzda işimiz ile ilgili hedeflere ulaşmak, bizi özel hayatımızdaki kişisel hedeflerimize ulaşmaktan daha fazla tatmin eder.	33 %9,6	79 %23,1	122 %35,7	83 %24,3	25 %7,3	342 %100
35. Kurumumuzda bir grupla çalışmak, bağımsız olarak çalışmaya tercih edilir.	15 %4,4	41 %12,0	127 %37,1	122 %35,7	37 %10,8	342 %100
36. Kurumumda "biz bu işte birlikteyiz" tutumuna sahibiz.	18 %5,3	39 %11,4	97 %28,4	136 %39,8	52 %15,2	342 %100
37. Kurumumda genellikle bilgiyi kendimize saklamak yerine takım arkadaşlarımızla paylaşmayı tercih ederiz.	2 %0,6	22 %6,4	71 %20,8	167 %48,8	80 %23,4	342 %100
38. Takım üyeleri mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini geliştirirler.	8 %2,3	26 %7,6	65 %19,0	172 %50,3	71 %20,8	342 %100
39. Takım arkadaşlarım yeteneğim doğrultusunda en iyi işi yapabilmem için yararlı fikirler ve pratik yardımlarda bulunurlar.	7 %2,0	29 %8,5	73 %21,3	171 %50,0	62 %18,1	342 %100
40. Yönetimimizin felsefesi insan faktörü üzerinedir. (Örneğin, insanlar nasıl hisseder vb.)	39 %11,4	56 %16,4	106 %31,0	97 %28,4	44 %12,9	342 %100
41. Ne zaman zor bir işle karşılaşsam yöneticilerimden yardım alacağıma inanırım.	10 %2,9	38 %11,1	67 %19,6	158 %46,2	69 %20,2	342 %100
42. Eğer hata yaparsam, bu kurumdaki yöneticilerim tarafından çok hoş karşılanmam.[b]	35 %10,2	95 %27,8	121 %35,4	73 %21,3	18 %5,3	342 %100
43. Yönetimimiz, kurumumuz için bilgi paylaşımının ve kullanımının önemini vurgulamıştır.	3 %0,9	29 %8,5	88 %25,7	182 %53,2	40 %11,7	342 %100
44. Yöneticilerimiz kurumumuzda bilgi paylaşımı ve kullanımı için gerekli yardımı ve kaynakları sağlarlar.	8 %2,3	27 %7,9	90 %26,3	172 %50,3	45 %13,2	342 %100

a, b: Bu ifadeler, olumsuz anlam içerirler ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmışlardır.

Bilgi Kültürü Ölçeğine İlişkin İstatistikler

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1. Kurumumda çalışanlar arasında yüksek düzeyde yüz yüze iletişim vardır.	4,0000	1,00147	342
2. Kurumumda çalışanlar diğerleriyle sıkı bağlar içindedirler.	3,6374	0,98231	342
3. Kurumumda çalışanlar diğerlerinin bakış açılarını yüksek ölçüde önemserler.	3,4766	1,01789	342
4. Kurumumda çalışanlar, diğerlerinin işle ilgili problemlerini çözmek için onlara vakit ayırırlar. (Ör: Molalarda, öğlen yemeklerinde ilgilenmek ya da telefonla konuşmak gibi)	3,7895	0,99977	342
5. Kurumumdaki çalışanlar ile iyi anlaşırım.	4,2076	0,78896	342
6. İş arkadaşlarım sadıktırlar.	3,7661	0,80556	342
7. İş arkadaşlarım doğru olanı yapmaya meyillidirler.	3,8860	0,81509	342
8. İş arkadaşlarım güvenilirdirler.	3,9094	0,79254	342
9. İş arkadaşlarım işini doğru yapabilecek kişilerdir.	3,9298	0,80014	342
10. İş arkadaşlarım güven duyduğum kişilerdir.	3,6140	0,90137	342
11. Kurumumun çok sayıda belirgin, açık kural ve politikası vardır.	3,1462	1,05382	342
12. Çalışanlar kurum tarafından açıkça tanımlanan iş prosedürlerini izlerler.	3,2719	0,98331	342
13. Kurumun denetim şekli sıkı denetime dayanır.	3,3070	1,03142	342
14. Kurum yatay olarak bütünleşmektedir. (hiyerarşik kademenin az olması)	3,1082	1,16774	342
15. Çalışanlar işlerini yapmakta bağımsızdırlar.	3,0351	1,08520	342
16. Çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	3,3392	1,05377	342
17. Kurumumda iyi iş neticesinde verilen yeterince ödül (ya da takdir) vardır.	2,8567	1,18145	342
18. Kurumumda kişiler, iş performanslarının mükemmelliği ile orantılı olarak ödüllendirilirler.	2,8567	1,14618	342
19. Kurumda aldığımız ödüller ve cesaretlendirmeler, tehditlere ve eleştiriye karşı ağır basar.	3,0088	1,13201	342
20. Çalışanlar iş arkadaşları ile bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları için ödüllendirilirler.	2,7222	1,04251	342
21. İyi olma konusunda amirimin değerlendirmesine güvenirim.	3,5117	1,03523	342
22. Kurumumda bana verilen hedefler mantığa uygundur.	3,5526	0,98158	342
23. Yöneticim kimseyi kayırmaz.	3,5789	1,15813	342
24. Yöneticimin özü sözü birdir.	3,6871	1,11445	342
25. Yöneticim dedikoduyu önler.	3,4971	1,10914	342
26. Kurumum bilgi alışverişini kolaylaştırmak için gerekli teknolojileri sağlar. (Ör: grup yazılımları, intranet, e-posta)	4,0439	0,92591	342
27. Kurumumda bilgi kullanımı ve paylaşımı için mevcut teknolojik araçlar yeterli ve etkilidir.	3,8304	0,96289	342

BİLGİ KÜLTÜRÜ İFADELERİ	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
28. Kurumumda mevcut bilgi teknolojilerini kullanırken kendimi rahat hissediyorum.	3,8713	0,93536	342
29. Kurumum, çalışanların yeni teknolojileri ve yeni bilgileri kullanma kapasitesini arttırmak ve böylece yeni fırsatları geliştirebilmesi için önemli yatırımlar yapar. (teknolojik araç-gereç, makineler vs.)	3,5029	1,08509	342
30. Kurumumda yaygın olarak kullanılan programlarla ilgili olarak bana eğitim imkânı sunulmaktadır.	3,2982	1,11978	342
31. Kurumumdaki bilgi teknolojileri ihtiyaç duyduğum bilgiye daha hızlı ulaşmamı sağlar.	3,6345	0,95548	342
32. Kurumumda, çalışma arkadaşlarımızla yüksek işbirliği gerektiren faaliyetler yapılmaktadır.	3,6637	0,96619	342
33. Çalışanlar kurumumuzun işbirliği yapan bir üyesi olmaktan hoşlanırlar.	3,5731	0,86589	342
34. Kurumumuzda işimiz ile ilgili hedeflere ulaşmak, bizi özel hayatımızdaki kişisel hedeflerimize ulaşmaktan daha fazla tatmin eder.	2,9649	1,07433	342
35. Kurumumuzda bir grupla çalışmak, bağımsız olarak çalışmaya tercih edilir.	3,3655	0,97673	342
36. Kurumumda "biz bu işte birlikteyiz" tutumuna sahibiz.	3,4825	1,04922	342
37. Kurumumda genellikle bilgiyi kendimize saklamak yerine takım arkadaşlarımızla paylaşmayı tercih ederiz.	3,8801	0,85980	342
38. Takım üyeleri mümkün olan en iyi sonucu elde etmek için birbirlerinin fikirlerini geliştirirler.	3,7953	0,93431	342
39. Takım arkadaşlarım yeteneğim doğrultusunda en iyi işi yapabilmem için yararlı fikirler ve pratik yardımlarda bulunurlar.	3,7368	0,92269	342
40. Yönetimimizin felsefesi insan faktörü üzerinedir. (Örneğin, insanlar nasıl hisseder vb.)	3,1491	1,18321	342
41. Ne zaman zor bir işle karşılaşsam yöneticilerimden yardım alacağıma inanırım.	3,6959	1,00785	342
42. Eğer hata yaparsam, bu kurumdaki yöneticilerim tarafından çok hoş **karşılanmam.**	3,1637	1,04282	342
43. Yönetimimiz, kurumumuz için bilgi paylaşımının ve kullanımının önemini vurgulamıştır	3,6637	0,82542	342
44. Yöneticilerimiz kurumumuzda bilgi paylaşımı ve kullanımı için gerekli yardımı ve kaynakları sağlarlar.	3,6404	0,89108	342

EK-3: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 27: Katılımcıların Bilgi Paylaşmı İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

BİLGİ PAYLAŞIMI İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1. Yeni bir şey öğrendiğim zaman, bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.	5 %1,5	7 %2,0	41 %12,0	186 %54,4	103 %30,1	342 %100
2. İş arkadaşlarım yeni bir şey öğrendikleri zaman bunu benimle paylaşır.	4 %1,2	15 %4,4	86 %25,1	156 %45,6	81 %23,7	342 %100
3. Kurumumda, arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı normal bir süreç olarak kabul edilir.	4 %1,2	15 %4,4	73 %21,3	173 %50,6	77 %22,5	342 %100
4. Sahip olduğum bilgileri iş arkadaşlarımla, sordukları zaman paylaşırım.	2 %0,6	6 %1,8	54 %15,8	157 %45,9	123 %36,0	342 %100
5. İş arkadaşlarım istedikleri zaman yeteneklerimi onlarla paylaşırım.	2 %0,6	6 %1,8	38 %11,1	174 %50,9	122 %35,7	342 %100
6. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman benimle bilgilerini paylaşırlar.	1 %0,3	19 %5,6	44 %12,9	179 %52,3	99 %28,9	342 %100
7. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman yeteneklerini benimle paylaşırlar.	2 %0,6	15 %4,4	51 %14,9	172 %50,3	102 %29,8	342 %100

Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin İstatistikler

BİLGİ PAYLAŞIMI İFADELERİ	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1. Yeni bir şey öğrendiğim zaman, bunu iş arkadaşlarımla paylaşırım.	4,0965	0,79185	342
2. İş arkadaşlarım yeni bir şey öğrendikleri zaman bunu benimle paylaşır.	3,8626	0,86736	342
3. Kurumumda, arkadaşlar arasında bilgi paylaşımı normal bir süreç olarak kabul edilir.	3,8889	0,84204	342
4. Sahip olduğum bilgileri iş arkadaşlarımla, sordukları zaman paylaşırım.	4,1491	0,78735	342
5. İş arkadaşlarım istedikleri zaman yeteneklerimi onlarla paylaşırım.	4,1930	0,74500	342
6. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman benimle bilgilerini paylaşırlar.	4,0409	0,81666	342
7. Kurumumdaki iş arkadaşlarım, ben istediğim zaman yeteneklerini benimle paylaşırlar.	4,0439	0,82188	342

EK-4: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 28: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik İfadelerine Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1. Kurumum yeni fikirleri sık sık dener.	21 %6,1	33 %9,6	113 %33,0	113 %33,0	62 %18,1	342 %100
2. Kurumum bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır.	15 %4,4	28 %8,2	98 %28,7	137 %40,1	64 %18,7	342 %100
3. Kurumum çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	18 %5,3	42 %12,3	124 %36,3	102 %29,8	56 %16,4	342 %100
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak kurumum sunar.	20 %5,8	54 %15,8	142 %41,5	88 %25,7	38 %11,1	342 %100
5. Kurumumda yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.[a]	45 %13,2	96 %28,1	139 %40,6	44 %12,9	18 %5,3	342 %100
6. Kurumumun yeni ürün sayısı son beş yılda arttı.	20 %5,8	21 %6,1	108 %31,6	137 %40,1	56 %16,4	342 %100

a: Bu ifade, olumsuz anlam içerir ve veri girişi sırasında ters yönlü olarak kodlanmıştır.

Tablo 29: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğine İlişkin İstatistikler

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İFADELERİ	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Örnek Büyüklüğü
1. Kurumum yeni fikirleri sık sık dener.	3,4737	1,08477	342
2. Kurumum bir şeyler yapmak için yeni yollar araştırır.	3,6053	1,02134	342
3. Kurumum çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	3,3977	1,06383	342
4. Yeni ürün ve hizmetleri pazara genellikle ilk olarak kurumum sunar.	3,2047	1,02701	342
5. Kurumumda yapılan bir yenilik riskli olarak düşünülür ve direnç görür.	3,3099	1,02626	342
6. Kurumumun yeni ürün sayısı son beş yılda arttı.	3,5497	1,02556	342

EK-5: Çok Değişkenli Normallik Testi SPSS-MP Program Kodu (Değişken sayısı=DS için):

(Her bir çok değişkenli normallik testi için; ilgili bağımsız değişkenler, SPSS programının veri giriş sayfasında ilk iki sütunda yer alacak şekilde düzenleme yapılmıştır. Daha sonra program kodları "Syntax" sayfasına girilip program, Run> All menüsü kullanılarak çalıştırılmıştır.)

```
set mxloop=100000.
matrix.
get y /missing=accept /sysmis=100000.
compute ds=2.                                   /* Değişken sayısı*/
compute g=ncol(y)/ds.
compute gsn=nrow(y).
compute say=1.
compute dd=1.
compute k=dd.
compute gsnn=make(g,1,0).
loop i=k to g.
 loop j=1 to gsn.
  do if (y(j,k)<100000).
   compute gsnn(say)=gsnn(say)+1.
  end if.
 end loop.
 compute k=k+ds.
 compute say=say+1.
end loop.
compute gsn=t(kroneker(gsnn,make(ds,1,1))).
compute k=dd.
loop i=1 to g.
 compute veri=make(gsnn(i),ds,0).
 loop j=k to ds*i.
 loop m=1 to gsn(j).
  do if (y(m,j)<100000).
    compute veri(m,j-ds*(i-1))=y(m,j).
  end if.
 end loop.
 end loop.
*print veri.
compute x=veri.
compute n=nrow(x).
compute koltop=csum(x).
compute ort=koltop/n.
compute xort=make(n,ds,0).
        loop r=1 to ds.
                loop j=1 to n.
                compute xort(j,r)=ort(r).
                end loop.
        end loop.
```

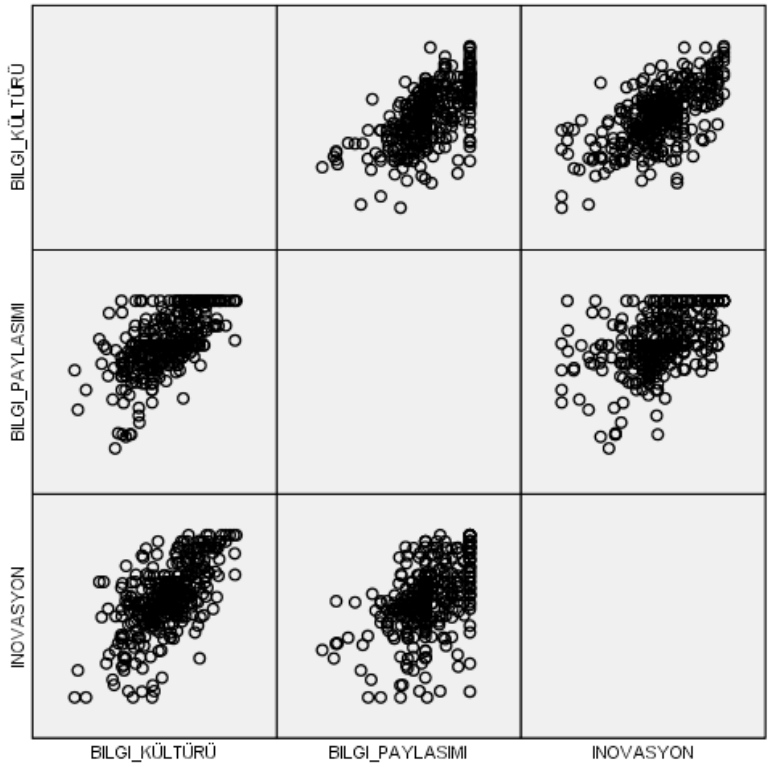
```
compute fark=x-xort.
compute S=t(fark)*fark/(n-1).
print ort /format=f8.3.
print S /format=f8.3.
compute Sters=inv(S).
print Sters /format=f8.3.
compute mkare=make(n,1,0).
            loop j=1 to n.
                compute xj=make(ds,1,0).
                        loop r=1 to ds.
                          compute xj(r,1)=x(j,r).
                        end loop.
            compute mkare(j,1)=t(xj-t(ort))*Sters*(xj-t(ort)).
    end loop.
*print mkare /format=f5.3.
compute smk=mkare.
loop r=1 to n.
loop j=r+1 to n.
  do if (smk(r)>smk(j)).
    compute a=smk(r).
    compute smk(r)=smk(j).
    compute smk(j)=a.
  end if.
end loop.
end loop.
*print smk /format=f5.3.
compute pi=make(n,1,0).
compute kk=pi.
loop j=1 to n.
  compute pi(j)=(j-1/2)/n.
compute p=pi(j).
compute sd=ds.
loop r=1 to 100000.
    compute kkd=r/1000.
    compute ip=chicdf(kkd,sd).
    compute fark=abs(ip-p).
    do if (fark<0.001).
      compute kd=kkd.
      break.
    end if.
end loop.
compute kk(j)=kd.
end loop.
*print pi /format=f5.3.
*print kk /format=f5.3.
compute ssd=ds.
compute kontur=0.5.
loop sr=1 to 100000.
    compute skkd=sr/1000.
    compute sip=chicdf(skkd,ssd).
    compute fark=abs(sip-kontur).
    do if (fark<0.001).
      compute kkkd=skkd.
      break.
    end if.
end loop.
```

```
print kkkd /format=f12.5.
compute sonuc=0.      /* %50'lik konturun içine düşen smk değerlerinin sayısı */
loop r=1 to n.
  do if (smk(r)<=kkkd).
   compute sonuc=sonuc+1.
  end if.
end loop.
print sonuc.
compute dd=dd+ds.
compute k=dd.
end loop.
end matrix.
```

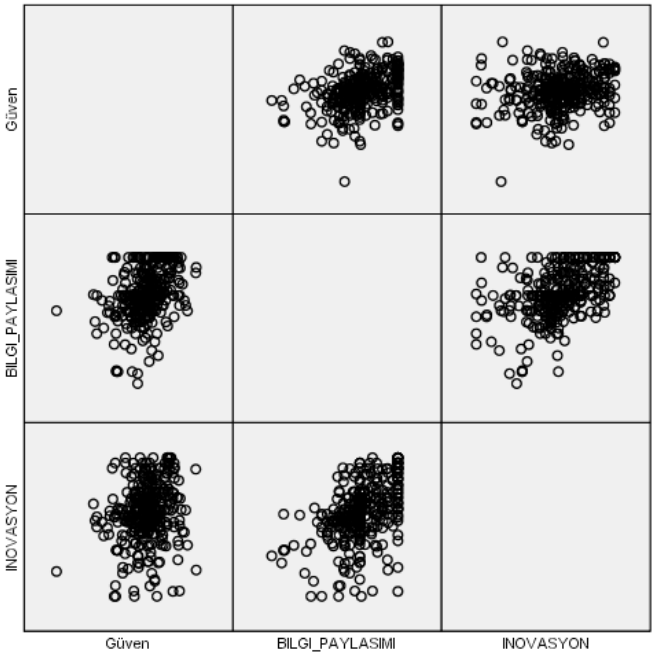
EK-6: Araştırma Değişkenlerine Ait Serpilme Grafikleri

(Bu kısımda grafiklerde, "Örgütsel Yenilikçilik" yerine "İnovasyon" ifadesi yer almaktadır.)

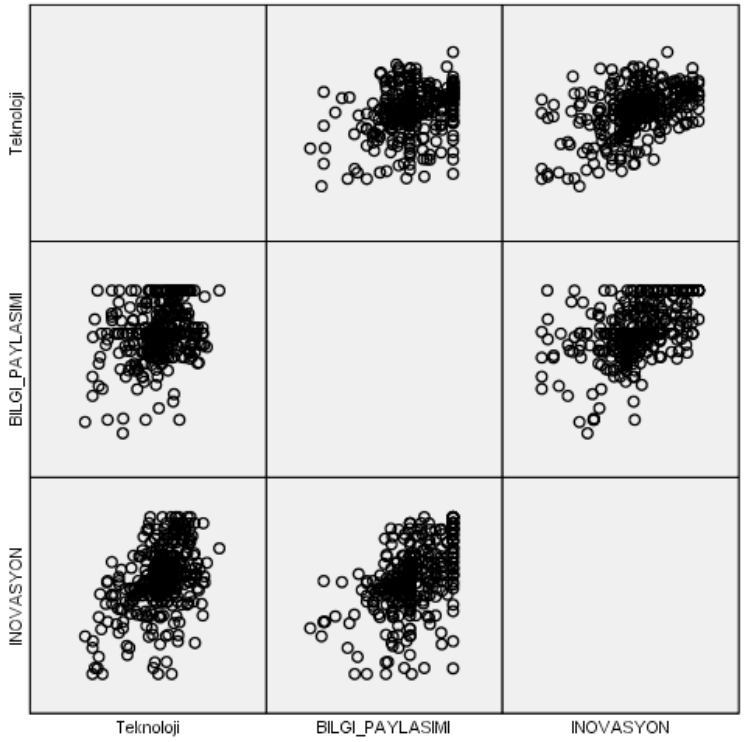
- Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



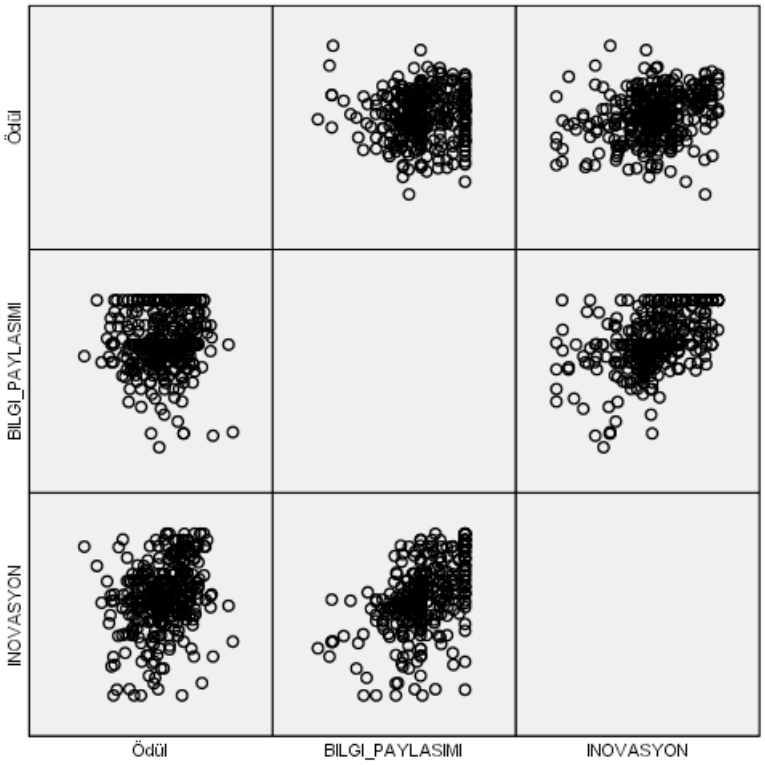
- Güven, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



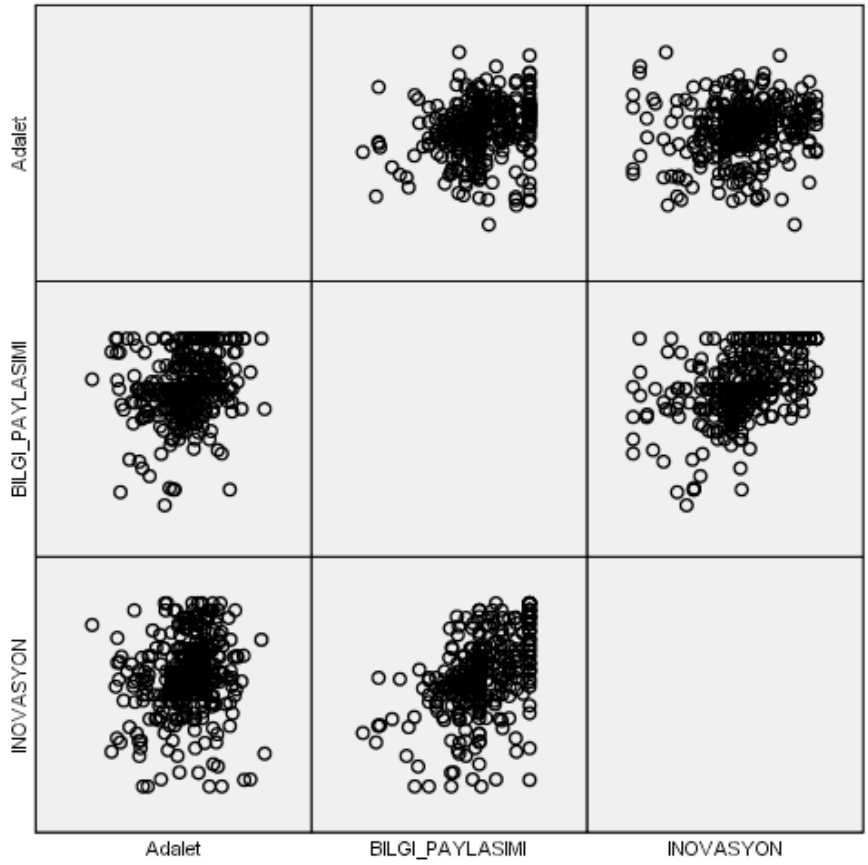
- Teknoloji, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



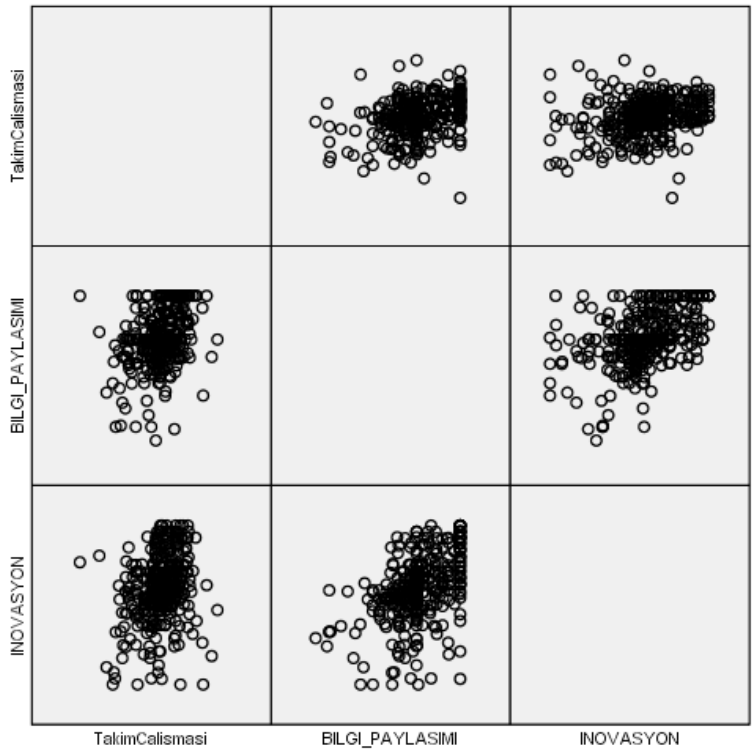
- **Ödül, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;**



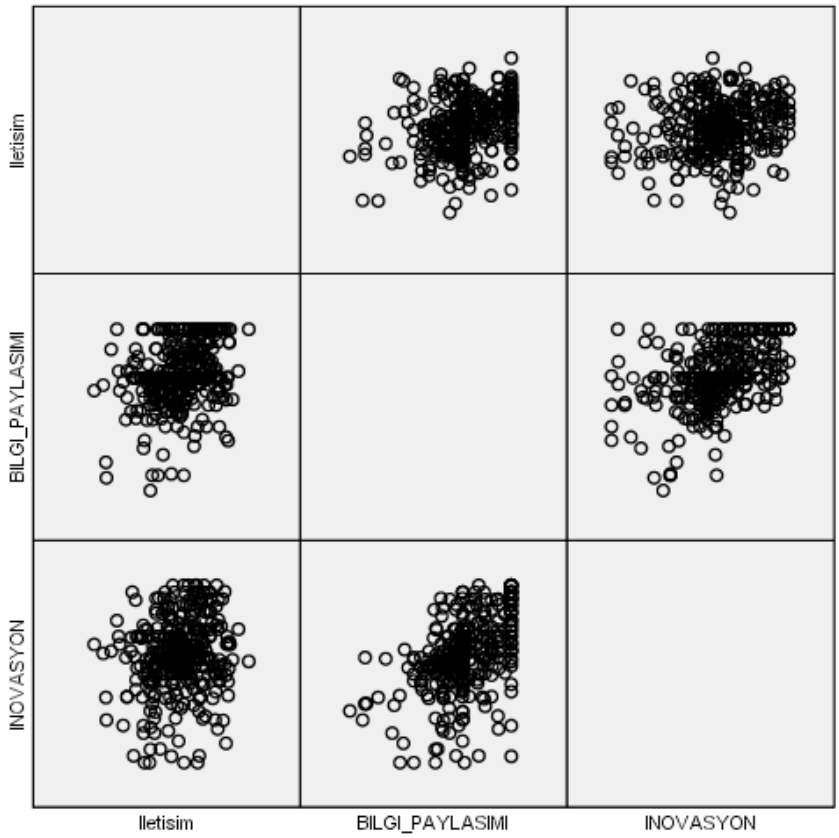
- Adalet, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



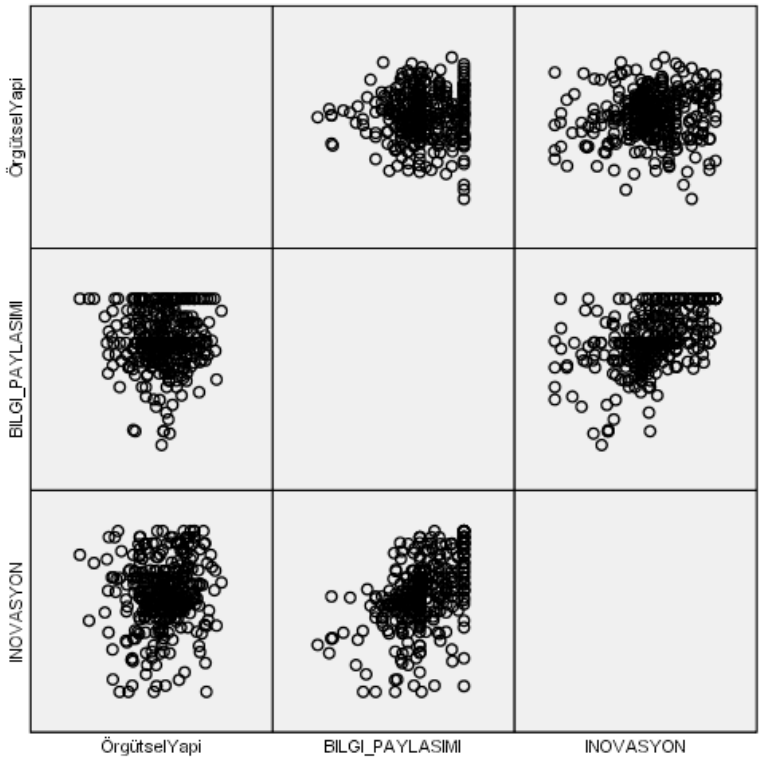
- Takım odaklı çalışma, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



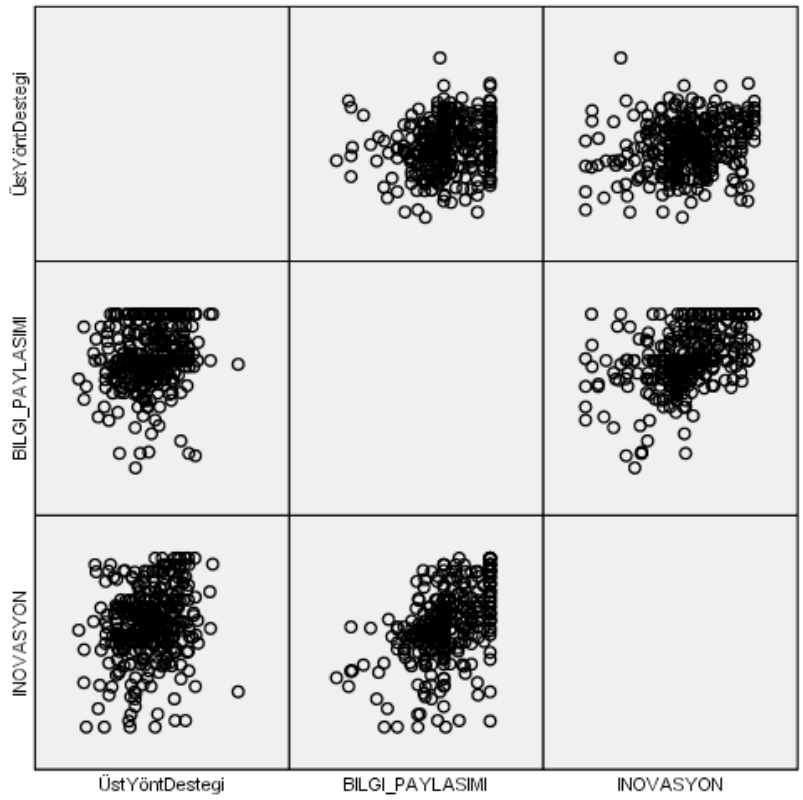
- İletişim, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



- Örgütsel Yapı, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;



- **Üst Yönetimin Desteği, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkileri;**



EK-7: Regresyon Analizlerinde Sağlanması Gereken Varsayımların Test Edilmesinde Kullanılmış Olan İstatistiksel Değerler

Tablo 30: Regresyon Analizlerine İlişkin Varsayımların Testinde Kullanılan İstatistikler

Regresyon Modeli Değişkenleri	Otokorelasyon	Varyansların Eşitliği		Çoklu Doğrusal Bağlantı	Normallik	
	Durbin-Watson	Spearman S. K.		VIF	K-S z Değeri	p
		r	p			
Bilgi Kültürü → Yenilikçilik	1,773	-0,075	0,166	-	0,735	0,652
Bilgi Kültürü → Bilgi Paylaşımı	1,876	-0,064	0,239	-	0,949	0,329
Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,796	-0,059 0,090	0,279 0,097	**1,612**	0,927	0,357
Güven → Yenilikçilik	1,800	0,114[a]	0,035	-	1,207	0,109
Güven → Bilgi Paylaşımı	1,698	0,053	0,328	-	1,276	0,077
Güven, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,919	0,105 0,158[b]	0,052 0,003	1,184	1,406[a]	0,038
Teknoloji → Yenilikçilik	1,950	0,147[b]	0,006	-	0,954	0,323
Teknoloji → Bilgi Paylaşımı	1,757	0,050	0,358	-	1,143	0,147
Teknoloji, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	**2,001**	0,052 0,097	0,336 0,075	1,104	1,141	0,148
Ödül → Yenilikçilik	1,808	0,044	0,419	-	0,916	0,371
Ödül → Bilgi Paylaşımı	1,703	0,047	0,391	-	1,869[b]	0,002
Ödül, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,878	-0,029 0,104	0,597 0,054	1,001	1,229	0,097
Adalet → Yenilikçilik	1,821	0,070	0,195	-	1,446[a]	0,030
Adalet → Bilgi Paylaşımı	1,725	0,021	0,693	-	1,231	0,096
Adalet, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,919	-0,031 0,153[b]	0,571 0,005	1,051	1,397[a]	0,040
Takım odaklı çalışma → Yenilikçilik	1,845	0,013	0,817	-	1,436[a]	0,032
Takım odaklı çalışma → Bilgi Paylaşımı	1,778	0,086	0,114	-	1,118	0,164
Takım odaklı çalışma, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,919	-0,022 0,157[b]	0,681 0,003	1,135	1,380[a]	0,044
İletişim → Yenilikçilik	1,791	0,035	0,517	-	1,061	0,211
İletişim → Bilgi Paylaşımı	1,713	0,109[a]	0,044	-	1,019	0,250
İletişim, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,912	0,073 0,158[b]	0,180 0,003	1,081	1,415[a]	0,037
Örgütsel Yapı → Yenilikçilik	1,815	-0,080	0,142	-	1,223	0,100
Örgütsel Yapı → Bilgi Paylaşımı	**1,695**	-0,061	0,264	-	**2,037**	**0,000**
Örgütsel Yapı, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,933	-0,108[a] 0,156[b]	0,046 0,004	**1,000**	1,161	0,135
Üst Yönetimin Desteği → Yenilikçilik	1,814	0,060	0,272	-	1,262	0,083
Üst Yönetimin Desteği → Bilgi Paylaşımı	1,736	0,021	0,693	-	1,242	0,091
Üst Yönetimin Desteği, Bilgi Paylaşımı → Yenilikçilik	1,904	0,029 0,138[a]	0,597 0,011	1,030	1,543[a]	0,017

a: 0,01 hata düzeyinde anlamsız; b: 0,001 hata düzeyinde anlamsız

ÖZGEÇMİŞ

Yasin ÇAKIREL

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Tarihi: 27.07.1982

Medeni Hali: Evli

Adres: İstasyon Mah. Yurt Cad. No: 23/A D: 16 Kırklareli

Telefon: 0 542 693 34 05

E-posta: yasincakirel@gmail.com

EĞİTİM:

Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Eğitimi Bölümü / Yüksek Lisans (2006- 2009)

Gazi Üniversitesi Büro Yönetimi Öğretmenliği Bölümü / Lisans (2003-2006)

YÜKSEK LİSANS TEZİ:

Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi

YAYINLARI:

» Uluslararası Hakemli Dergilerdeki Yayınlar

TOKER, K., ÇINAR, D., ÇAKIREL, Y., "An investigation on a production company via the scope of Mintzberg's adhocratic organization structure." International Journal of Research in Business and Social Science(ISSN: 2147-4478), Jan, 2013

» Ulusal Hakemli Dergilerdeki Yayınlar

MESLEK YÜKSEKOKULU ÖĞRENCİLERİNİN STAJ YAPTIKLARI BÜROLARIN ERGONOMİ-VERİMLİLİK İLİŞKİSİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA Yasin ÇAKIREL, Pınar ÖZDEMİR KARACA, Öznur AYDINER ÇAKIREL, İbrahim ÇAKIR; Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2013/1, Büro Yönetimi Özel Sayısı Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2013/1, Special Volume on Office Management

» Uluslararası Konferans ve Sempozyumlar

PINAR, İ., ÇAKIREL, Y., TOKER, K. "The ethical behavior of academics regarding informatics: A comparative assessment between state and foundation universities." 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. Oct. 2012

ÇAKIREL, Y., DİNÇER; H., GÖRENER,A., "A Field Study Of The Perception Of Differences Between Ethics And Information Technologies Ethics", 1st International 5th National Vocational Schools of Higher Education Symposium UMYOS 2009, 27-29 May, Konya, Turkey.

» Ulusal Konferans ve Sempozyumlar

KARACA ÖZDEMİR, Pınar, ÇAKIREL AYDINER Öznur, ÇAKIREL Yasin. “Büro Yönetimi Ve Yönetici Asistanlığı Öğrencilerinin Sekreterlik Mesleği İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi” 12. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Ekim 2013. KIRKLARELİ

ÇAKIREL, Y., ÖZDEMİR KARACA, P., AYDINER ÇAKIREL, Ö., ÇAKIR, .İ. "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Staj Yaptıkları Büroların Ergonomi Verimlilik İlişkisi Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma". 11. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Ekim 2012. ISPARTA

GÖRENER A., ÇAKIREL Y., AYDINER Ö., “ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin KOBİ’lerin Performanslarına Etkisi: Trakya Bölgesinde Bir Uygulama” (Uluslararası II. Trakya Bölgesi Kalkınma-Girişimcilik Sempozyumu (1-2 Ekim 2010)

DİLEK, S., ÇAKIREL, Y., AYDINER, Ö., “Ofis İçi Verimlilikte Enformasyon Teknolojilerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması”. (14-16 Ekim 2009 Ankara Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi)

ÇAKIREL, Y., TENGİLİMOĞLU, D., AYDINER ÇAKIREL, Ö., “Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların İş Doyumuna Etkisi”. (9-12 Ekim 2010 Erzurum 1. Uluslararası 9. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi)