

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE**  
**ETKİSİ: ADIYAMAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Mehmet Selçuk FİDANCI**

**GAZİANTEP – 2017**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE**  
**ETKİSİ: ADIYAMAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Mehmet Selçuk FİDANCI**

**DANIŞMAN**  
**Doç.Dr. İbrahim Sani MERT**

**GAZİANTEP – 2017**

## KABUL VE ONAY

Mehmet Selçuk FİDANCI tarafından hazırlanan "ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: ADIYAMAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ" başlıklı bu çalışma ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

.....  
(Başkan)

.....  
(Üye)

.....  
(Üye)

### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

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

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK  
Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **"ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: ADIYAMAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ"** başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

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



[İmza]

.....

## KABUL VE ONAY

Mehmet Selçuk FİDANCI tarafından hazırlanan "ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: ADIYAMAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ" başlıklı bu çalışma ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans** olarak kabul edilmiştir.

.....  
(Başkan)  
.....  
(Üye)  
.....  
(Üye)

### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

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

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Son zamanlarda bilgi yönetimini değerlendirirsek, bilgi yönetimi uygulamaları özel sektörlerde uygulama olarak sınırlı kalmayıp, kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmada ise bilgi yönetimi uygulamalarının kamu kurum ve kuruluşlarından olan yerel yönetim olarak Adıyaman Belediyesindeki çalışanların bilgi yönetimi uygulamalarının alt boyutlarından olan bilgiye bakış açısı, bilginin üretilmesi, bilginin sınıflandırılması ve saklanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması ve ayrıca çalışanların bu bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt kültürüne etkisi ve bunun örgütle çalışanların birbiri arasındaki önemli faktörü sağlayan örgütün kültürünü de ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada kurumda çalışanların bilgi yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü algısını ölçmeye yönelik anket çalışması yapılarak bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt kültürüne etkisi ortaya koyulamaya çalışılmıştır.

Çalışma sürecinde desteklerini esirgemeyen, anlayışlı tutumları ile yardımcı olan danışman hocam Sayın Doç.Dr. İbrahim Sani MERT hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Teşvik ve destekleri ile yüksek lisansa başlamamda önemli etkileri olan ve çalışmamda da yardımını esirgemeyen Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Sayın Öğr.Gör. Erkan PERKTAŞ hocama teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışma süresince her an yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim, karşılaştığım tüm sıkıntıları aşmama yardımcı olan değerli Nişanlım Betül DEMİR ve aileme gönülden sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Adıyaman Belediyesi Başkanı Sayın Fehmi Hüsrev KUTLU ve anket çalışması için seçilen Adıyaman Belediyesi bünyesinde çalışmamı yürütmekte yardımcı olan tüm yöneticilere ve çalışanlara da teşekkürü borç bilirim ve saygılarımı sunarım.

Tez çalışmam sürecinde bana destek olan engin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım dönem arkadaşım Adıyaman Üniversitesi Besni Meslek Yüksek Okulu Öğr.Gör. Hasan Hüseyin BOZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm bu süreçte ilgi ve desteklerini esirgemeyen ve burada sayamadığım herkese tek tek teşekkür ederim.

Mehmet Selçuk FİDANCI

Adıyaman, Ocak 2017

## ÖZET

Bu çalışma; Adıyaman ili Belediyesinde çalışanlarının bilgi yönetimi ve örgüt kültürünün karşılıklı etkileşimini incelemek üzere, bilgi yönetimi süreci ve uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde olumlu, olumsuz etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Kesitsel, tanımlayıcı tipte olan çalışmanın evrenini 22/06/2016-30/09/2016 tarihleri arasında Adıyaman Belediyesinde çalışan personel oluşturmaktadır. Evren içerisinde herhangi bir örneklem alınmamış olup, tümüne ulaşılmak istenmiştir. Ancak, 258 kişiye ulaşılmıştır, bu nedenle çalışmaya katılım oranı, %38,7 Araştırmanın verileri; sosyo-demografik özellikler örgüt kültürü ölçeği ve yönetim uygulamaları ölçeğinde oluşmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre Adıyaman belediyesinde bilgi yönetimi bu süreçlerinin birbirini etkilediği görülmüştür. Bilgi yönetimi uygulamalarının çalışılan pozisyon ile anlamlı farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi süreçleri örgüt kültürü ile pozitif orta kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda Adıyaman Belediyesi çalışanlarının bilgi yönetim uygulamalarını kullandıkları ve bilgi yönetim süreçlerini oluşturdukları görülmektedir. Bu bilgi yönetimi süreçlerinde aksayan yönlerin tespiti ve var olan sistemin daha iyiye taşınması için konu ile ilgili çalışmaların yapılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitimler ile personellerin farkındalıklarının artırılması üstünde durulması gereken önemli hususlar olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı.

## ABSTRACT

This study of employees and organizational culture in the municipality of adiyaman province to examine the mutual interaction of knowledge management, organizational culture on knowledge management processes and practices was conducted to determine the positive and negative effects.

Cross-sectional, descriptive type 22/06/2016 the scope of the study-consists of employees of Adiyaman in the municipality of between the dates 30/09/2016. The universe sample was taken and all were achieved. However, it has reached 258 people, and therefore in the study, the participation rate increased from 38.7 research data and socio-demographic variables and management practices on the scale of organizational culture consists of the scale. According to the findings, the knowledge management processes in the municipality of Adiyaman have been shown to affect each other. Where significant differences are seen working with a position information management practices have been identified. Also knowledge management processes and organizational culture it has been found that there is a strong relationship moderate positive.

In our research the employees of the municipality of adiyaman, as a result of the analyses and evaluations of management practices they use, and it is observed that the information management processes they create. This information management process for the detection of defects in the existing system and better transport in line with the needs of studies on the subject and you need to focus on increasing the awareness of staff with in-service training has been identified as important considerations.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Culture, Organizational Structure.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	x
ŞEKİL LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi .....	3
1.1.1. Bilginin Tanımı .....	4
1.1.1.1. Veri (Data) .....	5
1.1.1.2. Enformasyon (Information) .....	5
1.1.1.3. Bilgi, Veri ve Enformasyon Arasındaki İlişki .....	6
1.1.2. Bilgi Türleri .....	7
1.1.2.1. Kullanım Biçimlerine Göre Bilgi Türleri .....	7
1.1.2.1.1. İdealist Bilgi .....	7
1.1.2.1.2. Sistematik Bilgi .....	8
1.1.2.1.3. Pragmatik Bilgi .....	8
1.1.2.1.4. Otomatik Bilgi .....	8
1.1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri .....	8
1.1.2.3. Niteliğine Göre .....	9
1.1.2.4. Kaynağına Göre Bilgi Türleri .....	10
1.1.3. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Depolanması .....	11
1.1.4. Bilginin Transferi ve Paylaşımı .....	13
1.1.5. Bilginin Değerlendirilmesi .....	14
1.1.6. Bilginin Dönüşümü .....	16
1.1.6.1. Bilginin Sosyalleşmesi .....	16
1.1.6.2. Bilginin Dışsallaşması .....	17
1.1.6.3. Bilginin Birleşmesi .....	18

1.1.6.4. Bilginin İçselleşmesi .....	18
1.1.7. Bilgi Üretimi Süreci .....	19
1.1.7.1. Örtük Bilginin Paylaşımı .....	19
1.1.7.2. Kavramların Üretilmesi .....	21
1.1.7.3. Kavramların Gerekçelendirilmesi .....	22
1.1.7.4. Model Oluşturulması .....	23
1.1.7.5. Bilginin Yayılması .....	24
1.2. Bilgi Yönetimi .....	24
1.2.1. Bilgi Yönetimi Tanımı .....	25
1.2.2. Bilgi Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	25
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Özellikleri .....	27
1.2.4. Bilgi Yönetiminin Amacı .....	28
1.2.5. Bilgi Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları .....	28
1.2.6. Bilgi Yönetim Süreçleri (Uygulamaları).....	29
1.2.6.1. Bilginin Elde Edilmesi .....	29
1.2.6.2. Bilginin Ortaya Çıkarılması – Üretilmesi .....	31
1.2.6.3. Bilginin Saklanması .....	32
1.2.6.4. Bilginin Paylaşılması .....	33
1.2.6.5. Bilginin Kullanılması .....	33
1.2.7. Etkin Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Engeller .....	33
1.2.7.1. Bireysel Zorluklar .....	34
1.2.7.2. Örgütsel Zorluklar .....	34
1.2.7.2.1. Kabul Edilebilir Bir Dil Kullanma Gereği .....	34
1.2.7.2.2. İşletmelerde Daha Önce Yaşanmış Durumlar .....	34
1.2.7.2.3. Prosedürler .....	35
1.2.7.2.4. İşletme Örnekleri (Paradigmalar) .....	35
1.2.8. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar .....	35
1.2.9. Bilgi Yönetiminin Boyutları .....	37
1.2.9.1. Bilginin transfer edilmesi ve Paylaşılması .....	37
1.2.9.2. Bilgiyi Kullanma/Bilgiden yararlanma .....	37
1.2.9.3. Bilgiyi Depolama/Koruma .....	39
1.2.10. Bilgi Yönetiminin Özellikleri .....	40
1.2.11. Bilgi Yönetiminin Yararları .....	41
1.2.12. Bilgi Yönetiminin Zorlukları .....	42

1.2.13.Bilgi Yönetiminin Uygulanması .....	43
1.2.13.1.Uygulamada Başarı İçin Gerekli İlkeler .....	44
1.2.13.2.Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler .....	45
1.2.13.3.Kurum Açısından Engeller .....	46
1.2.13.4.Takım-Grup Açısından Engeller .....	46
1.2.13.5.Bireysel Açısından Engeller .....	46
1.2.14.Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler .....	47

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1.Örgütün Tanımı ve Önemi .....	49
2.2. Örgüt Türleri .....	50
2.3.Kültür .....	54
2.3.1.Kültür Tanımı .....	54
2.3.2.Kültürün Özellikleri .....	55
2.3.3.Kültür Çeşitleri .....	56
2.3.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür .....	56
2.3.3.2. Maddi ve Manevi Kültür .....	57
2.3.4.Kültürün Kapsamı ve Unsurları .....	57
2.3.4.1. Semboller ve Davranışlar .....	58
2.3.4.2. İnançlar, Değerler ve Normlar .....	58
2.3.4.3. Varsayımlar .....	58
2.3.3. Kültürün Özellikleri .....	59
2.3.5. Kültür Çeşitleri .....	60
2.3.5.1. Kültürün Genellik Derecesine Göre Yapılan Sınıflama .....	60
2.3.5.2. Kültür Öğelerinin Bileşimine Göre Yapılan Sınıflama .....	60
2.3.5.3. Öğrenilme Zamanına Göre Yapılan Sınıflama .....	60
2.3.6. Kültürün Örgütlerde Yeri ve Önemi .....	61
2.4.Örgüt Kültürü .....	62
2.4.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı .....	62
2.4.2.Örgüt Kültürü Tarihçesi .....	64
2.4.3.Örgüt Kültürü Özellikleri ve Unsurları .....	65
2.4.3.1.İnançlar .....	65
2.4.3.2.Hikayeler .....	65

2.4.3.3. Kahramanlar .....	65
2.4.3.4.Semboller .....	66
2.4.3.5.Törenler .....	67
2.4.3.6.Dil .....	67
2.4.3.7.Değerler ve Normlar .....	67
2.4.4.Örgüt Kültürünün Önemi .....	68
2.4.5.Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	70
2.4.5.1. Toplumsal Değerler .....	71
2.4.5.2. Dış Etkiler .....	71
2.4.5.3. İç Koşullar .....	72
2.4.6.Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri .....	72
2.4.7.Örgüt Kültürünün Çeşitleri .....	74
2.4.7.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Takım Kültürü .....	74
2.4.7.2. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür .....	75
2.4.7.3. Alt Kültür .....	76
2.4.8.Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar .....	77
2.4.8.1.Örgüt İklimi .....	77
2.4.8.2.Örgüt Kimliği .....	78
2.4.9.Örgüt Kültürü Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar .....	78
2.4.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi .....	78
2.4.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi .....	80
2.4.9.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi .....	80
2.4.9.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi .....	81
2.4.9.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj İlişkisi .....	82
2.4.10.Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Değişimi .....	83
2.4.11.Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması .....	85
2.4.11.1. Parsons Modeli .....	85
2.4.11.2. Quchi Modeli .....	86
2.4.11.3. Peters – Waterman Modeli .....	87
2.4.11.4. Handy Modeli .....	88
2.4.11.5. Deal ve Kennedy Modeli .....	89
2.4.12.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	90
2.4.12.1. Koordinasyon .....	90
2.4.12.2. Farklılaşma ve Bütünleşme .....	90

2.4.12. 3.Motivasyon .....	91
2.4.12.4.Dolaylı Fonksiyonlar .....	91
2.4.13.Örgüt Kültürü Boyutlar .....	91
2.4.13.1. Güç Mesafesi .....	92
2.4.13.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	93
2.4.13.3. Bireysel ve Toplumsal Davranış .....	94
2.4.13.4. Dişi Kültür- Erkek Kültür .....	95
2.4.13.5. Zaman Boyutu .....	97

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ

3.1. Örgütsel Bilgi Yönetimi .....	99
3.2. Örgütsel Bilgi Yönetiminde Atılması Gereken Adımlar .....	101
3.3. Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi .....	103
3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkisi .....	106
3.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Kurumsal Bilginin Yeri .....	107
3.6. Örgüt Kültürü İle Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki .....	108

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Amacı .....	112
4.2.Araştırma Modeli ve Yöntemi .....	112
4.3. Yerel Yönetimler Bilgi Uygulamaları Ölçeği .....	112
4.4. Örgüt Kültürü Ölçeği .....	114
4.5. Araştırmanın Modeli .....	115
4.6. Evren ve Örneklem .....	115
4.7. Anketin ve Ölçeğin Güvenirliliği .....	115
4.8. Verilerin Analizi .....	116

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR ve YORUM

5.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri .....	118
5.2. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar .....	119

**ALTINCI BÖLÜM**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

6.1. Sonuç .....	145
6.2. Öneriler .....	149
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>150</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>165</b>
<b>Ek-1 Anket Formu.....</b>	<b>165</b>
<b>Ek-2 Anket İzin Belgesi.....</b>	<b>170</b>
<b>Ek-3 Özgeçmiş.....</b>	<b>171</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örtük ve Açık Bilgi Etkileşiminin Dört Türü .....	16
<b>Tablo 2:</b> Bilgi Yönetimi Süreci .....	29
<b>Tablo 3:</b> A,J ve Z Tipi Organizasyonların Özellikleri .....	87
<b>Tablo 4:</b> Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Gruplar .....	93
<b>Tablo 5:</b> Zayıf ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma .....	94
<b>Tablo 6:</b> Bireycilik ve Toplumculuk Özelliği Arasındaki Farklılıklar .....	95
<b>Tablo 7:</b> Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar .....	96
<b>Tablo 8:</b> Kısa Dönemli ve Uzun Dönemli Oryantasyon .....	97
<b>Tablo 9:</b> ABD ve Türkiye'nin Kültürel ve Kurumsal Çerçevesinin Karşılaştırılması .....	98
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri .....	118
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	120
<b>Tablo 12:</b> Ölçeklere Ait Normallik Testi Sonucu .....	123
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	124
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	125
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	126
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	128
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	129
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	131
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	135

<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	137
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	138
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	139
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	140
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	141
<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	142
<b>Tablo 26:</b> Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	143
<b>Tablo 27:</b> Bilgi Yönetimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	143
<b>Tablo 28:</b> Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	144
<b>Tablo 29:</b> Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	145



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki .....	7
<b>Şekil 2:</b> Örtük ve Açık Bilginin Bireysel Olarak Dönüşümü .....	20
<b>Şekil 3:</b> Örgüt Felsefesinin Sağladığı Üstünlük .....	81
<b>Şekil 4:</b> Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki .....	110
<b>Şekil 5:</b> Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Sürecine Ait Q-Q Plot Çıktısı .....	123

## KISALTMALAR

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>C.</b>	: Cilt
<b>S.</b>	: Sayı
<b>Diğ.</b>	: Diğerleri
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>Çev.</b>	: Çeviren

## GİRİŞ

Günümüz iş çevresinin en önemli özelliklerinden biri gerek örgüt içinde gerekse örgüt çevresinde yaşanan sürekli değişimdir. Böyle bir çevrede firmaların başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajları gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır (Lei ve diğ., 1996). Bilgi yönetimi günümüzün giderek artan rekabetçi ortamına bağlı olarak önem kazanan bir kavramdır. İşgücü ve sermaye yoğun firmaların yerini bilgi yoğun firmaların alması ile birlikte işgücü, makine ve malzeme dışında “bilgi” kavramının tanımlanması ve ön planda tutulması, bilgi süreçlerinin nasıl yönetilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin yönetilmesinden öte, bilginin oluşturulması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili bütün faaliyetleri de kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin işlerlik kazanabilmesi için öncelikle bilgi yönetiminin var olabileceği, gelişebileceği bir ortamın sağlanması gerekir. Bilgi yönetimine yönelik bu alt yapıyı oluşturan başlıca unsurlar örgüt yapısı ve örgüt kültürüdür. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması için örgütün bilgiyi elde edip örgüt içinde yayılımını sağlayacak yapıya ve kültüre sahip olması gerekmektedir (Gold ve diğ., 2001).

Örgüt, bilgi yönetimi için gerekli altyapıyı oluşturduktan sonra bu yapı bilgi yönetiminin süreçlerini de etkileyecektir. Bilgi yönetiminde temel süreçler bilgiyi elde etme, elde edilen bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme, elde edilen bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma ve elde edilen bilgiyi koruma süreçleridir. Örgüt, sahip olduğu kültürü ve örgütsel yapısının etkileri ile bilgiyi elde eder ve bu bilgiyi örgüt içinde yayılacak ve kullanılacak hale getirmeye çalışır. Bilgi yönetiminde örgütü etkinliğe ulaştıracak asıl süreç uygulamadır. Bu nedenle bilgi yönetiminde, bilgiyi elde etmek ve kullanılabilir hale getirmekten ziyade uygulama daha önemli kabul edilir. Bilgiyi koruma süreci ise rekabet üstünlüğü sağlama açısından önem kazanmaktadır. Çünkü taklit edilen bilgiler örgütün tüm kültürel ve yapısal unsurlarını ve bilgi yönetimi süreçlerini rakiplerle paylaşma hatta bunları rakiplere kullandırma anlamı taşır. Bu durum da nihayetinde örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkileyebilir.

Bilgi yönetimi, bilgiyi ortaya koyma, bilgiyi örgüt içerisine yayma ve son olarak bilgiyi paylaşma sürecini oluşturmaya zemin hazırlamaktadır. Etkin bir bilgi yönetimi için iyi bir iletişim ve yenilik sürecine ihtiyaç vardır. Günümüz rekabet çevresinde yenilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin etkin bir performans ve yenilik çıktıklarına ulaşabilmeleri için yeni pazarlara, yeni üretim faktörlerine ve yenilik yapabilme yeteneklerinin geliştirmeye ihtiyaçları vardır. İşletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirebilmeleri için değer üretme sürecinde işletme çalışanlarının bilgi ve beceriyi birlikte ortaya koymaları önemlidir (Huang ve Li, 2009:286).

Bu tez kapsamında ulaşılmak istenilen ana amaç olarak; yerel yönetimlerdeki bilgi yönetimi algısını ölçmek amacıyla, bilgi yönetimi süreçleri olarak bu çalışmada ele alınan bilginin üretilmesi, bilginin sınıflandırılması ve saklanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması süreçlerinin arasındaki ilişkiyi ve çalışanların demografik özelliklerinin süreçlere etkisinin olup olmadığı istatistiki analizlerden faydalanarak ortaya koymaktır. Aynı zamanda Adıyaman Belediyesi'nde sık olarak kullanılan bilgi yönetimi uygulamalarını tespit ederek, bilgi yönetimi uygulamalarının kurum içindeki birimlere olan faydalarını belirlemek ve kullanılan bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt kültürüne de etkisi ne derece de olduğunu ortaya koymaktır.

Sonuç olarak; araştırmamızda yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda Adıyaman Belediyesi çalışanlarının bilgi yönetim uygulamalarını kullandıkları ve bilgi yönetim süreçlerini oluşturdukları görülmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ YÖNETİMİ

#### 1.1. Bilgi

Bilgi (İng. knowledge), enformasyonu yorumlamak için ihtiyaç duyulan kuralların anlaşılmasıdır. Bir başka tanımla; bilgi, enformasyon parçaları ile bunlardan yararlanarak ne yapılabileceği arasındaki ilişkiyi anlama yeteneğidir (Yılmaz, 2009: 96).

Bilgi insan zihninde, deneyimlerle, değerlerle, gözlemlerle, duyumlarla vs. elde edilmiş enformasyonun sentezlenip içselleştirilerek kişiselleştirilmiş hale gelmesidir. Bilgi, insan beyninde ve/veya zihninde bulunduğundan soyut bir varlığa işaret etmektedir. İnsan zihnindeki bilgiler elektronik ya da basılı bir kayıt ortamına aktarıldığında veya birileriyle paylaşıldığında enformasyona dönüşebilmektedir. “Bilgi ile enformasyon arasındaki bağlantıyı açıklayan kabul edilmiş en iyi tanım, onun sadece ve sadece hayata geçirilebilir enformasyon olduğudur. Eğer bilgiyi nasıl kullanacağınıza karar verirsiniz enformasyon da tartışılarak bilgiye dönüşür” (Tiwana, 2003: 77).

Bilgi; belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Yusuf Has Hacıp, Kutadgu Bilig’de bilgiyi, “değeri yok olmayan bir servet” biçiminde tanımlarken, J.J.Rousseau gerek bireysel, gerek toplumsal gelişmenin bilgi ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır (Fındıkçı, 1996: 21).

Gelişmiş ve endüstrisini tamamlamış toplumlar ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki en önemli ayrıcalık, “bilgi” olmaktadır. Bilgi üretim faktörleri olarak sayılan emek sermaye doğal kaynak ve teknoloji yanında beşinci etmen olmaya başlamıştır. Gelişmiş toplumların %80’i gibi büyük bir bölümü, bu yeni kaynaktan etkin olarak yararlanma yeteneği kazandığından, bilginin üretim ve hizmet sektöründe sermayeden daha önemli bir etmen olacağı düşünülmektedir (Tekeli, 1992: 209).

Bilginin giderek daha popüler hale gelmesinin arkasında yatan nedenlerin başında; son yıllarda, bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi alanlarındaki teknolojik olanakların hızla artmış olmasıdır (Bedük, 1988: 23).

Bilgi yaşamın her alanında kullanılan ve korunması gereken bir güçtür. Günümüzde her alanda yapılan savaşların, rekabet ve yarışların sonucunu bilginin üstünlüğü belirlemektedir. Günümüz ve geleceğin savaşları bilgi savaşına dönüşmüştür. Bilginin üretilme, depolanma, korunma, kullanılma, paylaşılma, yayılma, etkileşme ve artma hızı, bilişim teknolojilerinin gelişmesine bağlı olarak her geçen gün artmaktadır (Yıldız, 2014: 7).

Bilgi yaşam için vazgeçilmez bir varlık ve medeniyet yakıtıdır. Bilgi değerli bir varlıktır. Bilgiye sahip olmak emek, zaman ve kaynak harcamayı gerektirir. Bilginin değerinin yüksek olması korunma gereksiniminin ölçüsünü de belirler. Bilgi hayatımızın her alanında yer aldığından içinde bulunduğumuz dönem bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır (Yıldız, 2014: 7).

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü ve açık bilgi olmak üzere iki türde yer aldığını görmekteyiz. Yazılı veya sözlü olarak ifade edilen net söylemler açık bilgi olarak kabul edilirken, aktarımda zorluk olan duyguların, düşüncelerin eylemlere kolayca aktarılamaması ise örtülü bilgi olarak kabul edilirler. Okuldaki bir öğretmenin öğrencilerine anlattığı ders veya bir ustanın çırağına yaptığı açıklama açık bilgiye örnektir. Örtülü bilgi ise, açık bilginin tersine sözlü veya yazılı olmanın dışında uzun süreli bir birikim ve tecrübe ile kazanılan bir eylemle veya davranışla açığa çıkmaktadır (Yıldız, 2014: 8).

### ***1.1.1. Bilginin Tanımı***

Günlük hayatımızda sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça zordur. Günlük kullanımda çoğu zaman bilgi, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe girmiştir. Bu bakımdan bilginin tanımı yapılırken, bu tanım bilginin ne olduğunu açıkladığı gibi onu benzer kavramlardan farklı kılan özellikleri de içermelidir (Zaim, 2005:66).

Beijerse bilgiyi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur (Beijerse, 2000:164) olarak tanımlarken; Turban ise bilgiyi; problem çözme veya karar verme amacıyla enformasyonun organize edilmesi ve anlaşılır hale getirilmesi için analiz edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Turban, 1992:34).

Bilgi ayrıca, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyon şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin, kişinin vereceği kararlara ve davranışlarına yol göstereceği söylenebilir. Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile

deneyimlerinin bir toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002:58-59).

Ancak bilginin tanımlanması için veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekir. Birbiriyle yakından irtibatlı olan bu üç kavram; veri, enformasyon ve bilgi çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Söz konusu üç kavramın ne olduğunu anlamak, birbirinden farklarını ve birinden diğerine nasıl geçileceğini bilmek bilgi yönetimi uygulamaları açısından son derece önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001:21-22).

#### ***1.1.1.1. Veri (Data)***

Veri, amaçlara bağlı olarak işlemlerin işlenmemiş bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır ve çoğu kez bir anlam veya içerik teşkil etmez (Barutçugil, 2002:57).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde veri, “Bir durum hakkında, birbiriyle henüz bağlantısı kurulmamış bilinenler veya kısaca sayısal ortamlarda bulunan ve taşınan sinyaller ve/veya bit dizeleri” olarak tanımlanmaktadır. Veri, bir organizasyonda veya fiziki çevrede gelişen hadiseleri temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir. Bu yönüyle veri geçmişten veya gelecekte bağımsız olarak bir olayın veya vakanın münferit olarak tespit edilmesidir (Zaim, 2005).

Veri, özetleme, düzeltme, hesaplama, sınıflandırma ve içerik işlemleri aracılığıyla değer eklenmesiyle enformasyona dönüştürülmektedir. Veri, yorumsuz ve içeriksiz şekiller ve/veya olgulardır (Kalseth ve Cummings, 2001).

#### ***1.1.1.2. Enformasyon (Information)***

Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon, alıcısını biçimlendirmek zorundadır, alıcının bakış açısında ya da anlayışında fark yaratmalıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere alınan iletinin gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığına karar veren alıcıdır. Yani, enformasyonda hâkim konumda olan alıcıdır, gönderici değildir. Enformasyon kuruluş içinde iletişim teknolojisini kullanarak (iletişim ağı, e-posta, İtranet, Extranet gibi.) veya geleneksel yöntemler kullanarak (el yazısıyla not göndermek, bir yazının fotokopisini göndermek gibi) dolaşır (Davenport ve Prusak, 1998).

Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenlenme başkaları tarafından yapılır ve yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır (Barutçugil, 2002:57). Enformasyon anlamlıdır, amacı vardır konu ile ilgilidir, belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır (Awad ve Ghaziri, 2004:36). Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (Nonaka, 2004:50). Veri ve enformasyon için kullanılan sorular; “kim-ne-nerede-ne zaman?” sorularıdır, fakat bilgi için sorulan sorular ise “neden?” ve “niçin?”dir (Malhotra, 2000:15). Unutulmaması gerekir ki veri ve enformasyon, bilginin oluşmasında ve kaybolmamasında önemli iki unsurdur. Veri olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyon olmadan da bilgi elde etmek zordur (Abdullah ve Diğ., 2005:39). Bu ilişki aşağıdaki gibi gösterilebilir.

### ***1.1.1.3. Bilgi, Veri ve Enformasyon Arasındaki İlişki***

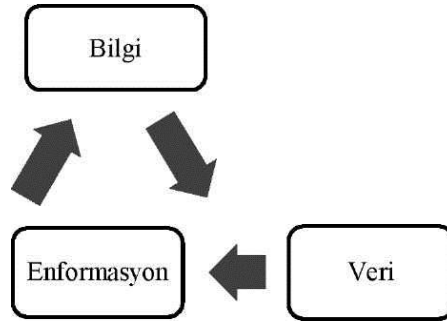
Enformasyon, biçimi ve içeriği belirli bir kullanıma uygun olan veridir. Biçimlendirerek, süzerek, özetleyerek veriyi enformasyona dönüştürmek, enformasyon sistemlerinin kilit rolüdür. Enformasyonu etkili şekilde kullanabilmek için de bilgiye ihtiyaç vardır. Bilgi, eylemler ve kararlara rehberlik eden sezgilerin, düşüncelerin, kuralların ve yöntemlerin toplamıdır. Dolayısıyla insana özgü olması ve bazı öznel düşünce süreçleri sonucunda oluşması, bilgiyi veri ve enformasyondan ayıran temel özelliktir (Barutçugil, 2002: 60).

Veri, olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade etmekte iken enformasyon, düzenlenmiş veri kümesini genellikle basılı biçimde veya görsel ya da işitsel olan mesajı ifade etmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 22-23). Bilgi, ne yapılacağı konusunda tahminde bulunmayı ya da tahmine dayalı kararlar almayı sağlamaktadır. Enformasyon ise yalnızca olguları ya da gerçekleri sunmaktadır. Öte taraftan enformasyon, çeşitli teknolojik araçlarla yönlendirilebilirken bilgi için bu söz konusu değildir (Tiwana, 2000: 57). Genel olarak veri, gerçekler olarak değerlendirilirken enformasyon, örgütlenmiş bir veri dizisidir, bilgi ise anlamlı bir enformasyondur. Veri ve enformasyon içinde buldukları örgüte dayandırılarak birbirinden ayrılırlar. Enformasyon ile bilgi arasındaki farklılıklar ise ancak yorumlamaya dayandırılarak ortaya çıkarılabilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 10).

Bilgi, kazanımı, paylaşılması ve yayılması için resmi ve gayri resmi süreçlerden ve yapılanmalardan geçer. Bilgi çalışanları ve işverenleri kuruma katılıp uyum sağlama süreci içinde yoğun bir iletişim (değer, norm, yöntem) ile veri alışverişine girişirler. Bu süreç,



sürekli olarak resmi ya da gayri resmi grup tartışmaları ile sürer ve gelişir. Enformasyon ise, bunun tersine elde edenin kendinde saklı durumda bulunmaktadır (Tiwana, 2003: 78).



**Şekil 1.** Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki

Enformasyon ve bilgi arasındaki temel fark, bir olguya ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir. Bilgi, bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin (enformasyonun) ötesinde bilişsel bir süreçten geçirilerek, onun (enformasyonu) yargıya dönüştürülmesini de gerektirmektedir (Barca, 2002: 518).

Kurumlarda ürün ve hizmete değer katan soyut faktör olarak bilgi karşımıza çıkmakta (Özdemirci ve Aydın, 2008: 62) diğer taraftan bilginin, enformasyonun ve verinin kullanım ve işleme kalitesi kurumun kârını, zararını, verimliliğini ve etkinliğini belirleyen en temel faktörler olduğu düşünülmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 20).

### ***1.1.2. Bilgi Türleri***

#### ***1.1.2.1. Kullanım Biçimlerine Göre Bilgi Türleri***

Bilgiyi kullanım biçimi, bilginin algılanışına ve organize edilmesine bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılabilir. Bu bilgilerin çeşitli bileşimlerde kullanılması mümkündür. Bu bilgilerin kullanılma oranları yapılan işe, bireysel ilişkilere ve tercihlere bağlı olarak değişebilmektedir (Barutçugil, 2002: 61-62):

##### ***1.1.2.1.1. İdealist Bilgi***

Vizyon oluşturmayı, hedef saptamayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve kararlar vermeyi sağlayan idealist bilginin kaynağını okunanlar, yapılanlar ve tartışılanlar oluşturmaktadır. İdealist bilgi genellikle benchmarking yoluyla ya da kurum içinde bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilmektedir. Ayrıca idealist bilgi çoğunlukla bilinçli biçimde üretilmemekte varlığı ve etkileri tanımlanmadan kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002: 61).

#### **1.1.2.1.2.Sistematik Bilgi**

Karşılaşılan olaylarda başvuru alan genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimdeki gerçeği algılamayı sağlayan sistematik bilgi, yöntem ve kılavuz oluşturmak için kullanılabilir. Bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır (Erengül, 1988: 52).

#### **1.1.2.1.3.Pragmatik Bilgi**

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlar olup, büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken güçlü ve güçsüz yanların tahlilini yaparken pragmatik bilgiyi kullanırız. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduğumuzdur (Erengül, 1988: 52).

#### **1.1.2.1.4.Otomatik Bilgi**

İşlenmiş bilgi olup, düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler ile otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde olan otomatik bilginin bilincinde değildir. Tüm bu bilgilerin birey tarafından çeşitli bileşimlerde kullanılması söz konusudur. Bu bilgilerin düzenlenmesi ve ilişkilendirilmesi sonucu kişinin bakış açısı değerlendirilebilir. Dar görüşlü birinde teknik bilgi fazla olsa bile diğer bilgi düzeyleri daha aşağı seviyede bulunabilir. Bir sıralama yapmak gerekirse dar görüşlü bir kişide en az idealist bilgi ondan sonra ise sırasıyla sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi türleridir. Geniş bakış açılı kişilerde ise teknik bilgi nisbi olarak da düşük olsa da dünyaya bakış açısını kapsayan alandaki diğer bilgi türleri teknik bilgi ile eşit ağırlıklı olarak dengelenmektedir (Barutçugil, 2002: 62).

#### **1.1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri**

Bilgi içeriğine göre kategorize edildiğinde açıklayıcı, prosedürel, nedensel ve bağlantısal olarak alt sınıflara ayrılabilir (Barutçugil, 2002: 62).

Açıklayıcı: Örgüt içinde önemli kavramların etiket, sınıf ve ayrımlarının belirlenmesi yapı içinde verimli iletişim ve bilgi paylaşımı sağlar.

Prosedürel: “nasıl” sorusunun cevabının verildiği bilgi çeşidi olup olayların uygun bir seyir izlemesinin anlaşılmasını ve bir davranış dizisi sergilemesini sağlar. Yapılan eylemlerin belirli roller ve ilişkiler içinde yer almasını mümkün kılar.

Nedensel: “neden” sorusunun sorulduğu bilgi tarzı olup bir şeyin neden gerçekleştiğine ilişkin bir açıklama getirir. Bir ürünün kalitesini ve müşteri tatminini sağlayan unsurlar bu tip bilgiye örnektir.

Bağlantısal: Diğer bilgi çeşitleri arasında ilişki kuran bilgi türüdür.

### ***1.1.2.3.Niteliğine Göre***

Niteliğine göre bilgiler, stratejik ve kurumsal ve bireysel bilgi olmak üzere iki kısımda incelenebilir:

**a. Stratejik Bilgi:** Sürekli değişen rekabetçi bir ortamda kurumların başarısı, kendileri için stratejik öneme sahip bilgileri üretmelerine, elde etmelerine ve paylaşımlarına bağlıdır. Zack'a göre bu bakış açısıyla bilgi, stratejik bir değer olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Clarke, 2001: 193):

**1. Özgün Bilgi:** Bir bilgi kaynağının sağlayacağı rekabetçi üstünlüğü, nadir ve kuruma özgün oluşuna bağlı olarak artmaktadır.

**2. Yararlanılabilir Bilgi:** Kurumun mevcut veya potansiyel piyasalarda ya da ürettiği veya üreteceği ürün ve hizmetlerinde kullanılabileceği bilgilerdir.

**3. Değerli Bilgi:** Sahip olunan ya da olunması gereken, kurumun kâr ve değer elde etmesini sağlayan bilgilerdir (İnce ve Oktay, 2006: 21).

**4. Korunabilir Bilgi:** Bu tür bilgilerin özelliği, taklit edilememeleri ve ikame edilememeleridir.

**5. Dinamik Bilgi:** Ortam koşullarının değişmesiyle yenilenebilen, geliştirilebilen ya da aktarılabilen bilgilerdir.

**b. Kurumsal ve Bireysel Bilgi:** Bir kurumda bilgi bireysel düzeyden kurum düzeyine kadar çeşitli seviyelerde bulunabilmektedir. Bireysel bilgi, çalışanın zihninde barındırdığı bilgi iken kurumsal bilgi, bireylerin sahip oldukları bilgi toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır (Zaim, 2005b: 77).

**1. Bireysel Bilgi:** Bireysel bilgi, bireyin zihninde bulunan, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve tecrübelerinin işlenmesi ile elde edilmekte olan bilgi çeşididir (Türk, 2003: 84).

**2. Kurumsal Bilgi:** Kurumlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, kurumsal bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler (Krogh vd., 2002: 32). Kurumsal bilgi kavramı, paylaşılan ve kullanılan bir değeri ifade etmektedir. Bu değer kurumlarda ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel açıdan bilginin üretilme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 63).

Çalışanların müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bildiği her şeyden oluşan kurumsal bilgi, kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenir, üretilir, depolanır ve kullanılır. Ayrıca bu bilgiler, belirli bir zaman süreci içinde toplanmakta, kurumun anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkân tanımaktadırlar. Öte yandan kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın yolu, çalışanların merakını kamçulamak ve onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya kurumsal kültür yaratmaktır (Özdemirci ve Aydın, 2008: 63; Türk, 2003: 87).

#### ***1.1.2.4. Kaynağına Göre Bilgi Türleri***

Kaynağına göre "açık bilgi" (Explicit) ve "örtülü bilgi" (Tacit/Implicit) olmak üzere iki türü vardır. Literatürde Nonaka ve Takeuchi'nin modeli olarak sınıflandırma ve dönüşümün incelenmesi açısından ele alınan açık ve kapalı bilgi genellikle temel olarak kabul edilmektedir (Kurt ve Ağca, 2006). Kurumsal bilgide önemli bir yere sahip olan kaynağına göre açık ve kapalı bilginin önemle üzerinde durulması gerekir.

Açık Bilgi; kelimeler veya rakamlardan meydana geldiği için örgütler açısından kolaylıkla elde edilebilen, kodlanmış, kategorize edilmiş, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgidir (Çapar, 2003).

Örgütlerdeki bilgi bir buz dağına benzetilirse, açık bilgi buz dağının görünen kısmıdır. Bilginin bu kısmını bulmak ve tanımak kolay, paylaşmak ise daha kolaydır. Örgütler bunu gerçekleştirmede, eğitim ve teknolojik yöntemlerden yararlanabilir. Örgütün belleğinde rapor, makale, broşür, patent, resim, çizim, video, ses ve yazılım ya da kurum denetim raporları, araştırma, inceleme, soruşturmaları, istatistikler ve örgüt bağlamındaki bilgiler de açık bilgiler olarak eklenebilir (Roper, 2003).

Örtülü bilgi, erişilmesi mümkün olmayan ve daha özel bir bilgidir. Paylaşılması açık bilgiye oranla zordur. Önsezi ve kavrama bu tür bilgiye dâhil edilebilir. Örtük bilgi örgüt çalışanlarının zihninde yer alan ya da örgüt eylem ve süreçleri içerisinde bulunan henüz kategorize edilmemiş, kodlanmamış, iletilmemiş ve çözümlenmemiş bilgidir (Kurt, 2003).

Örtük bilgi bireydedir. Onun duygu, deneyim ve mantık yürütme biçiminde gizlidir. Örtük bilgiyi almak için, ona sahip olanla doğrudan, yüz yüze iletişime girmek gerekir. Yüzme, açık bilgi olarak anlatılabilir. Ama yüzmeyi öğretecek öğretici, öğrenciyle birlikte havuza girmediği, kendisi nasıl yüzüldüğünü örnekleyerek göstermediği, öğretemeyebilir. Başka bir deyişle Örtük bilgi, açık bilginin kılavuzlanmasıyla (coaching), elde edilen deneyimle kazanılır (Drucker, 2000).

Buna göre örtük bilgi; bireysel düzlemde üretilip, kişinin belli bir alana ilişkin tecrübelerini kapsarken, iletilmesi ve paylaşılması zor olup, bireyin bilinçaltına yerleşmiştir. Örgütler bu türden bilgiyi rekabet avantajı olarak gördüklerinden örgüt kültürünü oluşturan normlar ve değerler yanında ilişkiler ve standart operasyonel süreçler, teknik ve bilişsel olarak örtük bilgi içinde değerlendirilir.

Çalışanların el marifetlerine dayalı teknik örtük bilgiler; uzmanlık bilgilerine dayalı işlerin "nasıl yapılacağını bilmek" (knowinghow) ve "ne olduğunu bilmek" (knowing that) eyleminin bir sonucu olup, herhangi bir işin yapılmasında kullanılan yargı ve kurallara dayalı teknik bilginin açığa çıkmamış halini içermektedir. Bilişsel örtük bilgi, çalışanın; inanış, fikir ve değerlerine, diğer bir anlatımla, bilişsel kalıplara ve zihinsel modellere dayalı oluşmaktadır (Sağsan, 2006).

### ***1.1.3. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Depolanması***

Bilginin yığın yada düzensiz olarak bulunması bilgiden yararlanmayı minimuma indireceği gibi istenilen bilgiye ulaşmanın zaman ve maliyetini de arttırdığına işaret edilmektedir. Yöneticiler çoğunlukla bilginin yokluğundan daha ziyade çokluğundan ve karmaşık olmasından yakınmaktadır. Bilginin işlevsel bir özellik kazanması ve bilgi ihtiyacı olanların gereksinim duydukları bilgiye ulaşmaları, bilginin düzenli ve sistemli olarak tasnifiyle mümkündür. Karmaşık, düzensiz ve gelişigüzel bir araya getirilmiş bilgi yığından yararlanmak isteyenlerin bu işlem zamanlarını almasının yanında maliyetide yükseltir. Bilginin anlamlı olabilmesi düzenli olmasına bağlıdır. Öte yandan bireylerin kendi işi için belirli türden olan bilgilerin ne şekilde ve nasıl bir düzenlemeyle anlam ifade ettiği belirgin değildir. Aynı bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenebileceği belirtilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 121).

Bilginin örgüt açısından değer ifade etmesi ancak onun tasnif edilerek belirli bir şekilde saklanması ve saklanması ile olur. Çünkü bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi tarafından doğru biçimde kullanılabilirliği ifade edilmektedir. Bilginin tasnifi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi bağlamında önemli olduğu kadar sonraki zamanlarda

tekrar kullanılması içinde gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin tekelden çıkararak kurumun bilgi varlığına geçmiş olur (Zaim, 2005: 213-214).

Öte yandan ürün geliştirmenin birinci şartı hangi bilginin ortaya çıkarılması, toplanması ve paylaşılması gerektiğini belirlemektir. Bilgi akışına ve yeniden üretimine süreklilik özelliği katmadığımızda bilgi bayatlar. Akışına ve yeniden üretimine devamlılık kazandırmak, doğru enformasyon üzerine odaklandığımızın bir göstergesi olarak değerlendirebiliriz.

Örgütsel bağlamda en güvenilir bilgi kaynağı sosyal bağlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, bütün çalışanlarca paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bundan dolayı, bilginin tasnifi, işletmenin bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına çevirmeyi amaçlayan önemli bir süreç olarak görülmektedir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve sahip olduğu bilgi potansiyelinin bilinmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte bilginin tasnifiyle birlikte önemini ve güncelliğini kaybetmiş bilginin elenmesini sağlayarak bir bakıma filtreleme işlevi görmektedir. Bilginin amacına uygun şekilde tasnif edilmesi meşakkatli ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Bu duruma sebep olarak bilginin kendine özgü yapısı gösterilmektedir. Bilgi-veri ve enformasyon doğrudan insan zihninin bir ürünü olup, ancak insan zihninde hayat bulduğu söylenmektedir. En basit anlatımıyla bilgi insanın bildiği şey olarak tanımlanmaktadır, bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her bir şeyin belirli bir biçime sokulması, belirli şekillerle, rakamlarla yada sembollerle belirtilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 214, 215).

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk, örtülü bilginin tasnifinin yapılmasıdır. Çünkü açık bilgiye göre, saklı bilgi sübjektif, durumsal yada kişiye özel nitelikler gösterebilmektedir. Bundan dolayı, saklı bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması çok zor bir iştir. Son yıllarda sistemli çalışmalar ve teknoloji yardımıyla bu alanda ilerleme sağlanmış olsa da, bu konuda en etkili yöntemlerden birisi de bilginin sahibiyle bilgiyi arayanı buluşturduğu belirtilen bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil de yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye/kişiye nasıl ulaşılacağını belirten bilgi haritaları özellikle saklı bilginin tasnifinde ve saklanmasında etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Bir kurumun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen örgütsel bilgi ve birikimiyle sağlanabilir. Bundan dolayı işletmelerin sahip oldukları bilgileri sonradan tekrar kullanacak şekilde saklamaları gerekir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da saklı ve açık bilgi ayrımı farklılık gösterir. Açık bilgi, teknolojik

sistemler ve araçlar, bireylerden ayrı olarak kolayca saklanmasın karşın, kurumsal bilgi kaynaklarının oran olarak daha büyük bir kısmını oluşturan örtülü bilginin saklanmasında aynı yöntemleri kullanamıyoruz. Bilginin saklanmasındaki en büyük güçlük kurum içinde dağınık ve saklı halde bulunan bilgiyi açığa çıkartmak ve değerini koruyarak yeniden kullanılmasına uygun şekilde saklamak olduğu ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 215, 216).

#### ***1.1.4. Bilginin Transferi ve Paylaşımı***

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların gereksinim duydukları bilgiye kolay ve çabuk şekilde erişimlerini sağlamaya yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tamamını kapsamaktadır. Söz konusu sistem ve süreçler bir kurumun sahip olduğu bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi kurumlar arası bilgi aktarımı ve paylaşımıyla ilgili olarak da kullanılabilirliği belirtilmektedir. Bilgi yönetiminin etkililiği bir işletmenin yeni bilgi üretmesine ve sahip olduğu bilgiyi transfer etmesiyle yakından ilgilidir. Bundan dolayı, bilginin aktarılması ve paylaşılması ile işletmenin performansı arasından doğrudan bir ilişki olduğu genelde kabul edilen yaygın bir görüştür (Zaim, 2005: 216).

Bilgi paylaşımıyla tecrübelerin ışığında bireyler, bir fikir, öneri yada düşüncüyü birlikte ve çeşitli defalar birbirleriyle etkileşim içine girerek oluştururlar. Özgün bir fikir olgunlaştırılarak dönüştürülebilir veya ortak bir bakış açısı oluşuncaya kadar beklemeye alınabilir. Raporlar bulguların özetlenmesini gösterdiğinden, bilgi paylaşımında önemli bir rol oynarlar. Günümüzde raporlar, video, player, teyp, bilgisayar gibi teknolojik temelli araçlarla birlikte görsel, işitsel ve yazım yönünden içerik olarak zenginleşmiştir. Personel rotasyon, eğitim ve yetiştirme programları da bilgi paylaşımının en etkili yollarından birisidir. Bunlarla birlikte, telefonlar, belgeler, fakslar, sohbetler, enformasyon toplulukları, sanal takımlar, bilgi kafeleri, kalite çemberleri, her türlü yönlendirmelerin bilgi paylaşımında etkin bir rol üstlendiğine vurgu yapılmaktadır. Bilgi yönetiminin başarı yada başarısızlığı iki motivasyon faktörüne bağlıdır. Birincisi örgütün çalışanlarının bağlılığını, sadakatini arttırabilme, ikincisi ise, çalışanları motive edebilme kabiliyetidir. Eğer bir kurumda çalışanların bağlılığı olmazsa bilgide kolayca ortadan kaybolabilir. Motivasyon olmadan da bilgiyi elde etme ve başkalarıyla paylaşma isteğinin ortadan kalkacağına değinilmektedir (Durna, Ardiç ve Uzun, 644).

Bilgi transferinde çeşitli yöntemler kullanıldığından hangi yöntemle bilgi transferinin yapılacağı belirlenmesi gerekir. Yöntemin tespitinde bilgi aktarımını yapan kişi yada gruplar arasında görev ve işlevsel yönlerden benzerlik olup olmadığı, teknik donanım, bilgi

tecrübe, ortak mesleki dil taraflar arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi, aktarma işleminin yapılma periyodu gibi çok sayıda faktörün dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Dixon bahsedilen faktörlerin tümü değerlendirilerek beş farklı bilgi transfer yönteminden birinin seçilmesi gerektiğine ileri sürmektedir. Bunlar; seri transfer, yakın transfer, uzak transfer, stratejik transfer ve uzmanlık transferi olarak belirtilmiştir...Bununla birlikte teknoloji ve örgüt kültürü temelinde konu değerlendirildiğinde bilgi transferiyle ilgili üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi, bilgi aktarımında teknolojik sistemlerin önemine dikkat çeken yaklaşımdır. İkincisi, daha çok sosyal süreçlerin ve kültürel faktörlerin önemine vurgu yapan yaklaşım, üçüncüsü ise, mevzuyu daha geniş bir şekilde ele alıp, teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel faktörleri birlikte değerlendirilmesini savunan yaklaşımdır (Zaim, 2005: 217, 218).

Kurumsal teknolojiler, teknikler ve insanların etkileşimi bilgi dağılımında doğrudan etkileri söz konusu olabilir. Örneğin, geleneksel ast-üst ilişkisinin geçerli olduğu örgütsel yapı, teknolojiler, teknikler insanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi dolayısıyla bilgi dağılımı için fırsatları azaltacağı belirtilmektedir. Öte yandan yatay örgüt yapısı, yetkilendirme ve açık kapı politikası gibi etkenler farklı birimler ve katılımcılar arasındaki bilgi akışını artırır. İşletme içinde bilginin dağılımını e posta, intranet, ilan tahtası, haber grupları ve kurum çalışanlarının çok yönlü bakış açıları sayesinde kurum içindeki enformasyonu tartışma ve değerlendirmelerine olanak sağlar (Celep ve Çetin, 2003: 45).

Bilgi transferinin düzeyini ve kalitesini daha çok, o işletmedeki sosyal süreçlerin seviyesi, niteliği ve biçimi ile mevcut işletmenin kültürü yapısının belirlediği ifade edilmektedir. Öte yandan belirli ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden oluşan, doğal ve gayri resmi sosyal süreçlerinde bilgi transferinde hayati öneme sahip oldukları iddia edilmektedir. Bu bakımdan resmi ve gayri resmi sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine önem verilmelidir (Zaim, 2005: 220).

### ***1.1.5. Bilginin Değerlendirilmesi***

Bilginin değer yönünden artırılması için bilgi yönetim uygulamalarının, iş görenlerin davranışlarında, çalışma şekli ve düşüncesinde pozitif değişimi getirmesi, yeni ve faydalı düşüncelerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine olumlu yönde katkılar yapması gerektiği belirtilmektedir. Bu ise bilginin, işletme lehine etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını iş dünyasının gündemine taşımıştır. Bundan dolayı bilginin kullanılması ve kuruma fayda getirecek şekilde davranışlara yansması o bilginin elde



edilmesi ve bilinmesi kadar önemli olduğu ifade edilmektedir. Yapılan saha çalışmaları, bilginin en çok o bilgiyi oluşturan/üreten kişilerce paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer iş görenlere aktarıldığında ve yeni bilgiyi alan çalışanların bahse konu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişilerce izlenmesi durumunda değerli olduğunu anlaşıldığı belirtilmektedir. Bundan dolayı bilgi yönetim uygulamalarının başarısı, bilginin ne ölçüde etkili ve verimli biçimde kullanıldığına, bu bilginin hangi ölçüde davranışları etkilediğine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, bilgi yönetim çalışmalarından beklenen somut getirileri arasında, etkili karar verme, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve personel etkililiğinin artırılmasını sayabiliriz (Zaim, 2005: 222).

Bilginin asıl kullanım alanı, sorunları çözmesi ve kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Bilgiden değer yaratmak için onu işletmenin belirli bir yönünde kullanmak gerekir. Örneğin, bilgi organizasyonlarında ürün geliştirme, süreçlerin zenginleştirilmesi, pazarlama ve müşteri etkileşiminin aktif hale getirilmesi biçiminde yapılabilir. Daha fazla ve daha kaliteli ürünleri satmak, daha iyi bir müşteri destek hattı kurmak, daha çok müşteri kazanmak ve eldekileri korumak gibi bilgi uygulamasının birbirinden farklı çok sayıda amacı olabileceğine işaret edilmektedir (Durna, Ardiç ve Uzun, 645).

Bir örgüt kişisel tecrübeler, sosyal ilişkiler ve teknolojilerin oluşturduğu bir sistemdir. Teknolojiler birtakım insani ve fiziksel sınırlılıkları alt düzeye indirgeyerek, uygulamaları işletme çalışanları arasındaki eşgüdümle sağladığı belirtilmektedir. İşletmelerde çalışanlar, karşılıklı etkileşime girdikleri sürece aynı durumla ilgili görüşlerini farklı bir çerçevede içerisinde anlama ve paylaşma davranışında bulunurlar. Etkileşim süreci, gerçeklerle ilgili bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme yapılmasına imkan verebilir. Bundan dolayı işletmeler, bilginin çok çeşitli şeklinin entegrasyonunu kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Celep ve Çetin, 2003:46).

Diğer yandan bilgi yönetim uygulamaları sonucunda elde edilen değer "bilgi değer zinciri" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi değer zinciri, bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede kullanılan bir kavramdır. Bu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle bağlantılı, bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da değinilmektedir. Bilgi yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi, bilgi yönetim süreçlerinin son halkasını oluşturur. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha etkili sonuçlar almak için bilgi yönetim uygulamalarından ulaşılan sonuçların değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetim performansına ait fotoğrafın net olarak ortaya konması gerekir. Kaplan ve Norton'un "Dengelenmiş Ölçüm Kartı" yaklaşımının etkisiyle oluşturulan modelde bilgi

yönetiminin performansını ölçmede iki parametre bulunmaktadır. Bunların birincisi, "Bilgi Yönetimi Performansı Ölçüm Kartı" ikincisi ise "Bilgi Davranış Yapısı" olarak belirtilmektedir. Bu bakımdan bahse konu model hem bilgi yönetiminin performansını, hem de bunun örgüt kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki olası etkilerini aynı anda ölçmeyi hedeflediği ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi, örgütün tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş görme tarzıyla yakından ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, bilgi yönetimine ait performans, işletmenin genel performansından ayrı olarak ele alınıp değerlendirilemeyeceği ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 223).

### **1.1.6. Bilginin Dönüşümü**

Açık ve örtük bilgi kendi içlerinde biçim değiştirebilirler. Bir dönüşüm ya da bilgi hareketi olarak da ifade edilebilecek bu transferin yani bilginin bir kişiden diğerine aktarılmasının dört türü bulunmaktadır (Barutçugil, Birincisi, "bilginin sosyalleşmesi" olarak adlandırılan örtük bilginin yine örtük bilgi olarak karşımıza çıkmasıdır. Örgüt teorisinde grup süreçleri ve örgüt kültürü konularıyla yakından ilişkili bir etkileşim türüdür. İkinci olarak, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine "bilginin dışsallaşması" adı verilir. Açık bilginin örgütsel açık bilgi olarak paylaşılması "bilginin birleşmesi", açık bilgiden örtük bilgiye dönülmesi ise "bilginin içselleşmesi" olarak adlandırılır (Dervişoğlu, 2004:33). Tablo 1'de bilgi dönüşümünün dört türü görülmektedir.

**Tablo 1.** Örtük ve Açık Bilgi Etkileşiminin Dört Türü

	<b>Örtük bilgiye</b>	<b>Açık bilgiye</b>
<b>Örtük bilgiden</b>	1 Sosyalleşme	2 Dışsallaşma
<b>Açık bilgiden</b>	4 İçselleşme	3 Birleşme

**Kaynak:** Nonaka ve Takeuchi, 1995, s.62

#### **1.1.6.1. Bilginin Sosyalleşmesi**

Sosyalleşme, kişisel bilgi ve paylaşılan tecrübelerle oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla yaratılan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimidir. Bu duruma örnek olarak; usta-çırak ilişkisi, işbaşında eğitim, deneme-hata politikası, diğerlerini taklit etme, yapıcı beyin fırtınası oturumları ve fikirlerin karşılıklı olarak değişimi verilebilir (Beijerse, 1999: 100).

İş dünyasında işletme kültürleri söz konusu olduğunda sosyalleşme sürecinde ustacırlık ilişkisine benzer paylaşımlara rastlanmakta, özellikle örtük bilgiyi destekleyen Japon işletmelerinde bu süreç işletmenin sağladığı örgütlenme ile desteklenmektedir. Örneğin; Honda'da yapılan "beyin fırtınası kampları" nda (tama dashi kai) sorun çözmek için rahat bir ortamda bir araya gelen çalışanlar sake (Japonya'da prinçten üretilen bir içki) içip yemek yiyip birlikte hamam keyfi yaparak kişisel tecrübelerini ve fikirlerini paylaşmaktadırlar. Bu toplulukta pozisyona önem verilmemekte, toplantılara konuyla ilgilenen ve söyleyecek sözü olan her kademedeki çalışan katılabilmektedir (Dervişoğlu, 2004: 34).

Örgüt içerisinde bireyler sahip oldukları bilgiyi yüz yüze görüşme yoluyla bireyden bireye, bireyden gruba veya gruptan gruba aktarabilir. Sosyalleşmenin gerçekleşmesi için aynı zaman ve yerde olmak gereklidir (Beijerse, 1999: 100).

#### **1.1.6.2. Bilginin Dışsallaşması**

Kişisel ya da örtük bilginin, örneğin dildeki gibi metaforlar, analogiler, hipotezler ve modeller formunda açık hale getirilmesi sürecidir. Nonaka ve Takeuchi dışsallaşmayı, yeni ve açık bilginin örtük bilgiden doğduğu aşama oluşundan dolayı, bilgi dönüşümünde anahtar süreç olarak görür (Beijerse, 1999: 100). Açık bilgi kağıt, disk ve benzeri ortamlarda saklanabilen bilgilerdir. İşletmeler genellikle belirli dönemlerde raporlar yayınlamaktadır. Bireylerde yer alan örtük bilgilerin açık bilgi haline dönüşerek bilişim teknolojileri yoluyla bireyler arasında paylaşılması sonucu dışsallaşma ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yaratım sürecinin en önemli yöntemi olan dışsallaşma, metafor yoluyla sunulan bir şeyi içgüdüsel olarak algılama ve anlama şeklinde ortaya çıkar. Bu noktada metafor önemlidir, çünkü ancak bu sayede kavramlar arasında bir bağ oluşturulabilir. Metaforu "iki farklı düşüncenin etkileşiminden doğan bir sözcük, deyim" olarak tanımlarsak, bu iki farklı düşünce bilginin yaratılmasına yardımcı olan araçlardır. Bir tanesinin daha somut daha açıklanabilir olması daha soyut olanı da benzetme yoluyla açıklama fırsatı verir. Yalnızca benzeşen taraflar değil, çelişen, karşıtlık oluşturan taraflar da özellikle analogi yöntemiyle su yüzüne çıkar. Analogi yönteminde kıyaslanan öğeler arasındaki farklara ve benzerliklere açıkça değinilir. Metafor ve analogi yöntemlerinin yardımıyla açık bilgi kazanıldıktan sonra, oluşan yeni kavramlar, söz konusu örgüt kültürü ve yapısıyla bağdaşan bir şekilde bir modele dönüştürülür. Bu modeller kesin tanımlarla, sistematik bir dil ve mantık çerçevesinde, örgütün faaliyet gösterdiği alanda, ilgili taraflara yol gösterir (Dervişoğlu, 2004:35).

Örtük bilginin dışsallaşmasında bir diğer araç işletmenin çalışanları için dışarıdan satın aldığı eğitimlerdir. Eğitim örtük bilginin transferi için en iyi yol gibi görülebilir. Ancak

iş yerinde öğrenme (yaparak öğrenme) de örtük bilgi transferinin en etkin yollarından biridir (Wickert ve Herschel, 2001: 330). Bu yolla uzmanlık sahibi çalışanların sahip oldukları örtük bilgiler diğer çalışanlarca paylaşılarak dışsallaşabilmektedir.

#### **1.1.6.3. Bilginin Birleşmesi**

Kavramlar bilgi sisteminde sentezlenir. İnsanlar bilgi alışverişinde bulunur ve bu bilgi dokümanlarla, toplantılarla, telefon görüşmeleriyle birleştirilir ve bilgi değişimi bilgisayar ağları gibi bir medya üzerinden gerçekleştirilir. Yeni bilgi, aynı zamanda var olan bilginin yeniden yapılandırılmasıyla, yeni bilgilerin eklenmesiyle, açık bilginin birleştirilmesi ve sınıflandırılmasıyla da yaratılabilir. Bilginin birleşmesi yöntemi genelde eğitim çalışmalarında başvurulan bilgi yaratım şeklidir. Bilgi ve enformasyon sistemleri birleşmeye örnek olarak verilebilir (Beijerse, 1999: 100).

Açık bilgiden açık bilgiye olan etkileşimde bilişim teknolojileri kritik öneme sahiptir. Bu etkileşim sonucunda bütünleşme ortaya çıkmaktadır ve genelde örgüte ait açık bilgilerin web tabanlı teknolojilerle paylaşılmasını içermektedir.

Özellikle orta kademe yöneticileri, üst yönetimin aldığı kararlar, bakış açısı ve eğilimleri konusunda bilgilendiren bu sistem, şirket yapısına göre verimli bir intranet ağı ile tüm kademelerdeki çalışanlara hizmet edebilir niteliktedir. Eğitim sektöründe ise özellikle MBA (Master of Business Administration-İşletme Yüksek Lisansı) bu alanda verilebilecek uygun bir örnektir. Özellikle bilişim teknolojilerinin gelişimi ve iletişim yollarının telekomünikasyon aracılığıyla artması sonucunda resmi eğitim ve pratiği içinde barındıran bu eğitim, uzaktan eğitim projeleri ile de daha değişik bir boyut kazanmıştır (Dervişoğlu, 2004:36).

#### **1.1.6.4. Bilginin İçselleşmesi**

İçselleşme süreci, açık bilginin örtük bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir ve bu süreçte doküman haline getirilmiş bilgi yardımcı bir rol oynayabilir. Bu etkileşimde diğer etkileşim ve bilgi yaratım yöntemleriyle bireylerin belleklerinde oluşan örtük bilgiler, paylaşılan teknik yetiler ve düşünsel modeller rol oynarlar. Özellikle dokümantasyon sırasında bireylerin çoğu örgütsel bilgi yaratımı için hazırladıkları açık bilgi şeklindeki raporları, el kitaplarını, diğer dokümanları "yeniden yaşayarak" bilgiyi içselleştirirler (Beijerse, 1999: 100).

Özellikle Ar-Ge veya danışmanlık gibi örtük bilginin ön plana çıktığı know-how kavramının başlıca varlık sayıldığı ve yeniliği yaratmaya en uygun departmanlarda ve

bunların çalışanlarında "yeniden yaşayarak" bilgiyi içselleştirme eğilimi daha fazladır. Bu boyut zaman içinde şirket kültürünün yaratılması ve beslenmesine ilişkin destek de verir. İşlerin bizzat kişiler tarafından yapılıp, tecrübenin kişisel olarak yaşanmasını destekleyen bu bilgi dönüşümü, aynı fiziksel ortamın paylaşılması sırasında çalışanları, bu tecrübeyi önceden yaşamışları ve şu anda yaşayanları birbirine yaklaştırır (Dervişoğlu, 2004:36).

Bilgiyi yaratmanın bu formu açık bilgiye dayanarak sezgiler geliştirebilecek kişisel yeteneklere dayanmaktadır. Bugün işletmelerde kullanılan bir çok teknoloji, karar vericilerin bireysel uzmanlıklarına, deneyimlerine ve bilgeliklerine dayanan sezgilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

### ***1.1.7.Bilgi Üretimi Süreci***

Krogh, Ichijo ve Nonaka (2002)'ye göre bir örgüt içerisinde bilgi üretimi beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar örtük bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, model oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarıdır.

#### ***1.1.7.1.Örtük Bilginin Paylaşımı***

Örgüt içerisinde açık ve örtük, bireysel ve örgütsel bilgi türleri bulunmaktadır. Ancak bilgi yönetimi felsefesi içerisinde bunlardan en değerlisi örtük bilgilerdir. Örtük bilgilerin paylaşılması bilginin sosyalleşmesine yol açacak, böylelikle katma değer yaratabilecek bilgiler örgüt içerisinde yayılmış olacaktır. Örtük bilginin paylaşımı açık bilgiye göre zor olduğundan anlık olarak değil, bir süreç içerisinde diğer bireylere aktarılabilir. Örtük bilgi duygulara, kişisel deneyimlere ve beden hareketlerine bağlı olduğundan kolay kolay başkalarına aktarılamaz. Yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmayı gerektirir. Bu gözlem yoluyla olabileceği gibi, taklit, deneme ve birlikte çalışma yoluyla da gerçekleşebilir (Krogh ve diğ., 2002: 102).

**Doğrudan gözlem:** Şirket üyeleri tıpkı usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlerler. Hangi hareketlerin işe yaradığına, hangilerinin yaramadığına ilişkin ortak inançlar geliştirerek benzer durumlarda harekete geçme potansiyellerini yükseltmiş olurlar (Odabaş, 2005: 3).

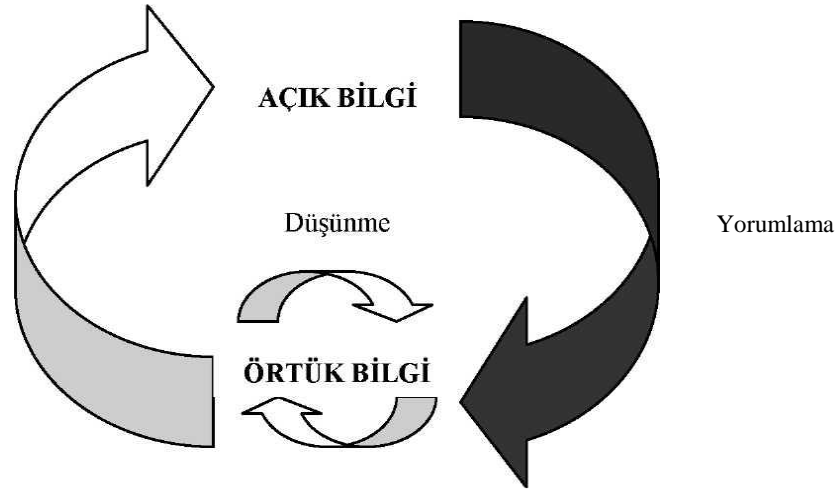
**Doğrudan gözlem ve anlatım:** Şirket üyeleri bir yandan yapılan işi gözlemlerken bir yandan da diğer üyelerden işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgiler alırlar; bu genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlarla veya benzetmelerle yapılır. Gözlemcilerin inançları anlatılanlarla daha net bir şekilde alırlar (Odabaş, 2005: 3).

**Taklit:** Üyeler, başkalarını doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar (Odabaş, 2005: 3).

**Deneme ve karşılaştırma:** Üyeler çeşitli çözüm yollarını dener ve sonra uzmanın çalışmasını izleyerek onun performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar (Odabaş, 2005: 3).

**Birlikte çalışma:** Topluluk üyeleri hep birlikte söz konusu işi yapmaya çalışır ve aralarından daha deneyimli olanları diğerlerinin performansını yükseltmeye yönelik küçük ipuçları verir ve öneriler getirirler (Odabaş, 2005: 4).

Örtük bilgi yukarıdaki mekanizmaların bir araya gelmesi ile paylaşılır ancak bu süreçte en önemli araç dil değildir. "Bisiklete binme" eyleminde olduğu gibi bisiklete binerken "bisiklete biniyorum" diyebilirsiniz. Ancak bu, gözlemciye sadece ne yapmakta olduğunuzu açıklar ve bu işle ilgili örtük bilgiyi sınıflandırmaktan öteye geçemez. Eğer sizin yaptığınız bir işin başkaları tarafından anlaşılmasını ve yapılmasını istiyorsanız, işin özünü aktarabilmeniz çok daha önemlidir. Bir başkasına bisiklete binmeyi öğretmek; nasıl pedal çevireceğine, bu arada dengeyi nasıl sağlayıp yönünü nasıl belirleyeceğine ilişkin bilgilerin paylaşılmasını gerektirir. Bu tür örtük bir bilginin uygulamaya yönelik olarak paylaşılabilmesi için, işi yapanın ve gözlemcinin bir gözlem, taklit, anlatım, deneme ve birlikte çalışma sürecinden geçmesi şarttır (Bettoni ve Schneider, 2002: 5).



**Şekil 2.** Örtük ve Açık Bilginin Bireysel Olarak Dönüşümü

**Kaynak:** Bettoni ve Schneider, 2002, s.6

Örtük bilginin her zaman dıştan görünen bir yönü olmayabilir. Yapılan araştırmalar; fazla karmaşık işlerin öğrenilmesinde, insanların karmaşık bir sürecin tek tek aşamalarını bile

ayırmakta, incelemekte ve sözle ifade etmekte ne kadar zorlandıklarını ortaya koymaktadır. İşyerindeki işlerin çoğunda da bu durum geçerli olmaktadır. Örtük bilginin aktarılması önemli ölçüde zaman ve enerji; ayrıca grup çalışması ile beraber gözlem, taklit, deneme ve birlikte çalışma süreçleri üzerinde epeyce düşünmeyi gerektirir. Örtük bilginin bazı biçimlerine dayanan rutinleşmiş yetkinliklerin gözlemlenmesi kolay olup, işin nasıl yapıldığı konusunda düşünülerek ve topluluk üyeleri arasında çokça konuşularak açığa çıkarılabilirler. Gerçekte örtük bilginin açık hale dönüştürülmesinin ilk adımı onu adlandırmak ya da sınıflandırmaktır. Bu süreçlerde konu ne olursa olsun; fiziksel yakınlık ve zaman unsurları çok önemli olup topluluk üyeleri arasında özel ilişkiler mutlaka olmalıdır (Bettoni ve Schneider, 2002: 8).

Örtük bilginin paylaşılması yeni organizasyon yapıları, farklı proje programları ve toplulukların çalışabilmesi için yeni fiziksel alanlar gerektirebileceğinden bu aşamanın, şirketin ilerleme stratejisi çerçevesinde ele alınması gerekir ve kuruluş genelinde destekleyici bir ortam oluşturulması da büyük önem taşır.

#### ***1.1.7.2.Kavramların Üretilmesi***

Bilginin üretiminde kavramların üretilmesi adımı, örtük bilgilerin bireylerden ya da gruplardan açığa çıkması aşamasında kelime ve kavramlara dökülmesini ifade etmektedir. Böylelikle örtük bilgiler diğer birey ya da gruplarla paylaşılabilir hale gelecek ve yeni ürün ya da süreçlerin ortaya çıkışını kolaylaştıracaktır. Çünkü bireyler gözlem ya da birlikte çalışma yoluyla edindikleri örtük bilgiden değer elde etmeye çalışırken bunu kavramlarla ifade etmeye çalışacaktır. Kavramların üretilmesi aşamasında örtük bilgi açık hale dönüştürülmeye çalışılır. Bu aşama yeni bir ürün, süreç ya da hizmet aracılığıyla şirketin ilerlemesini sağlayabilecek bir aşamadır. Ancak çoğu şirket, stratejilerinde yeni düşüncelerin başkalarının anlayabileceği bir şekilde açıklanması için gereken zaman unsuruna yer vermez ve yöneticilerin büyük bir bölümü yaratıcı sürecin başlatılması için gerekli anahtar sözcüklere ve benzetmelere hoşgörü ile yaklaşmaz. Böylece bilgi üretimi yoluyla ilerleme stratejisinin uygulanması süreci de engellenmiş olur (Dervişoğlu, 2004:39).

Nonaka ve Takeuchi (1995)'e göre, benzetmelerin kullanıldığı simgesel bir dil, kavram üretimi açısından özel bir önem taşır. Benzetme, düşünceleri ve iletişimi biçimlendirmekte kolaylık sağlayan bir tür aracı kavram olarak işe yarar. Yemek pişirme konusunda usta bir tüketicinin pasta yapmasını izleyerek yeni bir mutfak ürünü geliştirmeyi amaçlayan bir grubu ele alalım. Grubun pastanın yapılma sürecini kavramlaştırmasının belki de tek yolu, bu tüketiciyi sanatçı olarak görmesi; malzemeleri karıştırarak sıcak bir yaz günü büyükannesinin yaptığı pastaları yeme deneyimine olabildiğince yakın bir sonuç ürettiğini

düşünmesidir. Stratejik açıdan bakıldığında bu yaklaşım saçma olarak görünebilir. Ancak bu süreci sadece pasta yapımında kullanılacak malzemeleri, bu malzemelerin maliyetini kolayca belgelendirilebilecek bir süreç olarak ortaya konması yaklaşımı, şirketteki belirli rutin işleri için geçerli bir yaklaşım olsa da; yemek pişirmek, senaryo yazmak, yeni bir bilgisayar programı yazmak, etkili bir pazarlama kampanyası oluşturmak ya da herhangi başka bir yaratıcı faaliyetin saklı nüansları yani örtük bilgileri bu şekilde yakalanamaz (Dervişoğlu, 2004:40).

Kavramların üretilmesi sürecinde örtük bilgiden açık bilgiye geçişte paylaşılan örtük bilgi açık ve net bir şekilde yeni bir kavram olarak tanımlanmaya çalışılır. Metodolojik açıdan bir çok yöntem çalışanların birikimini açığa çıkarması için fırsatlar sunar.

### ***1.1.7.3.Kavramların Gerekçelendirilmesi***

Bilgi üretiminde bir kavramın üretilmesinden sonra değerlendirilmesi gereği ortaya çıkar. Kavramın işletmede nasıl bir değer oluşturacağından, işletmenin paydaşlarının bu kavrama nasıl tepki vereceğine kadar geniş bir analizle kavramların gerekçelendirilmesi gerekmektedir. Kavramlar üretilirken bunların gerekçelendirmesi işletmenin stratejileriyle uyum içerisinde olmalıdır (Krogh ve diğ., 2002: 105).

Kavramların gerekçelendirilmesi aşamasından önce şirket üyeleri ve diğer katılımcıların bir dizi kriter üzerinde anlaşmaları gerekir. Öncelikle kavramın, şirketin ilerleme stratejilerine etkisi açısından gözden geçirilmesi gerekir. Burada en önemli nokta, kavram gerekçelendirme aşamasına katılan kişilerin, üretilen bilginin potansiyel sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olup olmayacağı yönündeki görüşleridir. Burada kavramın şirketin ilerleme stratejisi ve şirketin gelecekteki değerleri ile uyumu, gelecekte de değer taşıyıp taşımayacağı gibi sorular önem kazanmaktadır. Ayrıca kavramın ürün ya da hizmete dönüştürülmesi aşamasında gerekli ihtiyaçlar ve bunların nereden ve nasıl sağlanacağı gibi pek çok kriter de soru listesine eklenebilir. Kavramı şirketin ilerleme stratejisine uyumu açısından değerlendirmek nicel bir çalışmadan öte nitel bir çalışma gerektirmektedir. Yeni bilgi, ilerleme stratejilerine katkıda bulunmakla birlikte şirketin devamlılığını da etkileyebilir. Yeni kavram varolan ürün ya da hizmet sunumlarında, üretim teknolojilerinde, iş programlarında ve süreçlerde iyileşmelere yol açabilir; lojistik işlemlerini basitleştirebilir ya da pazarlamanın etkililiğini artırabilir. Ancak yeni kavramların tedarikçiler, müşteriler, eğitim kurumları, hükümetler gibi paydaşlar ve genelde toplum tarafından da kabul görmeleri gerekir. Bu yüzden katılımcıların paydaşlarını iyi tanımasını, kavrama tepkilerini de hesaba



katmaları ve kavramı topluma daha yararlı hale nasıl getirebilecekleri konusunda kafa yormaları gerekmektedir (Krogh ve diğ., 2002: 105).

Kavram paylaşılan örtük bilginin bir ifadesidir, ancak örtük bilgi ile aynı şey değildir. Gerekçelendirme aşaması ilerledikçe kavrama ek anlamlar yüklenecektir. Bu süreçte tüm katılımcılar kendi görüşlerini ve duygularını dile getirecekler ve kavramın anlamı bu grup süreci içinde değişecektir. Dolayısıyla kavramların gerekçelendirilmesi aşamasında katılımcıların bireysel deneyimleri de büyük önem taşımaktadır.

#### ***1.1.7.4. Model Oluşturulması***

Model oluşturma aşaması, kavramın somut bir biçime sokulup ürünlerde ve süreçlerde yeniden üretilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada sadece bireyler ya da gruplar değil ilgili işletme departmanları da sürece dahil olmaktadır.

Model, kavramın somut bir biçimi olup varolan kavramların, ürünlerin, parçaların ve prosedürlerin yeni kavram ile birleştirilmesi ile elde edilir. Model oluşturulması genellikle parametrelerin baştan belli olduğu doğrusal bir süreç olarak görülmesine karşın, aslında katılımcıların gerekçelendirilmiş kavramı da dikkate alarak eldekilerle beraber yeni bir nesne ortaya çıkardıkları kendi kendini yönlendiren bir süreçtir. Model oluşturma aşaması soyut kavramları somutlaştırma çabasına bir örnektir ve bilgi dönüşümünde birleşmesi aşamasına karşılık gelir (Dervişoğlu, 2004:41).

Model oluşturulmasını hızlandırmak için birtakım parçaların elde hazır olması gerekir. Üç boyutlu CAD-CAM sistemleri bitmiş bir ürünün gözle görülmesine olanak verir ve tasarımcılar farklı biçim ve işlevlerle rahatça denemeler yapabilirler. Bu sistemlerin bir kısmı tasarımın çeşitli yönleri üzerinde düşünme olanağı sunan standart tasarım süreçlerini de içerir. CAD-CAM sistemleri modelin nasıl kullanılacağına ilişkin simülasyonlarla donatıldığında tasarımcılara olası hataları erkenden görebilme fırsatı vermektedir. Ayrıca kavrama uyan parçaların belirlenebilmesi açısından standartlaştırılmış parçaların yer aldığı veri tabanları çok büyük önem taşımaktadır. Bu sistemler aynı zamanda ölçek ekonomisi avantajı sağlar. Ürün tasarımı ve üretimindeki en iyi uygulamaların yer aldığı bir veri tabanı katılımcıların ürün tasarımına ilişkin önceki bilgileri, yani neyin işe yarayıp neyin yaramadığının öğrenme fırsatı verir. Konuyla ilgili dışarıdaki kişilerle video konferans ya da elektronik posta aracılığıyla iletişim kurulması önerilen model hakkında kısa ve etkili bir geri bildirim ağı oluşturulmasına yardımcı olabilir. Benzer ürünlerin üretimine ya da bunlara ilişkin prosedürlere ilişkin bilgi, ekibin, modelin üretilmesi için gerekli işlerin neler olduğunu anlamasına katkıda bulunabilir. Ayrıca modeller erken dönemde seçilmiş müşterilere

gösterilerek tasarıma nasıl tepki gösterecekleri ve ürünün pazarda nasıl bir yer bulacağı hakkında fikir edinilebilir. Müşteriye modeli istediği gibi kullanma özgürlüğü tanınabilir ve bu arada tasarımcılar müşterinin hareketini izleyerek ürünü geliştirebilirler (Krogh ve diğ., 2002: 109).

Kavramların somut halde ürünlere ve süreçlere aktarılmasıyla bilgi üretiminin dördüncü aşaması tamamlanmakta ve bilginin yayılması aşamasına geçilmektedir.

#### **1.1.7.5. Bilginin Yayılması**

Bilginin yayılması süreci bilgi üretme adımları sonucunda elde edilen birikimlerin hem örgüt içinde hem de dış çevre ile paylaşılmasıdır. Bu etkileşim departmanlar arasında gerçekleşebileceği gibi işletmenin dış çevresinde bulunan ilgili işletmeler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler arasında da olabilir. Eğer bu basamak sağlıklı bir şekilde işlese dışarıdan alınan veriler de sistem yaklaşımındaki geri besleme mekanizmasına benzer bir şekilde işletme içerisinde kullanılabilir. Bu bir çeşit içselleştirme sürecidir (Dervişoğlu, 2004:41).

Bilgi üretme adımları sonucunda ürün ya da süreç yeniliği çıkabileceği gibi ham bilgi de oluşabilir. Bu ham bilgi model aşamasında olsa dahi işletme içerisinde diğer bireyler ya da departmanlar için bilgi kaynağı olabilecektir. Bu model çizimler, fiziksel unsurlar halinde işletme içerisinde dolaştığında bilgi yayılımı gerçekleşmektedir. Şirketin ilerleme stratejisi, belirli bir çalışmanın sonucunda uygulanabilir bir fikir ortaya çıkmaya bile bilginin şirket genelinde yayılmasına yardımcı olabilir. Bilginin büyük bir kısmının, özellikle de örtük bilginin, kuruluş içinde aktarılması ve yayılması güçtür. Açık bilgi bilgisayarlar ve diğer iletişim araçları ile yayılabilir ancak örtük bilginin aktarılması toplumsallaşmayı, aynı mekanda bulunmayı ve iyi ilişkileri gerektirir. Bu durum bilginin yayılmasını son derece güç bir iş haline getirir ve dolayısıyla şirketin ilerleme stratejisi hazırlanırken bilgi üretimi sürecinin aşamalarının her birinin tanımlanması gerekmektedir (Krogh ve diğ., 2002: 111).

#### **1.2. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Çok sayıda işletme bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmişler ve bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer aktiviteleri yürütme çabasındadırlar. Pek çok uzmanın ortak ilgi alanına giren bilgi yönetimi konusunda pek çok çalışma mevcuttur.

### **1.2.1. Bilgi Yönetimi Tanımı**

Bilgi yönetimi, çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimde tanımlanmıştır. Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (Özgener, 2002:485). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Barutçugil, 2002:50). Bir diğer tanımda da bilgi yönetimi; "organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesidir" şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda bilgi yönetiminin iki ana unsuru olarak teknoloji ve insan gösterilmekte ve bu iki unsur arasında bir sinerji meydana getirmenin, organizasyonun hayatta kalabilmesi açısından stratejik öneme sahip olduğuna dikkat çekilmektedir (Malhotra, 1998; akt: Zaim, 2005:80-81).

Bir başka yaklaşımda ise bilgi yönetimi; "organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır" (Gloet ve Berrell, 2003:78; akt: Zaim, 2005:81).

Yukarıda ifade edilen tüm tanımlar göz önüne alınarak bilgi yönetimi, süreçleri itibariyle şu şekilde tanımlanabilir: "Bilgi yönetimi, bir organizasyonda, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin, belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve şuurlu biçimde yönetilmesidir (Zaim, 2005:81-82).

### **1.2.2. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Doğası gereği bilginin yönetilmesi olanaksızdır. Ancak literatüre yanlış olarak knowledge management ve information management olarak giren bu yaklaşım, felsefi bir linguistik temele oturmadan kabul edilmiş ve bire bir tercüme anlayışıyla da dilimize bilgi yönetimi ve enformasyon yönetimi şeklinde transfer edilmiştir. Konunun değerlendirmesini Enformasyon yönetimi bölümünde yaptığımız için burada daha fazla detaya girmenin gereksizliği açıktır. Ancak önemi bakımından ve yeri gelmişken bilgi ve enformasyon ilişkisini vurgulamakta fayda görmekteyiz. Alkan'a göre bilgi ile enformasyon arasındaki fark, bilgi yönetimi kavramı ve felsefesinin özünü vurgular. Enformasyondan farklı olarak kişilerin beyinlerinde yerleşmiş olan bilgi, onların enformasyonu yorumlamalarının sonucu olarak

ortaya çıkar. Enformasyonun yorumlanmasına bağlı olarak kişinin bilgi üretmesi ya da üretmemesi söz konusudur. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi kendiliğinden olmaz; kişilerin aktif bir rol üstlenip algılama ve anlama yeteneklerini, yaratıcılıklarını, uzmanlıklarını, deneyimlerini uygulamaya geçirmelerini gerektirir. Enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişki olarak da tanımlanan bilgi, enformasyonla ilişkisi yönünden incelendiğinde, birbirini izleyen enformasyon girdilerinin oluşturduğu zincirin, kişinin bilgi yapısını değiştirdiği görülür. Farklı zamanlarda, farklı yaklaşımlarla yararlanılan enformasyonun miktarında artış olur. Birbirine eklenen bu çok sayıda artış zihinde bütünleştirilir ve sonuçta bilgi, yapılandırılmış, dinamik, sürekli değişen bir varlık olarak ortaya çıkar (Alkan, 2003).

İnka Uygarlığının, ip üzerine atılan binlerce düğmelerle yaptığı Quipus uygulaması, Pacioli'nin 1494'de geliştirdiği çift dizgeli muhasebe kayıt sistemi, Pascal'ın 1642'de bulduğu ilk hesap makinesi, Hollerith'in 1885 yılında bulduğu delikli kart sistemine dayanan hesap makinesi, 1946'da ABD'de üretilen ENIAC isimli 30 tonluk ilk tamamen elektronik bilgisayar, bilgi hizmetlerinde çalışanların endüstride çalışanları geçtiği 1957 yılı. Her birisi çok önemli birer kilometre taşı olan bu tarihler, farklı görüşlere göre bilgi yönetiminin başlangıç noktası kabul edilmektedir (Karakaş, 2007: 1).

Bilgi yönetimi ve tarihçesi ilk olarak Machlup ve Drucker'ın 1970'lerdeki çalışmaları ile gündeme gelmiştir. Konunun bir bütün olarak incelenmesine ise Drucker 1993'de yayınlamış olduğu Post-Capitalist Society kitabı ve yine 1990'lı yıllarda bu konunun babası sayılabilecek Nonaka ve Takeuchi'nin Bilgi Şirketi kavramı üzerine yaptıkları çalışmalar ile başlamıştır. Ancak bilgi yönetimi bir terim olarak ilk defa, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır (Özgener,2004, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

İş hayatında ise bilgi yönetimi alanında Senge'nin 1990 yılında yayımlanan "Beşinci Disiplin" ve Nonaka ve Takeuchi'nin 1995'te yayımlanan "Bilgi Üreten Şirket" adlı iki önemli kitabın da etkisiyle ilk bilgi yönetimi uygulamaları 90'ların ikinci yarısında ortaya çıkmaya başladı. Bu, aynı zamanda internet teknolojilerinin bütün dünyada popüler olmaya başladığı tarihlere denk gelmektedir. Haberleşme altyapılarındaki iyileştirmeler ve yazılım endüstrisinin gelişimi sonucunda bilgi yönetimi, şirketler için önemli bir rekabet avantajı faktörü haline geldi. Bilginin yönetimi yeni bir olgu olmamakla beraber bir disiplin olarak gelişmesi ve örgütsel bir süreç olarak kabul edilmesi, bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Başlangıçta bilginin örgütsel bir değer olarak yönetilemeyeceği, ancak bilgiye sahip olan çalışanların yönetilebileceği düşünülürken, zaman içinde bilgiye ilişkin kavramların daha açık bir şekilde tanımlanması ile bilgi yönetiminin aslında ürün değil süreç yönetimi olarak kabul edildiği görülmektedir. Yani bilgi yönetimi, örgütün amaçlarını

gerçekleştirmek üzere, bilgisini teknolojik araçlar kullanarak oluşturma, paylaşma ve yayma becerisidir (Özgener,2004, www.bilgiyoneti.org).

### ***1.2.3.Bilgi Yönetiminin Özellikleri***

Bilgi yönetimi ile ilgili 2 yapılan bütün bu tanımları dikkate aldığımızda bilgi yönetiminin kimi özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çapar, 2005, www.bilgiyoneti.org):

1. Bilgi yönetiminin konusunu; kuruma ait örtülü (yani çalışanların kafasında bulunan), açık (yani prosedürlerde yer alan), dış (yani kurumun dış çevresinde yer alan), iç (yani kurumun sınırları içinde yer alan) bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Kurum içinde ve çevresinde bulunan tüm bilgileri ortaya çıkarma, depolama, kullanma faaliyetidir.

2. Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.

3. Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Yani firmanın hızlı bir değişim gösteren ve rekabetçi bir piyasa ortamında yaşamını sürdürebilmesini sağlamaya yönelik faaliyetler bütünüdür.

4. Bilgi yönetimi disiplinlerarasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinlerarası bir faaliyettir. Yani tüm bu disiplinlerin arakesiti gibidir.

5. Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir. Bunun ise, sadece teknoloji kullanımı ile olmayacağı açıktır. Teknoloji amaç değil araçtır.

6. Bilgi yönetimi bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Yani her kuruluş için geçerli olan tek tip bir bilgi yönetimi sistemi yoktur.

Bilgi yönetimi, örgütteki bilgi kaynaklarını tespit eden, bu kaynakların ortaya çıkması ve paylaşılması için bir kültür oluşturan, bu kaynakların ortaya çıkması, paylaşılması ve kullanılmasını için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan, yine bu kaynakların örgüt içinde kolay akışını sağlamaya yönelik bir iş süreci ve örgüt yapısı ve süreklilik gerektiren

özelliklere sahiptir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi, ağırlığı insanda (örgüt çalışanını) olmak üzere, iş sürecini, örgüt yapısını, teknolojiyi uygun bir şekilde harmanlamaktadır.

#### **1.2.4. Bilgi Yönetiminin Amacı**

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirebilmek için vardır. Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Sağsan, www.bilgiyonetimi.org):

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer birimlerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi.

Bilgi yönetimi örgütlerde yukarıda saydığımız amaçları yerine getirebilmek için çeşitli disiplinleri bünyesine katmış ve disiplinler arası bir bilim dalı olarak bilimsel literatürde yerini almıştır.

#### **1.2.5. Bilgi Yönetimi Sürecinin Temel Unsurları**

Bilgi yönetimi süreci, birçok yazara göre, bilginin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve uygulanması basamaklarından oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Örneğin; Huber, bilgi yönetimi sürecini, “bilginin elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması, ve örgütsel bellek” olarak; Klimecki ile Klimecki vd., “bilginin elde edilmesi, işlenmesi, kaydedilmesi süreci” olarak; Bhatt, “bilginin yaratılması, kabul edilmesi, düzenlenmesi, dağıtılması ve kullanımı” olarak, Alavi ve Leidner, “bilginin yaratılması, depolanması/düzenlenmesi, transferi, uygulanması” olarak incelemektedir (Avcı ve Avcı, 2004 www.mevzuatdergisi.com). Çalışmada, bilgi yönetimi süreci, Klimecki (1999) ile Huber(1991)’in çalışmalarının bileşimi olan detaylı bir modelle açıklanmaya çalışılacaktır.

**Tablo 2:** Bilgi Yönetimi Süreci

Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
1-Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması	1-Bilginin Değerlendirilmesi
2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	2-Bilginin Denenmesi	2-Örgütsel Bellek
	3-Bilginin Dağıtımı	3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

Kaynak: (Avcı ve Avcı, 2004 www.mevzuatdergisi.com)

### **1.2.6. Bilgi Yönetim Süreçleri(Uygulamaları)**

Kişinin yaptığı iş ile ilgili yeni bilgiyi araması, bulması, ona ulaşması, bilginin kaydedilmesi ve bu bilgiyi yerinde ve doğru olarak kullanması, diğer çalışanlara aktarması, bilginin güncelleştirilmesi ve güncelliğini yitiren kullanılmayan bilginin arşivlenmesi bilgi yönetiminin genel aşamalarıdır (Gün, 2006:41).

Organizasyon genelinde genel bir 'bilgi yönetimi' seferberliği için öncelikle bilgi yönetimi ile ilgili amaçların belirlenmesi, sonra bu süreci takip edecek ve yönetecek bilgi ekibinin oluşturulması, Bilgi Yönetim Modelinin Kurulması, elde edilecek bilginin belirlenmesi ve bu bilgilerin elde edilmesi, elde edilen bilgilerin saklanması ve korunması, son olarak da bu bilgilerin dağıtılması ve kullanılmasının sağlanması gerekmektedir (Lawton, 2001).

#### **1.2.6.1.Bilginin Elde Edilmesi**

Bilginin yaratılması aşaması, bilginin elde edilmesi ya da örgüt içinde yaratılmasını ifade etmektedir. Bilgi örgüt dışından elde edilebileceği gibi örgüt içerisindeki örtük ve açık bilgilerin kullanılmasıyla da yaratılabilir. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, kuruluş için yeni olması yeterlidir. Bilginin yaratılması denildiğinde bir organizasyonun geçmişteki ve şimdiki bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgileri çeşitli etkileşimlerle yeniden yapılandırarak yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme yeteneğinden söz edilmektedir. Bu bağlamda bilginin elde edilmesi süreci bir organizasyonun içindeki yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Bhatt, 2001: 71).

Bilginin yaratılması süreci planlanabilen ya da kontroledilebilen sistematik bir süreç değildir. Bu süreçte motivasyon, ilham, önsezi gibi unsurlar önemli rol oynar.

Sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve bilgiyi kullanırlar. Her kuruluşun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını uzun süreçte devam ettirebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır (Bhatt, 2000: 19). Fakat bilginin üretilmesi sürecinden asıl anlatılmak istenen, bilginin anlaşılır, net bir şekilde kasıtlı olarak üretilmesidir. Yani bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin veya kurumsal olarak bulunan yerlerin bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır (Zaim, 2005: 165).

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Günümüzde şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in defter değeri 250 milyon dolar olan Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Lotus şirketine değerinin on dört kat fazlasının ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek bir fiyat daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmiştir (Davenport ve Prusak, 2001: 87).

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözleme, başarılı çalışanları transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir (Zaim, 2005: 166).

Dış kaynak kullanımı (outsourcing) da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya yönlendirerek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler (Zaim, 2005: 166).



Şirketler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran özellik; kendi bünyesinde bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasiteleridir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.

#### ***1.2.6.2. Bilginin Ortaya Çıkarılması – Üretilmesi***

Bilginin yığın yada düzensiz bir şekilde bulunması bilgiden yararlanmayı ve en aza indireceği gibi istenilen bilgiye ulaşmanın zaman olarak ayrıca maliyeti de arttırdığına da işaret edilmektedir. Yöneticiler genellikle bilginin yokluğundan da ziyade çokluğundan ve çok karmaşık olmasından yakınmaktadır. Bilginin işlevsel bir özellik kazanması ve bilgiye ihtiyacı olanların gereksinim duydukları bilgiye ulaşmaları, bilginin düzenli ve sistemli olarak tasnifiyle mümkündür. Karışık, düzensiz ve gelişigüzel bir şekilde hazırlanıp bir araya getirilmiş bilgi yığından yararlanmak isteyenlerin bu işlem zamanlarını almasının yanında maliyeti de yükseltir. Bilginin anlaşılır olması ve anlamlı olabilmesi en çok düzenli olmasına bağlıdır. Bir diğer yandan da bireylerin kendi işi için belirli türden olan bilgilerin ne şekilde ve nasıl bir düzenlemeyle anlam ifade ettiği belirgin değildir. Aynı bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenebileceği belirtilmektedir (Özer ve diğ., 2002)

Bilginin örgüt açısından değer ifade etmesi ancak onun tasnif edilerek belirli bir şekle sokulması ve saklanması ile olur. Çünkü bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi tarafından doğru biçimde kullanılabilirliği ifade edilmektedir. Bilginin tasnifi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi bağlamında önemli olduğu kadar sonraki zamanlarda tekrar kullanılması içinde gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin tekelinden çıkararak kurumun bilgi varlığına geçmiş olur (Özer ve diğ., 2002)

Öte yandan ürün geliştirmenin birinci şartı hangi bilginin ortaya çıkarılması, toplanması ve paylaşılması gerektiğini belirlemektir. Bilgi akışına ve yeniden üretimine süreklilik özelliği katmadığımızda bilgi bayatlar. Akışına ve yeniden üretimine devamlılık kazandırmak, doğru enformasyon üzerine odaklandığımızın bir göstergesi olarak değerlendirebiliriz. Örgütsel bağlamda en güvenilir bilgi kaynağı sosyal bağlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, bütün çalışanlarca paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bundan dolayı, bilginin tasnifi, işletmenin bilgi potansiyelini güvenilir

bir bilgi kaynağına çevirmeyi amaçlayan önemli bir süreç olarak görülmektedir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve sahip olduğu bilgi potansiyelinin bilinmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte bilginin tasnifiyle birlikte önemini ve güncelliğini kaybetmiş bilginin elenmesini sağlayarak bir bakıma filtreleme işlevi görmektedir. Bilginin amacına uygun şekilde tasnif edilmesi meşakkatli ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Bu duruma sebep olarak bilginin kendine özgü yapısı gösterilmektedir. Bilgi-veri ve enformasyon doğrudan insan zihninin bir ürünü olup, ancak insan zihninde hayat bulduğu söylenmektedir. En basit anlatımıyla bilgi insanın bildiği şey olarak tanımlanmaktadır, bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her bir şeyin belirli bir biçime sokulması, belirli şekillerle, rakamlarla yada sembollerle belirtilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Odabaş, 2005)

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk, örtülü bilginin tasnifinin yapılmasıdır. Çünkü açık bilgiye göre, saklı bilgi subjektif, durumsal yada kişiye özel nitelikler gösterebilmektedir. Bundan dolayı, saklı bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması çok zor bir işittir. Son yıllarda sistemli çalışmalar ve teknoloji yardımıyla bu alanda ilerleme sağlanmış olsa da, bu konuda en etkili yöntemlerden birisi de bilginin sahibiyle bilgiyi arayanı buluşturduğu belirtilen bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil de yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye/kişiye nasıl ulaşılacağını belirten bilgi haritaları özellikle saklı bilginin tasnifinde ve saklanmasında etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Bir kurumun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen örgütsel bilgi ve birikimiyle sağlanabilir. Bundan dolayı işletmelerin sahip oldukları bilgileri sonradan tekrar kullanacak şekilde saklamaları gerekir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da saklı ve açık bilgi ayrımı farklılık gösterir. Açık bilgi, teknolojik sistemler ve araçlar, bireylerden ayrı olarak kolayca saklanmasın karşın, kurumsal bilgi kaynaklarının oran olarak daha büyük bir kısmını oluşturan örtülü bilginin saklanmasında aynı yöntemleri kullanamıyoruz. Bilginin saklanmasındaki en büyük güçlük kurum içinde dağınık ve saklı halde bulunan bilgiyi açığa çıkartmak ve değerini koruyarak yeniden kullanılmasına uygun şekilde saklamak olduğu ifade edilmektedir (Odabaş, 2005) .

### ***1.2.6.3. Bilginin Saklanması***

Firmalar örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgileri gerekli olduğunda kullanmak için saklamaya ve depolamaya ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi saklama, şirketin elde ettiği bilginin kaybını en aza indirmektedir. Bu yüzden tüm insan kaynakları politikaları

çalışanlarıyla birlikte değerli bilgilerini kaçırmamak için yüksek personel devir hızından kaçınılmaktadır. Bilgiyi saklamak bir firma tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin muhafaza edilmesi, arındırılması ve firmanın alt bölümleri boyunca bu değişimlerin yayılması olarak açıklanabilir. Bu yayılma sayesinde, bir firma yeni ve eski bilgilerine alan ve zaman bakımından etki edebilir. Örgütler değişik şekillerdeki bellek sistemlerinde bilgiyi saklarlar. Bu sistemler beyindeki özel bir bölümden, fiş kartlarına, sabit disklere, dosyalama kabinlerine, kütüphanelere ve veri ambarlarına uzanır (Perez ve diğ., 2002).

#### ***1.2.6.4. Bilginin Paylaşılması***

İşletmelerin sürekliliği için hangi bilginin, nasıl, niçin, ne zaman ve ne kadar paylaşılacağı son derece önemlidir. Bilgiye sahip olmanın çok ayrıcalıklı bir güce sahip olma anlamı taşıması nedeniyle paylaşımının da bu gücün yitirilmesi veya arttırılmasına neden olacağı söylenebilir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı konusunda öne çıkan konular bilgi paylaşımının ne olduğu ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin neler olduğudur (Köseoğlu ve diğ., 2011:220).

#### ***1.2.6.5. Bilginin Kullanılması***

Bilginin uygulanması şimdiye kadar kontrol altında bulunan bilginin şirketin ulaşmak istediği amacını gerçekleştirmek için en hızlı bir şekilde doğrudan kullanılmasıdır. Bu aşamada bilgi kullanılmakta, bu kullanımın sonuçları değerlendirilmekte ve gerekirse bilgi yönetimi süreci yeniden düzenlenmektedir. Firmaya rekabet avantajı sağlayan şey soyut bilgi değil bilginin etkin bir biçimde kullanımı, uygulanmasıdır. Enformasyon teknolojileri firmaya bilgiyi uygulama konusunda pek çok imkân sunmaktadır. İşletmeler belirli konularla ilgili özel çalışma grupları oluşturmak suretiyle de bilginin daha etkin bir biçimde kullanımını sağlayabilirler (Hauschild ve diğ., 2001).

#### ***1.2.7. Etkin Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Engeller***

Mevcut işlerde unsurların, bilgiyi işlemek, depolamak, saklamak ve paylaşmamak için kendisine ait çok sayıda karmaşık ifadelerde sorunların ana kaynağı bireysel kökenlidir. Yaşamı sürdüren stratejilerde bilginin oynadığı rol farklıdır. Mevcut bilgi birikiminin günümüz koşullarında güncelleştirilememesi, yenilik ve yaratıcılık yönünden yönlendirilememesi kopukluklara sebep olmaktadır." Bilgi üretiminin önünde ki zorluklar genel olarak üç kategoride ele alınır. Bunlardan birincisi bireysel (İnsanlardan), diğeri

organizasyonun yapısından ve yönetim biçiminden kaynaklanan zorluklar. Üçüncüsü de Bilgi tuzaklarıdır." (Krouch, Ichijo ve Nonako 2002: 32)

- Bireysel Zorluklar
- Örgütsel Zorluklar
- Bilgi Tuzakları

#### ***1.2.7.1. Bireysel Zorluklar***

Bireyin yaşam süreçleri, yenileme sürecinde içsel ve dışsal olarak yoğunlaştığı dönüm noktaları, farklılık yapıları etkilenme veya etkileme durumları oluşturabilir. " İnsanların yeni bilgiyi kabul etmesi ya da kullanmasında iki temel engel bulunur. Bunlardan Birincisi bireyin yeterince bulunduğu ortama uyum sağlayamaması diğeri ise benlik imajının tehlikeye girdiğini düşünmesidir (Krouch, Ichijo ve Nonako 2002: 32).

#### ***1.2.7.2 Örgütsel Zorluklar***

Yapılacak olan bilgi değişiminde, bireysel yenilik ve yaratıcılık düşünme durumları çalışılan ekip ile ters düşme ya da çatışma durum hallerinde bilginin yenilemede zorluğu meydana gelebilir. "Herhangi kuruluş ya da işletmede gerçekleştirmenin önünde engeller şu şekilde sınıflandırılabilir. " (Krouch, Ichijo ve Nonako 2002: 32)

- Kabul edilebilir Bir dil Kullanma Gereği
- İşletmede daha önce yaşanmış durumlar
- Prosedürler
- İşletme Örnekleri (Paradigmalar)

##### ***1.2.7.2.1. Kabul Edilebilir Bir Dil Kullanma Gereği***

Bilginin önündeki bireysel engeller gibi örgütsel engellerde sıklıkla insanoğlunun doğal eğilimlerinde kaynaklanır. Yönetimlerin bilgi konusundaki yanlış tavırları bu engelleri biraz daha arttırır. Bireysel öğrenmenin düşünmenin anahtarı dildir. Dil bireylerin kendi bildiklerini paylaşmakta ortak bir paydadır (Top, 2008:159).

##### ***1.2.7.2.2. İşletmelerde Daha Önce Yaşanmış Durumlar***

İşletmelerin kendilerine göre özgü öyküleri vardır.. Bu öyküler organizasyonda kişilerin kendi davranışlarını ayarlamaları için örgütsel bellek olarak da işlev görür veya sağduyuyu oluşturur. Çalışanlar bu öyküler yardımıyla hem birbirleri ile ilişkileri düzenler hem de işletmenin değer sistemlerini öğrenirler (Top, 2008:159).

### **1.2.7.2.3. Prosedürler**

Bilgi konusundaki Organizasyonel engellerden bir diğeridir. Prosedürler bir yandan yaşanmış deneyimler ve karmaşık işlere uygulanacak başarılı çözüm yollarını temsil eder. Çözümlerin koordinasyonunu sağlarken; Diğer taraftan planlama aşamalarını belirleyerek, başarı ölçütlerini belirleyerek, denetim aşamalarını belirterek, İletişimi yönlendirerek ve inançları herkese karşı gerekçelendirmesini zora sokabilir (Top, 2008:159-160).

### **1.2.7.2.4. İşletme Örnekleri (Paradigmalar)**

Bir işletmenin vizyon, misyon, strateji bildirileri ve temel değerleri, o işletmenin dünya görüşünü değerler dizisini oluşturur. Değerler dizisi işletmeye yeni katılan personel davranışlarının, daha önce oluşturulmuş kültür normlarına uyulmasını sağlar, işletmenin hedefleri açısından misyon ve vizyon hedefleri açısından gereklidir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 84).

### **1.2.8. Bilgi Yönetimini Etkileyen Unsurlar**

Kurumsal bilginin kontrol altına alınmasında vazgeçilmez model olarak değerlendirilen kurumsal bilgi yönetimi, çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar gerek bilgi yönetimi uygulamasının tasarımı, kuruluşu ve gerekse aktif olarak uygulanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Söz konusu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002: 71).

**Bilgi Yönetimi Birimi ve Sorumlusu:** Günümüzün gelişen modelleri arasında kurum içindeki herkes bilgi yönetiminden sorumlu olarak gösterilmektedir. Organizasyon içindeki herkes bilgi yönetiminin aktif birer katılımcıdır. Ancak bilgi yönetiminin tasarımından uygulamasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine ve yöneticiye gereksinim vardır. Bilgi yöneticisinin, açık ve örtülü bilginin tespiti, toplanması, kurum içi ve dışına iletilmesi, personel arasında dolaşımı ve geri alınması için bir akış sisteminin kurulması, bu sistem için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi gibi birçok konuda görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

**Teknoloji:** Bilgisayar ve İnternet'ten oluşan yeni teknolojiler eskiye oranla değerli bilgilerin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular kurumsal bilgi

yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik unsurlardan bir kaçıdır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de kurumsal bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır (Odabaşı, 2003: 357).

Bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyon içi ve dışındaki çalışanlar, meslektaşlar ve hizmet verilen insanlarla daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Eğer geniş bir kullanım alanı bulabilirse, bilgi hizmetleri ve enformasyon teknolojileri, yeni iş alanlarının doğmasını, zenginliğin oluşmasını, halk ve devlet arasında köprü kurulmasını, toplum ve organizasyonlar arasında ilişkilerin düzenlenmesini ve bunun sonucu olarak insanlara çeşitli hizmetlerin götürülmesini sağlayabilir (Kalseth ve Cumming, 2001: 169).

**Organizasyonun Bakış Açısı:** Organizasyonun bilgi yönetimine bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Buna göre, çalışanlar ya yeni bilgi edinerek, bunları paylaşmaya ve sınırsız kullanmaya daha açık olurlar ya da bu konuda çekingen ve isteksiz davranırlar. Başka bir ifade ile organizasyonel kültür destekleyici ya da engelleyici olabilir (Barutçugil, 2002: 127). Destekleyici kültür, kurumsal iletişimi, güveni, takım çalışmasını özendirir ve destekler. Buna karşın engelleyici kültürün egemen olduğu organizasyonlarda güven ve karşılıklı saygı en alt düzeydedir, bürokrasi fazladır, eleştiriye kapalı bir yönetim hakimiyeti vardır, rekabete, yeniliğe ve değişime kapalı bir yaklaşım sergilenmektedir. Bu nedenle organizasyonun, özellikle de yöneticilerin bilgi yönetimine bakış açısı, bilgi yönetimi tasarımında üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bilgi yönetiminin ne olduğu, organizasyona ne gibi katkısının olacağı, personelin bunun ne kadarından sorumlu olduğu ve nasıl uygulanacağını analiz edilmesi ve planlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması, söz konusu uygulamada öncelikli olarak ele alınması gereken konulardır.

**İşbirliği ve Standartlar:** Organizasyonun içiyle ve dışıyla yapılacak olan işbirliği, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşamalarından başlayarak yeni ve yararlı bilgilerin derlenmesi, üretilmesi, paylaşılması, yeni bilgi içeren ürün ya da hizmetlere dönüştürülmesi ile şirketin yeni pozisyonlar almasını ve kullanıcının gerçek ihtiyaçlarının ne olduğunun algılanmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi uygulaması içinde ele alınan unsurların, ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu olup olmadığı da gözetilmelidir.

### ***1.2.9.Bilgi Yönetiminin Boyutları***

#### ***1.2.9.1..Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması***

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Bu sistem ve süreçler, bir kurum bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi kurumlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilmektedir (Zaim, 2005b: 203).

Bilgi transferinin amacı, bir kurumun iş yapma becerisini geliştirmek ve böylece değerini arttırmaktır. Yeni bilgi, bir davranış değişikliğine yol açmadığı ya da yeni davranış tarzlarının benimsenmesini sağlayacak birtakım yeni fikirler ortaya çıkarmadığı sürece iletme ve özümseme bir arada olsa bile bir işe yaramayacaktır (Davenport ve Prusak, 2001: 148). Zira günümüzde kurumların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Zaim, 2005a: 204).

Bilginin yakalanmasındaki ve transferindeki görece güçlük bilginin türüne bağlıdır. Açık bilgi yazılabilir ya da belgelerde, veritabanlarında gösterilebilir ve oldukça doğru bir biçimde aktarılabilir. Ancak örtük bilginin aktarılması ise yoğun kişisel iletişim gerektirir (Davenport ve Prusak, 2001: 140). Diğer taraftan bilgi transferinin seviyesini ve kalitesini daha ziyade o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yeri belirlemektedir (Zaim, 2005a: 220).

#### ***1.2.9.2.Bilgiyi Kullanma/Bilgiden Yararlanma***

Bilgi yönetimi süreçleri içinde stratejik açıdan en önemli olanı, bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi özetle bilginin kurum yararına etkin biçimde kullanılması ve değerlendirilmesidir. Bu aşamada bilgi, kuruma değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur. Ayrıca bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi süreci, bilgi yönetiminin sonuçlarının ölçülmesi bakımından da önemli bir yere sahiptir (Zaim, 2005a: 227).

Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilginin kuruma değer katacak biçimde kullanılması ile anlamlı bir faaliyete dönüşür (Krogh vd., 2002: 125). Bilginin kullanılması ve kuruma yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı,

bilginin etkili ve etkin biçimde kullanılmasına, bu bilginin davranışlara yansımaya ve uygulamaya geçirilmesine bağlı olmaktadır (Demircan ve Moltay, 1997: 65).

Kurumların başarısı ve ayakta kalabilmesi, büyük ölçüde kendisine rekabet avantajı kazandıran bilgi kaynaklarına sahip olması ve bu kaynakları kurumun hedefleri doğrultusunda en etkili biçimde kullanma kabiliyetine bağlıdır (Zaim, 2005a: 237). Bilginin yönetilmesi, hem bireysel hem de kurumsal öğrenmeyi ve paylaşımı içermektedir. Bu tarz bir öğrenme ve gelişme ortamını oluşturmak için kurum, bilgiyi meydana getirmeli, edinmeli, geliştirmeli ve transfer etmelidir. Ayrıca yeni bilgi ve görüşler doğrultusunda davranışları da değiştirmelidir (Barutçugil, 2002: 74).

Bilgi yönetimi, farklı kaynaklı bilgiyi elde etme ve ortak anlayışı paylaşma yeteneği olup kurumsal öğrenme ile yakından ilişkilidir. Kurumun öğrenmesi, faaliyetler ile sonuçları arasındaki ilişkinin anlamlı bir biçimde geliştirildiği, bunların gündelik çalışma biçimine yansıdığı, kurum hafızasına kaydedildiği, müşterek tutum ve davranışlarda değişiklikler meydana getiren bir sosyal öğrenme sürecidir (Zaim, 2005a: 228-229). Kurumsal öğrenme süreci, bilginin kazanılması ve yayılması, bilgiyi çözümlenme ve kurumsal hafızanın oluşturulması süreçlerinden geçerek oluşmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 368).

1990'lı yıllarda gündeme gelen öğrenen örgütler, bireylerin öğrenme sürecini, kurumun öncelikleri ve hedefleri doğrultusunda kolektif bir öğrenme sürecine dönüştürebilen kurumlardır (Zaim, 2005a: 237). Öğrenen örgüt anlayışı kavram olarak bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm üyelerine aktararak, kurumsal faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip kurum demektir (Pınar, 1999: 25). Yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, bu sonuçları değişen çevre koşullarına uymakta kullanan, çalışanlarını geliştirici bir sistem oluşturan ve böylece değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik yapıları örgütlerdir (Koçel, 1998: 316). Ayrıca değişime uyumu başaran ve böylece kurum içi değişiklikleri kolaylıkla yapan örgütlerdir (Akat vd., 2002: 146).

Öğrenen örgüt anlayışına dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı ilerlemelerin yaşandığı günümüzde ayakta kalabilme ve rekabetçi bir stratejiye sahip olabilmenin bir gereği haline gelmiştir. Bunun nedeni ise öğrenen örgütün bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerilerine sahip olmasıdır (Yeniçeri, 2003: 75).

Bir kurumun öğrenme süreci objektif bilgilerin yanı sıra çalışanların fikirlerini, yargılarını ve sezgilerini de içermektedir. Bu nedenle kurumlar bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkân verecek ortamlar oluştururken öğrenmenin kalıcı olabilmesi



için bunu uygun bir kurum kültürü ile desteklemeleri önemlidir. Sonrasında ise geliştirilen bilgilerin çalışanlarca paylaşılmasına fırsat tanınmalı, paylaşım teşvik edilmelidir. Son olarak paylaşılan bilgilerin kurumsal verimlilik için kullanılması sağlanmalıdır. Öğrenen örgütlerdeki bilgi yönetimi anlayışı, bilgi kaybını en aza indirmeye çalışırken bilgi yaratılması imkânlarını en üst seviyeye getirmeye odaklanmıştır (Yeniçeri, 2003: 75).

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimi süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi, bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi sonuçlar alınması ve bilgi yönetimi performansının ortaya konulması için gerekli işlemlerdir (Zaim, 2005a: 222). Belle'e göre, bilgiyi denetleme ve değerlendirmedeki amaç, onun iş süreçlerine kattığı değeri belirleyebilmektir. Böylece kurumun geçmiş ve geleceğe yönelik bilgi işlem kapasitesi konusunda fikir sahibi olunabilir. Ayrıca öğrenilen bilginin değerini tespit etmek, bilginin geleceği ile çıkarımlarda bulunmak, öğrenme ve öğrendiğini uygulama kapasitesinin niceliksel oranını göstermek, bilgiyi insanlar, süreçler ve teknolojide kullanmak için en iyi uygulamaları belirlemek ve son olarak entelektüel sermayenin sayısal olarak değerini saptamakta kullanılabilir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 361; Sağsan, 2007: 114).

### ***1.2.9.3. Bilgiyi Depolama/Koruma***

Bilginin depolanması ise yaratılan bilgilerin saklanması anlamına gelmektedir. Bilgi yönetimi sürecinde yaratılan bilgiler genellikle elektronik ortamlarda saklanmakta ve arıtma sürecine girdi olarak hazırlanmaktadır. Arıtma sürecinde ise elde edilen enformasyon ve bilgilerin değerli olanları tasnif edilmekte ve teknoloji yoluyla örgüt içerisinde dağıtılmaktadır. Değer yaratabilecek bu bilgiler kullanıcılara sunulurken, katma değer yaratacak şekilde süreçlere ve ürünlere aktarılmaları sağlanmaktadır. Bilginin depolanması teknik bir aşama gibi görünse de bu aşamada önemli olan işletme için önemli olan ve değer yaratma özelliği olan bilgilerin bu alan için seçilmesidir. Dolayısıyla bu süreçte stratejik bakış açısına sahip uzmanların katılımı önem kazanmaktadır.

Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkanının sağlanmasıdır. Bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin sınıflandırılmasında olduğu gibi saklanmasında da örtük ve açık bilgi ayrımını dikkate almak gerekir. Açık bilginin çeşitli

teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine karşın, organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtük bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Bilginin saklanmasıdaki en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına imkan verecek biçimde saklamaktır. Bilgi ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, kişilerde saklanabileceği gibi organizasyon genelinde de saklanabilir (Zaim, 2005: 185).

Kurum hafızası bir organizasyonda bilginin saklanması ile ilgili en kapsamlı kavramlardan biridir. Kurum kültürü; kolektif şuur, tecrübe ve know-how gibi örtük bilgi unsurlarını içerdiği gibi sınıflandırılmış, dosyalanmış veri ve enformasyona dayalı açık bilgi unsurlarını da kapsar. Bu bakımdan kurum hafızası bir organizasyonun geçmişten gelen birikimlerinden ve tecrübelerinden istifade ederek yeni bilgi üretme ve kullanabilme kapasitesini belirleyen önemli bir unsurdur. Kurum hafızası tıpkı insan hafızası gibi soyut bir kavramdır ve bir organizasyonda bilginin saklandığı yeri ifade eder. Her organizasyonun geçmişten gelen ve çalışanlarının ferdi ve kolektif davranışlarını ve çalışma biçimlerini belirleyen bir kurum hafızası vardır. Bilgi yönetimi açısından önemli olan söz konusu kurum hafızasını en etkili biçimde kullanmaktır (Zaim, 2005: 186).

### ***1.2.10. Bilgi Yönetiminin Özellikleri***

Bilgi yönetiminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Bilgi karmaşıktır.
- Bilgi kendini örgütler.
- Bilgi topluluk gerektirir.
- Bilgi dil yoluyla hareket eder.
- Bilgi ne kadar saklanırsa o kadar çabuk kaybolur.
- Bilgi ne kadar dağınıksa o kadar iyidir.
- Tek bir çözüm yolu yoktur.
- Bilgi sonsuza kadar gelişmez.
- Bilgi tek bir kişiye ait değildir.
- Herhangi bir sistem zorla kabul ettirilemez.
- Bilgi için sihirli bir yol yoktur.
- Bilginin nasıl tanımlandığı, onun nasıl yönetileceğini belirler (Çınar, 2002).

Bilgi yönetimi uygulamalarına bakıldığında temel çabasının bilgiyi üretken kılmak olduğu söylene bilir. Bilgi yönetimi kuruma ait örtülü, açık bilgileri kurumun dış çevresinde

yer alan ve kurumun sınırları içinde yer alan bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemlerle entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar. Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için, kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır (Çapar, 2006).

Aynı zamanda bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik (Sözlü ve sözsüz iletişim ve davranışlarımız aracılığı ile düşüncelerimizi yansıtmak tarzımız), mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyet olarak görülür.

Örgüt kültürünün oluşumu, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi transferi ve paylaşımı ile birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir.

Bilgi yönetimi, bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Bilgi yönetimi sistemi, her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve gözden geçirilir. Bu özelliği ile genel problemleri çözmek üzere geliştirilmiş bir süreç, işlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojilerinden farklılık gösterir (Barutçugil, 2002).

### ***1.2.11. Bilgi Yönetiminin Yararları***

Bilgi yönetimi teknik örgütlerde gizli güç olarak güçlü ve "sağlıklı" bir etkiye sahiptir. Celep ve Çetin (2003)'e göre bilgi yönetimi örgüte şu olumlu katkıları sağlamaktadır:

- Örgüt çapında hızlı ve etkili sorun çözme,
- Gelişmiş edim,
- Yeniden canlandırılmış müşteri odağı,
- Örgütün bir bütün olarak gelişimi,
- Örgütün giderek artan bir esneklik ve adaptasyon yeteneği,
- Daha yüksek düzeylerde uzmanlık ve bilgiye sahip olma,
- Daha yüksek oranlarda öğrenme ve yenileşme,
- Çoğalmış değerler uzmanlığı ve bilgi paylaşımı,

Bilgi yönetimi ile örgütlerin;

- Verimliliği artırılabilir,
- Pazarda daha yaratıcı ve becerikli işlemler yaparak pazar durumu arttırılabilir,

- Örgütün devamlılığı artırılabilir,
- Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi optimum hale getirebilir,
- Örgütün etkinlik alanı ile ilgili yeterliklerini geliştirebilir,
- Bilgi işgörenleri arasındaki iletişimi geliştirebilir,
- Bilgi işgörenlerinin örgütte kalmasını sağlayabilir,
- Örgütün asıl etkinliğinde (merkezi yeterlik) ve yaşamsal olan örgüt bilgisinde odaklanmasını sağlayabilir.

Bilgi yönetiminin yararları, örgütün insan ve maddi kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımının sağlanması, örgütsel verimlilikle birlikte rekabet gücünün artmasına, yönetim süreçlerinin işlevselliğinin artmasını, sürekli öğrenen bir örgüt yapısına kavuşmasını sağlamaktır. Organizasyonlarda bilgi yönetiminin yararları yanında örgütsel açıdan fonksiyonları da Yeniçeri ve İnce (2005:17)'ye göre; örgütsel yaratıcılığın yönetilmesi, örgütsel yeniliğin teşvik edilmesi, iletişimin güçlendirilmesi, örgüt ikliminin iyileştirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

### ***1.2.12.Bilgi Yönetiminin Zorlukları***

Şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için karşılaşılabilecek bazı engeller veya güçlükler de olabilecektir. Hackett (2000), bilgi yönetimi ile ilgili hazırlanmış olduğu araştırma raporunda bilgi yönetiminin başarısındaki en büyük engelin bilgi yönetimi ihtiyacının açık bir şekilde anlaşılmasına bağlamaktadır. KPMG'nin (1998) bilgi yönetimi ile ilgili yaptığı araştırmada şirketlere bilgi yönetiminde yüz yüze kaldıkları engeller sorulduğunda, şirketlerin bilgiyi paylaşma isteği olmasına rağmen, sırasıyla zamanın yetersizliği, bilgi yönetimi tekniklerindeki yetersizlik, bilgi yönetimi ve yararlarını anlamamak karşılaşılan engellerin ana nedenleri olarak ortaya çıkmıştır. Bunları sırasıyla, bilgi yönetimi için üst yönetimin fazla destek olmayışı, bilgi yönetimi girişimleri için maddi yetersizlik ve mevcut kültürün bilgi paylaşımını desteklememesi gibi engeller takip etmiştir. Bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına engel teşkil eden konuları Chase (1997a) “yumuşak konular” (soft issues), “sert konular” (hard issues) ve diğer alanlar olarak incelemiştir. Yumuşak konular sırasıyla, örgüt kültürü, problemin sahiplenilmemesi, zamanın yetersizliği, örgütsel yapı, üst yönetimin sorumluluğu, ödüllendirme/takdir etme, takım çalışmasında ziyade bireyselliğin vurgulanmasıdır. Sert konular, enformasyon ve iletişim teknolojileridir. Diğer alanlar ise standart olmayan süreçlerdir. Bu konular arasında %80'lik bir oranla örgüt kültürü tüm endüstri/sektör dallarında ve coğrafi bölgelerde ilk sırada yer almıştır.

Bilgi yönetimi için engel oluşturan konuları Chong vd. (2000) ise önem sırasına göre enformasyon fazlalığı, bilgiyi paylaşmak için çalışanların motivasyonu, şirketteki teknolojinin düzeyi, çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili rollerini ve sorumluluklarının tanımlanması, mevcut enformasyon teknolojileri arasındaki bağlantı, ağ sistemlerinin güvenliği ve eski veri şeklinde ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, eğer şirketler bilgi yönetiminin önündeki güçlükleri aştıkları ve bunları fırsata çevirdikleri takdirde bilgi yönetimini sağladığı faydaları elde edecekler ve rekabet avantajı sağlamış olabileceklerdir.

### ***1.2.13. Bilgi Yönetiminin Uygulanması***

Bilgi yönetimi süreci, diğer süreçlerin aksine daha fazla sorumluluk, emek ve zaman gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu sürecin tamamlanıp başarılı uygulamalar yapılabilmesi için bazı konulara özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetiminin uygulanması birbirini izleyen altı adımda ele alınabilmektedir (Barutçugil, 2002: 108-130):

**a. Bilgi Yönetiminin Kurum Amaçlarıyla İlişkilendirilmesi:** Bilgi yönetiminin uygulanmasında ilk kritik adım, bilgi yönetimi ile kurumsal amaçların ilişkilendirilmesidir. Kurumsal bilgi varlıklarını bir araya getirmenin ve yönetmenin ilk adımı, bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi stratejisi ve çerçevesi geliştirmektir. Ayrıca kurumsal bilginin açılması, önündeki engellerin kaldırılması ve bütün kurum çapında hızlı bir şekilde dolaşımının sağlanması gerekmektedir.

**b. Bilgi Yönetimi Takımının Oluşturulması:** Bir bilgi yönetimi sistemi kurulurken, yeni çalışma anlayışına uygun yeni rollerin ve sorumlulukların oluşturulması gerekmektedir. Ortaya çıkan yeni rollerin ve sorumlulukların etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bunların stratejik, süreç ve bilgi işçisi olarak üç ayrı düzeyde düşünülmesi gerekmektedir.

**c. Bilgi Yönetimi Varlıklarının Tanımlanması:** Bu aşamada yapılan, kurumsal bilgi içeriklerini gözden geçirmek ve bunların kurumun amaçlarıyla ne ölçüde bağlantılı ve uyumlu olduğunu belirlemektir.

**d. Bilgi Yönetimi Değerlerinin, Vizyonun ve Amaçların Geliştirilmesi:** Günümüzde yeni bilginin ve yeni bilgiye dayalı ürünlerin değeri iletişim zamanı ile ters orantılı olarak değişmektedir. Bilgi içeriğinin değeri kısa bir zamanla kısıtlanmıştır. Bu nedenle çalışanlar, her bilgi kırıntısını olabildiğince hızlı ve ilgilenen herkesle paylaşmalı ve geri bildirimlerden, doğrulamalardan ve birçok yeni fikirden yararlanmalıdır.

**e. Yeni Yapılar, Sistemler, Süreçler ve Teknolojilerin Oluşturulması:** Kurumlarda bilgiyi oluşturma, elde etme, geliştirme ve paylaşmaya yönelik davranışlar tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamasının başarılı olması için

benimsenen görüşleri ve düşünceleri destekleyecek teknolojilerin varlığı ve etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır.

**f. Kurumsal Kültürün Oluşturulması:** Bilgi yönetimi uygulamasının başarısındaki önemli faktörlerden biri de ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütününe oluşturan kurumsal kültürdür. Kurumsal kültür, çalışanların kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmakta ve kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklamaktadır. İnanç ve değerlerin yoğun ve geniş olarak paylaşılması, vizyon ve amaçlar etrafında kolay bütünleşme, çalışanların davranışlarında tutarlılık ve bağlılık duygusunun güçlenmesi, kuruma ve çalışanlara bir kimlik ve kişilik kazandırma böylece motivasyonu artırma gibi durumlar güçlü bir kurumsal kültürün faydaları arasındadır.

#### ***1.2.13.1.Uygulamada Başarı İçin Gerekli İlkeler***

Bilgi yönetimi uygulamalarında başarıyı getiren unsurlar aşağıdaki başlık altında sıralanmıştır (Davenport ve Prusak, 2001: 212-220):

**Bilgiye Yönelik Bir Kültür:** Kurumsal kültür, çalışanların birlikte üretmeye istekli olmaları ve bilgiyi paylaşmaları konusunda önemli bir role sahiptir. Kurumsal kültür destekleyici değilse ya da ödül sistemi sadece bireysel çabaları ön plana çıkarıyorsa, insanları birlikte çalışmaya yönlendirmek zorlaşabilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 38). Bu nedenle kurumsal yapı, bilgiye yönelik kültürü içermelidir. Bu konudaki en başarılı kurumlar, bilgi yönetiminin her çalışanın görevinin bir parçası haline getirilmiş olduğu yerlerdir.

**Teknik ve Kurumsal Altyapı:** Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için öncelikle güçlü bir altyapıya ihtiyaç vardır. Teknoloji, kurum kültürü, kurum alt yapısı ve entelektüel sermaye bu alt yapıyı oluşturan dört unsurdur. Bilgi yönetimi başarısı için bu dört alt yapı faktörünün birbiriyle ahenkli biçimde, uygulamakta olan bilgi yönetimi projelerini desteklemesi ve bu projelerin öncelikli ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir (Zaim, 2005b: 110).

**Üst Yönetimin Desteği:** Yönetimin desteği değişime yönelik bilgi projelerinde vazgeçilmez bir unsurdur. Ayrıca yönetimin nitelikleri, yetenekleri ve teknik bilgi düzeyi başarıda önemli rol oynamaktadır. Açık fikirli ve gelişimci olmak, değişimi ve yeniliği arzulamak, ideal bir yönetimin gereklerindedir (Barutçugil, 2002: 179).

**Ekonomik Değer ya da Başarı ile Bağlantılı Olma:** Bilgi yönetimi uygulamaları pahalıdır bu nedenle uygulamaların sonucunda ekonomik bir değer ya da bir başarı elde edilmesi gereklidir. Uygulamaların en büyük yararı, tasarruf edilen ya da kazanılan paradır. Ayrıca müşteri tatmini, giderlerin azalması gibi faydalar da sağlamaktadır.

**Bir Parça Sürece Yönelme:** Bilgi yönetimi uygulamalarında önemli ancak genellikle göz ardı edilen kısım, süreç yaklaşımıdır. Müşterinin tanınması, tatmin düzeyinin bilinmesi, verilen hizmetlerin verimliliği ve kalitesinin izlenmesi aşamaları uygulama sürecinin takip edilmesi gereken kısımlarıdır.

**Berrak Bir Vizyon, Açıkça Anlaşılır Bir Dil:** İyi bir bilgi yönetimi uygulaması için tüm kurumsal değişim projelerinde vizyonun berrak, terminolojinin açık olması olmazsa olmaz koşullardır.

**Motivasyon Unsurları:** İnsanların benliklerine ve yaptıkları işe sıkı sıkıya bağlı olan örtük bilgi kolayca ortaya çıkmamakta ve hareket etmemektedir. Bireylerde örtülü durumda bulunan bilginin kurumsal bilgi haline gelebilmesi için çalışanlar bilgi yaratma, paylaşma ve yararlanma konularında motive edilmelidirler. Ancak ödül ya da motivasyon araçlarının özendirici ve teşvik edici türden olmaları gerekmektedir.

**Bilginin Biçimlenmiş Olması:** Bilgi projeleri hem teknolojik hem de kurumsal açıdan bilgiye dayalı bir alt yapının avantajından yararlandıklarında başarı olasılıkları artacaktır.

**Çok Sayıda Bilgi Aktarma Kanalı:** Bilgiyi kullanıma açık hale getirmek onun aktarılması anlamına gelmemektedir. Bilgi aktarımının amacı, bir kurumun iş yapma becerisini geliştirmek ve böylece kurum değerini arttırmaktır. Yeni bilgi bir davranış değişikliğine yol açmadığı ya da yeni davranış tarzlarının benimsenmesini sağlayacak birtakım yeni fikirler ortaya çıkarmadığı sürece iletme ve özümseme bir arada olsa bile bir işe yaramamaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 148). Bu nedenle kurum içindeki resmi ve resmi olmayan tüm iletişim ağları desteklenmeli, çalışanlar ve müşteriler arasındaki bilgi akışının sürekliliği sağlanmalıdır.

### ***1.2.13.2.Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler***

Değişim hızının artması, kurumların teknolojik gelişme ve kurumsal büyüme sonucunda karmaşık bir özellik kazanması, çalışanların niteliklerinin, eğitim düzeylerinin ve beklentilerinin giderek değişmesi, bireysel bağımsızlık düşüncesinin geleneksel hiyerarşik otoriteyi zorlaması, geleneksel yönetim anlayışının yerini yetenek ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin alması gibi değişimler bilgi yönetimi uygulamalarında çeşitli zorluklara neden olmaktadır (Barutçugil, 2002: 174). Yaşanan önemli sorunlardan biri, değerli bilgilerle sahip çalışanların kurumdan ayrılması ile önemli kayıpların yaşanabilmesidir. Bunun için özellikle örtük bilgilerin kurum içinde yayılıp, kurumsal belleğe aktarılması gerekmektedir. Böylece çalışanlar kurumdan ayrılırsa bile sahip oldukları değerli bilgiler kurumda kalacak ve kayıplar en aza indirilmiş olacaktır (Özer vd., 2002: 479).

Uygulamada bilgi yönetimi, çeşitli düzeylerde bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller, kurum düzeyinde, takım-grup düzeyinde ve bireysel düzeyde sınıflandırılabilir.

### ***1.2.13.3.Kurum Açısından Engeller***

Çoğunlukla kurumsal nitelikte olan, sistemin bütününde oluşan ya da oluşabilecek niteliktedir. Bu engeller aşağıdaki gibi maddeleştirilebilir (Celep ve Çetin, 2003: 37-38; Nonaka ve Takeuchi, 1995):

- a. Bilgi tabanını oluşturabilmek için zaman, yoğun emek ve maliyet gerekmesi,
- b. Bilgi yönetiminin yoğun bir şekilde çalışanlara ek işler yüklemesi,
- c. Bilgi tabanlı sistem teknolojisinin sahip olduğu bazı sınırlılıkları,
- d. Geçici proje takımlarını izlemenin çeşitli güçlükleri olması,
- e. Aşırı ve gereksiz enformasyonun ortaya çıkması,
- f. Çalışanların sistemin hiçbir yararını görmemeleri,
- g. Anlaşılmaz dil ve sözlerin yaygınlaşması,
- h. Örtük bilgiyi kodlamanın zor olması,
- i. Bilgi yönetiminin bireylerin kontrolünü gerektirmesi,
- j. Bilgi yönetiminin gerekliliğine dair güçlü bir pozitif kültüre gereksinim duyulması,
- k. Bilgi yönetiminde görevli yöneticilerin yanlış tutumlar sergileyebilmesi.

### ***1.2.13.4.Takım-Grup Açısından Engeller***

Bilgi yönetimi uygulamalarında takım ve grupsal düzeyde önemli bazı engeller ortaya çıkabilmektedir. Bu engellerin başında yönetici ve diğer çalışanlar tarafından eleştirilme korkusu gelmektedir. Bilgi paylaşımının önündeki en büyük engel bu korkudur. Bilginin paylaşılmasında önemli bir unsur olan ödüllendirme, bireysel çabalara verilmekte bu da bilgi stoklanmasına ve ancak değersiz bilgilerin paylaşılmasına, böylece bilgi kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Son olarak grup-takım üyelerinin birbirlerine güven ve saygı duymamaları ve ortak amaçlar etrafında birleşmemeleri de başarısızlığa neden olabilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 37-38; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

### ***1.2.13.5.Bireysel Açısından Engeller***

Kişilerin bilgi paylaşmada isteksiz olmaları bireysel düzeydeki sorunların başında gelmektedir. Bilginin bir güç olması, mesleki ilerlemedeki rolü, ödül veya cezaya neden olması gibi nedenler, bilgi paylaşımını engelleyen faktörler arasında sayılabilir. Yoğun rekabet ortamında genellikle kişiler, bilgiyi stokladığında ve paylaşmadığında bu gücün



korunacağı, paylaştığı takdirde ise değerini yitirileceği düşünebilmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında kurum çalışanlarının birlikte çalışma, sahip oldukları özgün ve örtük bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşma istekleri ve kurum kültürü önemli bir role sahiptir. Ödül sisteminin yalnızca bireysel çabaları teşvik etmesi ve kurum kültürünün destekleyici bir yapıda olmaması halinde, birlikte çalışma düşüncesi ve ortak akıl oluşmamaktadır. Yaratıcı ve özgün bilgiler, fikirler kişilerin kendilerini özgür ve güvende hissettikleri ortamlarda üretilebilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi süreci bir böyle bir ortam sağlanarak başarıya ulaştırılabilir (Celep ve Çetin, 2003: 37-38; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

#### ***1.2.14. Bilgi Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler***

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen unsurlar üç ana başlık altında toplanabilir: Bilginin doğası, insanların doğası ve organizasyonun içinde bulunduğu ortam (Bollinger ve Smith, 2001:12-13). Bilgi yönetimi açısından bu engellerin en önemlisi şüphesiz insanların doğasıdır. İnsanoğlu, birbiriyle çelişik ve karmaşık psikolojik ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bilgi yönetimi sistemleri, depolanması gereken büyük miktarda veri ve bilgiyi içerir. Bu tip bir sistemin inşa edilmesi önemli düzeyde zaman, emek ve maliyeti gerektirir. Mevcut işlerini ifa ederken zaten çok meşgul olan çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerinde mevcut alışkanlıklarını terk etmek ve kendilerinin ek çaba harcamalarına yol açacak bir sürecin içine girebilirler. Bilgi yönetimi, bilgiyi işlemek, depolamak, saklamak ve paylaşmak için çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojileri gibi kendisine ait çok sayıda karmaşık ifade ve terim içeren teknoloji ve yenilikleri kullanır ve bu durum karışıklıkların ortaya çıkmasına yol açar. Özgün bilgiyi kodlamak ve diğer çalışanların paylaşımına sunmak çok zordur. Öte yandan, teknolojik gelişmelerin hızı bilginin her an demode olmasına neden olmaktadır ve bu durum çalışanların işlerini yaparken kullandıkları özgün bilgi ile bu bilgileri paylaşmak için hazırladıkları kodlanmış bilgi arasında büyük farklılıkların oluşmasına yol açmaktadır. Büyük maliyet, emek ve zaman harcanarak hazırlanan bilgi tabanları, depolanan bilgilerin demode olması ve kullanılmaması nedeniyle, istenilen yararı sağlayamamaktadır. Çalışanlar, bazen, aşırı bilgi bombardımanı altında endişe duymakta ve korkmaktadırlar. İnsanlar, iyi kodlanan, depolanan ve işlenen bilgilerin uygulamada bir yararının olmayacağını varsayıyorlarsa, ne kadar değerli olurlarsa olsunlar, bu bilgiler kullanmazlar.

Bilgi yönetiminin uygulanmasında takım/grup açısından da önemli bazı engeller ortaya çıkabilir. Takım üyeleri, yöneticiler veya meslektaşları tarafından eleştirilmekten çekiniyorlarsa bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Grup üyelerinin birbirlerine güven ve saygı

duymamaları ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmemeleri başarısızlığa neden olabilir. Ödüllendirme, bilginin paylaşılmasında önemli bir unsurdur; ancak, ödül için bilginin istiflenmesine ve ödüle değecek bilgiler saklanırken değersiz bilgilerin herkesle paylaşılmasına, yani paylaşılan bilgi miktarı artarken bilginin kalitesinde gerilemenin artmasına yol açabilir.

Bireysel düzeyde insanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmaları, temel sorunların başında gelir. Bilgi güçtür; mesleki bilgi ve uzmanlık ise organizasyonlarda yükselmek ve fazla kazanmak için gerekli olan gücün en önemli kaynağıdır. Bilgi istiflendiğinde ve paylaşılmadığında gücün korunacağı, paylaşıldığında ise değer yitirileceği hissi önemli bir engelleyicidir. Diğer taraftan, meslektaşlar arasında var olan yoğun rekabet insanların birbirlerine saygı duymamasına sebep olmaktadır. Bu nedenlerle bilgi oynaktır, çabuk demode olabilir ve yitirilebilir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında çalışanların birlikte çalışma ve sahip oldukları özgün ve saklı bilgileri organizasyonun diğer çalışanları ile paylaşma istekleri, dolayısıyla örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. Ödül sisteminin yalnızca bireysel çabaları teşvik etmesi ve örgüt kültürünün destekleyici bir yapıda olmaması halinde birlikte çalışma güdüsü ve “ortak akıl” oluşmaz. Yaratıcı ve özgün bilgi-fikirler insanların kendilerini özgür ve güvende hissettikleri ortamlarda yeşerebilir. Bu nedenle bilgi yönetimi sürecinin bir “amir” tarafından yürütüldüğü ve çalışanlarda yönetimin çalışanları kontrol altında tuttuğu hissini yaygınlaştığı koşullarda başarısızlık ortaya çıkar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 2.1.Örgütün Tanımı ve Önemi

Örgüt, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, ekonomi, antropoloji gibi çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle her bilim alanı, örgüt kavramını değişik bakış açılarından çözümlenmeye çalışmaktadır. Bu bakış açılarının her biri örgütü farklı yönleriyle ele almaktadır (Şişman, 2002: 23). Balçık'a göre "Örgüt kavramı, insanların birlikte en etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıyı ifade eder. Örgüt, yalnız işletmeler açısından değil, aynı zamanda bir arada yaşayan her insan topluluğunda ihtiyaç duyulan bir oluşumdur" (2002: 18). Güney ise genel bir yaklaşımla örgütü, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem ve güç birliği olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bir örgütten bahsetmek için birden fazla insanın belli bir amaç etrafında toplanması, eylem ve güç birliği yapmış olmaları gerekir. Bu durumda örgütleri diğer sosyal birimlerden ayıran temel özellik, sosyal yapılarının açıkça belirlenmiş ve bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır (2000: 186). Örgüt, amacına göre siyasal, kültürel ve ekonomik veya bunların karışımı bir birlik olabilir; kamu veya özel olabilir. Örgüt, enstitü veya şirket olabilir. Bir aile hem ekonomik, hem kültürel ve hem de sosyal karaktere sahip olan kurumsallaşmış bir örgüttür. Kamu kurumu veya özel şirket olarak bir hastane sağlık hizmeti, bir okul ise eğitim hizmeti veren bir örgüttür. Dolayısıyla, örgüt kavramı sadece şirketlere mahsus ve sadece şirketleri içeren bir kavram değildir (Erdoğan,2003).

Varlığını korumak ve sürdürmek için insanların oluşturduğu; örneğin, fabrika,banka,sendika vb. gibi her türlü ekonomik ya da toplumsal kurum ve kuruluşlardan birer örgüt olarak söz edilmektedir. İnsanların yaşamında önemli bir yere sahip bulunan örgütler "belli amaçlara ulaşmak için insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür" diye tanımlanmaktadır (Özdönmez vd., 1998: 83). Örgüt, varoluş amacı özeldir insan ihtiyaçlarını, genelde ise toplumsal ihtiyaçları karşılamak olan ve bu ihtiyaçları yerine getirebilmek için belirlenen işleri etkileşim süreci içinde planlayan ve işbirliği içerisinde bulunan bireylerden oluşan bir sistem şeklinde de tanımlanabilir. Karakoç'a göre ise örgüt, "en az iki insanın, belirli bir amaçta birleşip, bu amaca erişirecek etkileşimleri yönetsel bir enerjiyle modelize ettikleri özgün bir yapı ya da sistem" olarak ele alınabilir (Karakoç, 1991: 12). Örgüt kavramı çeşitli bakış açılarından ele alınıp incelenmektedir. Rasyonel bakış açısından yaklaşıldığında örgütler, önceden

belirlenmiş ortak amaçlar tarafından oluşturulan araçlar olarak görülmektedir. Bu bakış açısından örgüt üyelerinin davranışları ve örgütteki yönetim süreci, rasyonel açıdan çözümlenmektedir. Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar ise, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkati çekmektedirler. Bu bakış açısı ile birlikte örgüt içinde yer alan insanların bazı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gereği üzerinde durulur. Örgütleri politik sistemler olarak gören kuramcılar, onları farklı amaç ve çıkarlara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapılı sistemler olarak görmektedir. Bu bakış açısı, örgütle ilgili olarak daha çok, güç/iktidar, çıkar, çatışma, koalisyon gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgüte sembolik yönden yaklaşan bakış açısı ise, yöneticilerin öncelikle örgüt üyelerinin davranışını iyi anlamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bakış açısı örgütleri, tiyatro, drama, karnaval, kültür gibi benzetmelerle tanımlamakta; sembol, anlam, inanç, değer, efsane gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Örgütlerin sadece maddi, ekonomik, fiziksel özelliklere sahip olmadıkları, bu somut kavramlar yanında soyut, bilişsel, kültürel, düşünsel boyutları da olduğu kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 27-31).

## 2.2. Örgüt Türleri

Örgütler, çeşitli özellikleri açısından, değişik biçimde sınıflandırılır. En yaygın kullanılan sınıflandırma biçimleri ise; amaçlarına göre, oluşumlarına göre ve iş bölümü/yetki sorumluluk dizelenmesine göre yapılan sınıflandırmalardır.

### **Amaçlarına Göre Örgütler** (Akdur, 2003: 4):

**a) Üyelerine yarar sağlamayı amaçlayan örgütler:** Adından da anlaşılacağı üzere, doğrudan doğruya üyelerine çıkar ve yarar sağlamak amacıyla bir araya gelmiş insanlardan oluşan örgütlerdir. Partiler, sendikalar ve meslek örgütleri bu sınıf altında sayılan örgütlerdir. Bu örgütlerde, üyelerine maddi (ücret vb.) veya manevi (sosyal statü, erk vb) yarar sağlamak temel amaçtır.

**b) Kar amaçlı örgütler (işletmeler):** Adından da anlaşılacağı üzere, temel amacı kar elde etmek olan örgütlerdir. Bunlar, ekonominin çeşitli alanlarında (üretim, finansman, ticaret) faaliyet gösterirler.

**c) Hizmet amaçlı örgütler:** Bunlar toplumsal dayanışma ve sosyal devlet güdüsü ile yola çıkan örgütlerdir. Sağlık, eğitim ve sosyal hizmet alanlarındaki örgütler bu sınıfa girer. Bu tür örgütlerin temel amaçları kar olmamakla birlikte, kara da yönelebilirler ve hatta zamanla tamamen kar amaçlı örgütlere de dönüşebilirler.

**d) Kamu düzeni ve yararını amaçlayan örgütler:** Ulusal savunma, iç emniyet, hukuk ve araştırma, geliştirme gibi alanlarda etkinlik gösteren örgütler bu sınıfta değerlendirilir. Daha çok devleti oluşturan ve sürdüren işleri yapmak üzere kurulmuş örgütlerdir.

**Oluşumlarına Göre Örgütler:** Bu sınıflandırma, bireylerin bir araya gelmesi ve örgütlenmenin oluşumunu esas alan bir sınıflandırmadır. Örgütlerin oluşumunun ise, başlıca üç biçimi vardır. Bunlar (Akdur, 2003: 5):

**a) Doğal örgütler:** Bireylerin, kan bağı, arkadaşlık, hemşehrilik ve aynı iş çevresinden olma gibi ortak özelliklerinden dolayı bir araya gelmesi ile oluşan örgütlerdir. İl dernekleri, işyeri sandıkları, aynı okul mezunu dernekleri bu türden örgütlerdir. Bunlar, en gevşek örgüt tipini oluştururlar.

**b) Gönüllü (demokratik - informal) örgütler:** Bireylerin kendi iradesi ile ve belirledikleri ortak amaç doğrultusunda gönüllü olarak bir araya gelmesi ile oluşan örgütlerdir. Bu örgütlerin, yasalara dayalı ya da resmi olarak (formal) belirlenmiş bir hiyerarşik yapısı yoktur. Grup, kendi örgüt yapısını, iş ve erk bölüşümünü kendi içinde, demokratik ve gönüllü olarak belirler. Liderini kendisi seçer, makamlara ve görevlere atamalar kendi hiyerarşik yapısı içinde ve tamamen kendisi tarafından yapılır. Üyeler tüm diğer üyeler ile etkileşim ve iletişimde bulunur (genel kurullar vb yapılarla).

**c) Resmi (bürokratik-formal) örgütler:** Bu tür örgütlerin amacı, görevleri ve hiyerarşisi, örgütün kendi dışındaki otoritelerce belirlenir. Örgütteki tüm ilişkiler yasalara düzenlenmiş olup, iletişim ve ilişkiler bir sıradüzen (hiyerarşi) dizgesi içinde ve yazışmalarla sürdürülür. Devlet kuruluşlarının yasama organınca düzenlenmesi, kabine tarafından yönlendirilmesi, buna karşılık işlerin ise, müsteşar ve altında kalan örgütçe icra edilmesi bu ilişki ve örgüt biçiminin en klasik örneğidir. Makamlara atamalar dış otoritelerce yapılır (parti, bakan, üçlü kararname vb.). Bu tür örgütlerde, üyelerin tamamı birbiri ile iletişim ve etkileşimde bulunamaz, böyle bir olanak yoktur.

**İş Bölüşümü / Yetki ve Sorumluluk Dağılımına Göre Örgütler:** Bu sınıflandırmada örgütler başlıca dört başlıkta değerlendirilir, bunlar; dikey örgütler, yatay örgütler, sayısal bölümlenme ve işlevsel bölümlenmedir (Akdur, 2003: 5-6):

**a) Dikey örgütler:** İşlevlerin ve işbölümünün dikey olarak (yukarıdan aşağıya) farklılaştığı, yöneten ile yönetilenin hiyerarşik biçimde konumlandığı, yetki/erk ve emir komuta baskın bir örgütlenme biçimidir. Üst düzey, orta düzey, alt düzey yönetim işlevleri ve

katları ile en altta da yönetilenler şeklinde hiyerarşik bir iş bölüşümü vardır. Yönetim katları; amacı ve işlevleri belirleme, planlama, yönlendirme gibi işleri üstlenmiş ve yürütürken en alttaki grup ise amaçları gerçekleştirme, işleri kotarma işlevi ile yükümlenmiştir.

### **Özellikleri:**

- \* Yönetim yetkisi en tepedeki kişide toplanmış ve merkezidir.
- \* Emir komuta, hiyerarşiye uygun olarak ve aşağıya doğru aktarılır. İletişim dikey ve aşağıya doğrudur.
- \* Ast üst ilişkisi dikey olup, her ast bir üste karşı sorumludur. Benzer ve aynı düzeydeki statüler arasında (yatay) ilişki yoktur.
- \* Çalışmaları, genellikle amacın bütününden ayrılmış bir parça ve belli bir program (iş, etkinlik grubu) ile sınırlıdır. En üstten en alta kadar, yalnızca bu program ile ilgilenilir ve amacın bütünü veya diğer parçaları ile ilgilenilmez (Aydın, 1991: 26).

### **Avantajları:**

- \* Disiplinin en kolay sağlandığı örgüt biçimidir. Üstler astları terörize ederek yalnızca emir dinleyen ve gereklerini yerine getiren unsurlar haline getirmiştir.
- \* Karar alınması için, en tepedeki kişinin karar üretmesi yeterlidir. Bu nedenle de, kararlar çok çabuk alınır. Görüşmeler, danışmalar, komisyon-lar benzeri karar alma mekanizması ve zinciri yoktur.
- \* Bu niteliklerinden dolayı, amacın bütününe parçasında / iş grubunda etkili ve çabuk yol alma şansı daha yüksektir (Aydın, 1991: 26).

### **Dezavantajları:**

- \* Tüm yetkiler tek elde ve tepedeki kişide toplanmış olan, otoriter bir yönetime sahiptir.
- \* Yönetici baskın bir örgüt tipidir. Başarı ya da başarısızlık yöneticinin yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle de, her anlamda yeterli ve çok yönlü bir yönetici gerektirir.
- \* Yönetici yükü çok ağırdır.
- \* Ekonomik olmayan bir örgütlenme türüdür. Çünkü; amacın bütününe her parçası için (her program / iş grubu için) ayrı bir örgüt, yani insangücü, araç gereç ve fizik yapılara gereksinim vardır. Ayrıca, bu dikey parçalar arasında, bütünsel amaç doğrultusunda, entegrasyon ve eşgüdüm sağlamak çok zordur.

\* Dikey örgütlerde, birimler arasında otorite çatışması kaçınılmazdır (Aydın, 1991: 27).

**b) Yatay örgütler:** Görevsel, işlevsel işbölümüne dayalı örgütlenme biçimidir. Etkinlikler, aynı yetki ve sorumluluk düzeyinde bulunan, birim / konum ve bireyler arasında paylaşılmıştır. Konumlanma, otorite / yetki temelinde değil, uzmanlık ve işlev temelindedir. Dolayısı ile, yatay örgüt genelde görev ve uzmanlık baskın bir örgütlenme türüdür (Güleç, 2008: 44).

### **Özellikleri**

- \* Yönetim yetkisi daha yaygın ve desantralizedir.
- \* Birbiri ile bağlantılı etkinliklerde eş düzey birimler arasında yatay iletişim vardır. Emir - komuta hiyerarşisi hakimiyeti yoktur.
- \* Ast-üst / yöneten - yönetilen ilişkisi yerine, paylaşılmış yetki ve sorumluluk çerçevesinde, ekip çalışmasına yatkın ve ekip çalışmasını öngören bir yapı vardır.
- \* Amacın bütününe yönelik çalışır. En üstten en alta kadar amacın bütününden sorumlu olunur (Güleç, 2008: 44).

### **Avantajları:**

- \* Dikey örgütlenmeye göre, daha demokratik bir yapıdır. Tüm personelin katkı ve katılımını sağlar ve öngörür.
- \* Yöneticinin önemi ve yükü azalmıştır.
- \* Ekonomik bir örgütlenme şeklidir. Amacın, tüm iş ve programları aynı kaynaklarla (insangücü, para, fizik yapı) yürütülür.
- \* Bütünün parçaları (program, iş grubu) arasında eşgüdüm ve yönetim birliği daha kolay sağlanır. Birimler arası otorite çatışması yoktur (Güleç, 2008: 45).

### **Dezavantajları:**

- \* Disiplini sağlamak zordur. Toplumsal ve örgüt üyelerinin kültürel olgunluğunu gerektirir.
- \* Kararlar; birimler, kurullar ve komisyonlar kanalı ile alınır. Bu nedenle de, karar süreçleri uzun zaman alır.

\* Amacın tüm iş ve program grupları bir bütünlük içinde ele alınır ve gözetilir. Bu nedenle de, tek tek iş gruplarında, programlarda, dikey örgütlenmeye göre, daha yavaş yol alınır (Güleç, 2008: 45).

**c) Sayısal bölümlenme:** Aynı tür işi yapan, çeşitli sayıdaki bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan bir örgütlenme şeklidir. Gerek gruptaki kişiler arasında gerekse birimler arasında ast üst ilişkisi yoktur. Aynı işi yapan beşer onar kişilik ekipler, takımlar söz konusudur. Askeri örgütlenmedeki takım bölük vb bölümlenme bunun tipik örneğidir (Akdur, 2003).

**d) İşlevsel bölümlenme:** Farklı işlerle görevli (elektrikçi, marangoz, şoför, dahiliyeci, genel cerrah vb.) bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan gruplardan, ekiplerden oluşan örgütlenme biçimidir (Akdur, 2003).

## **2.3. Kültür**

### **2.3.1. Kültür Tanımı**

"Kültür" kavramına etimolojik olarak bakıldığında, kelimenin; tarım, toprağı sürmek, işlemek ve ekip biçmek anlamında kullanılan, Latince "cultura" sözcüğüne dayandığı görülmektedir. Genel olarak belli bir toplumu oluşturan insanların yaşam tarzı olarak bilinen "kültür" kavramı, literatürde farklı şekillerde de tanımlanabilmektedir (Coşan, 2010:87).

Taylor, kültürü fonksiyonel açıdan ele almış ve bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır. "İşletme Yönetimi" açısından da "kültür"; kuruluşun çalışma şeklini ya da faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Vural, 1998:38). "Kültür" kavramının "Yönetim Bilimleri" açısından tanımı ise; kültürün, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olması ve insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi şeklindedir (Hasanoğlu, 2004:52).

Teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yöntem vb., kısacası insanın meydana getirdiği her şey kültür kavramının içerisinde yer almaktadır. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar da, kendilerine özgü unsurlarla birlikte kültürü oluştururlar. Bu bağlamda da; insanlar arasındaki her türlü karşılıklı etkileşim, yapıp - yaratma alışkanlıkları, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünler, "kültür" kavramının içerisinde yer almaktadır (Uygur, 1984:17).



Bu tanımlar haricinde "kültür" kavramı, aşağıdaki temel tanımlar çerçevesinde de kullanılabilir (Güvenç, 1991:95);

- Kültür, özel anlamda bir toplumun ve genel anlamda da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.

- Kültür, belli bir toplumun kendisini ifade eden tüm değerlerdir.

- Kültür, bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.

- Kültür; ifade ettiği bütünsel yapı içerisinde, bir insan ve toplum kuramıdır.

### **2.3.2.Kültürün Özellikleri**

Kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir değerdir. Topluma yön veren özellikler bütünü olması bakımından kültür, toplumu bütünleştirme görevini üstlenmiştir. Toplumlar için önemli bir bağ olan kültürün çeşitli özellikleri vardır (Güvenç, 1974).

- Kültürün en önemli özelliği öğrenilebilir olmasıdır. Kültür insanlar tarafından öğrenilen bir olgudur. Kısaca; kimse doğuştan bir kültür olgusuna sahip değildir. Bireyler, zaman içinde yaşadıkları yerle etkileşime geçerek içinde buldukları kültürü öğrenirler. Kültür önce ailede daha sonra okul ve iş hayatında ve toplumda öğrenme ve etkileşim süreçleri içerisinde öğrenilir. İçselleştirilme, öğretim ve sosyalleşme süreçleri ile kazanılmakta ve sosyal miras olarak nakledilmektedir (Bakan ve diğ., 2007: 12). Toplumun geçmişte ürettiği değer, inanç, tutum ve davranışlar gibi manevi yaratılanlarla; teknoloji, mimari eser gibi maddi yaratılanlar eklenerek gelecek kuşaklara aktarılır.

- Kültür toplumsaldır. Toplum; bir kişinin ya da bir grubun özel istek ve arzuları çerçevesinde oluşturulmuş bir olgu değildir. Kültür; örgütlenmiş gruplarda ve toplumlarda tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar, tutum ve davranışlardır (Güvenç, 1974). Tüm üyeler tarafından paylaşılma derecesi değişmekle birlikte kültür, toplum üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Toplum, bir kişinin ya da bir grubun özel istek ve arzuları çerçevesinde oluşturulmuş bir olgu olmadığı için kültür de üyeler tarafından paylaşılarak yeni nesillere aktarılmaktadır. Bu bakımdan, kültür, tarihi bir birikimdir ve bir toplumun bütün ideallerinin ve sosyal kişiliğinin bir sembolüdür (Bakan ve diğ., 2007: 12).

- Kültürün yeni nesillere aktarılması onun süreklilik özelliğini oluşturmaktadır. Kültür süreklidir. Dünden bugüne devam eden ve yarın da olacak bir kavramdır. Dolayısıyla, kültürler bir nesilden diğerine geçmeleri bakımından, süreklilik arz ederler. Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır (Bakan ve diğ., 2007: 15).

- Sürekli olan kültür, içinde değişimi de barındırır. Bu nedenle, kültür, değişebilirlik özelliğine sahiptir. Kültür dinamik bir kavram olarak, değişime açıktır. İnsanların gereksinimleri doğrultusunda ortaya çıkan kültür, ihtiyaçların değişimine cevap verebilir özellikte olmalıdır. Durağan bir özelliğe sahip olmayan kültür, üyelerince bir yandan öğrenilerek, bir yandan da değiştirilerek ve yeniden yorumlanarak sürekli yeniden üretilir ve sonrakilere aktarılır. Kurt Lewin'e göre tüm sistemler çevreyle dengelerini korumaya çalışır (Schein, 1992: 298). Kültür de bu bakımdan çevre ile dengesini korumak için değişime açık olmak durumundadır.

- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir. Toplumun bireylerinin ihtiyaçlarını karşılar ve doyum sağlar. Kültür, insanların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılar (Bakan ve diğ., 2007: 15). Yemek yeme ihtiyacı bütün insanlığın ihtiyacı iken; peyniri sabah kahvaltıda ya da yemekten sonra yeme alışkanlığı kültürel bir olgudur. Dolayısıyla, her kültür ihtiyaçlarını kendine göre belirler.

- Kültür bütünleştirici bir etkiye sahiptir. Bu etki kültürün, toplumun üyeleri tarafından benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Yine de bu durum bir idealdir. Kültürün her ögesi fertler tarafından kabul edilmese de genel itibari ile kabul görmesi kültürü bütünleştirici yapmaktadır. O halde, kültür, süreklilik arz eden, sürekliliğin içinde değişimi de barındıran, gereksinimleri karşılayan ve doyum sağlayan, toplumsal olup zaman içinde öğrenilen bütünleştirici bir ürettir. Bu durumda; öğrenilebilirlik, toplumsallık, süreklilik, değişebilirlik, ihtiyaçlara cevap verebilirlik ve gereksinimleri giderebilirlik, bütünleştiricilik kültürün özelliklerini oluşturmaktadır.

### ***2.3.3.Kültür Çeşitleri***

Kültür kavramına yönelik birtakım ölçütler esas alınarak bazı ayrımlardan söz etmek mümkündür. Bu ayrımlar da, kültür çeşitliliğine neden olmuştur. Araştırmalarda genel olarak yer verilen kültür ayrımlarına aşağıda yer verilmiştir.

#### ***2.3.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür***

"Genel kültür"; bir ülke ya da ulusun kültürünü ifade etmek adına kullanılabilir ve o ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, davranış kalıpları vb. unsurlar genel kültürü oluşturmaktadır. "Alt kültür" ise; "genel kültür" içerisinde yer alır ve genel kültürün parçaları olarak değerlendirilebilir. Ancak genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak da düşünülmemelidir (Barlı, 2007:278).

Örgütlerde "genel kültür", çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri; "alt kültür" ise, örgüt çalışanları arasında, sadece belirli bir grup tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir örgütteki alt kültürler; örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, örgüt içindeki bölümler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003:150).

Bir okula ziyaret amaçlı gelen kişi, okulun çevresinde dolaştığında ya da okul içerisinde öğretmen, öğrenci ya da idarecilerle konuştuğunda, değişik alt kültürleri gözlemleyebilir. Çünkü alt kültürler, performansa ve davranışlara yansır. Bu çerçevede, eğer o okulda toplumun farklı kesimlerinden kişiler bir araya gelmişse, bu durum "alt kültür çatışması" olarak kendisini gösterebilir. Bu durumda da okulun, ortak bir kültür oluşturma yoluna gitmesi gerekir. Bu nedendir ki; bir öğretmenin sınıfta birlik beraberlik sağlamaya ve öğrencilerin ortak değerlerde buluşmasına gayret etmesi gibi, bir okulda da idareci, öğretmen, öğrenci ve çalışanlar bazında ortak bir kültür oluşturulmaya çalışılmalıdır (Şişman, 1994:53).

#### **2.3.3.2. Maddi ve Manevi Kültür**

Kültür, maddi ve manevi öğelerden oluşmaktadır. "Maddi kültür", o yöreye yönelik somut alanları; "manevi kültür" ise, o yörenin değerlerini, inançlarını, tutumlarını ve soyut alanlarını içermektedir (Çam ve Bilge, 2007).

"Maddi kültür" literatürde, bir toplumun sosyal aktivitelerini organize etmesi ve teknolojiyi kullanması çerçevesinde ele alınmıştır ve bu çerçevede "maddi kültür", insanların yaptıkları nesnelere oluşur. İnsanların bu nesnelere nasıl ve niçin yaptıkları gibi konular da, maddi kültürün içerisinde yer almaktadır (Yeşil, 2009:111). Bir toplumdaki dini motifler, inanç sistemleri, örf ve ananeler, davranış kalıpları ve alışkanlıklar ise, önemli bazı manevi kültür öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Barlı, 2007:278).

Bu tanımlar doğrultusunda, bir okulda uygulanan motivasyon artırıcı uygulamalar, kabullenen norm ve kurallar manevi kültüre örnek teşkil ederken; tesisler ya da binaların iç ve dış mimarisi, üniformalar vb. maddi kültüre örnek verilebilir.

#### **2.3.4. Kültürün Kapsamı ve Unsurları**

Her toplumun kültür ve yaşama biçiminin kendi özelliklerine göre belirlenmesi sebebiyle birbirinden farklı kültürel özellikler göstermesine karşın ortak birtakım unsurları da bulunmaktadır. Bu toplumsal kurum ve unsurlar farklı yapılarda fakat gördükleri fonksiyonlar bakımından benzer özellikler gösterirler (Taş, 2001:6 ).

Kültürün başlıca öğelerini özen ( özen, 1996:13 ) şu şekilde tanımlamaktadır:

#### **2.3.4.1. Semboller ve Davranışlar**

Semboller, kültür olgusunun dışardan gözlenebilen, dışa yansıyan öğelerini ifade etmektedir. Semboller, belirli bir kültürü paylaşanlar tarafından algılanan ve yaşamda kullandıkları, katıldıkları törenleri, kahramanlıkları içermektedir. Davranışlar ise gözlemlenebilir tavır kalıplarını içermektedir. Davranışlar sözlü, sözsüz ya da hem sözlü hem de sözsüz olabilirler.

Semboller ve davranışlar, kültür olgusunun en kolay gözlemlenebilen öğeleri olmasına karşın, çözümlenmeleri güçtür ve yanıltıcı özellikler taşımaktadırlar. Çünkü sembolün ya da davranışın ne anlam ifade ettiğini daha derinde bulunan hangi inanç, değer ya da normu tanımladığını bulabilmek yorumlamaya gereksinim göstermektedir.

#### **2.3.4.2. İnançlar, Değerler ve Normlar**

İnançlar ve değerler, bireylerin bilişsel olarak farkında oldukları ve veri toplama yöntemleri ile belirtilebilen kavramlardır. Kişilerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısında düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadırlar.

İki kavram arasındaki temel fark, değerlerin belirli bir konuda bireyin düşünsel tercihini yansıtmaması karşısında, inançlar için böyle bir zorunluluğun olmamasıdır. Değerler, iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini, nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş gören davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir.

Norm ise, belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışın ne olduğunu belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlara verilen addır. Normlar ile değerler arasındaki temel farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşmasına karşın, normların belirgin ve yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır.

#### **2.3.4.3. Varsayımlar**

Varsayımlar, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren gerçeklik, zaman, mekan, eylem, insanların doğası ve insanların başka insanlar ve diğer çevre öğeleri ile etkileşimlerine ilişkin varsayımlarını içermektedir.

Varsayımlar çevreyi algılama sonucu bilişsel bir süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak çoğunlukla bilinçaltında yer alan kabullenilmiş varsayımların insanların çevreyi algılamalarını ve davranışlarını etkilediğini, bununla beraber varsayımların da bu davranışlardan etkilendiğini söylemek mümkündür.

### 2.3.3. *Kültürün Özellikleri*

Kültürün özelliklerini ortaya koyan birden fazla çalışma söz konusu olmasına rağmen kültürün özellikleri, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Güvenç, 1993:102):

**Kültür öğrenilir:** Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme sürecinin yardımıyla gerçekleşir.

**Kültür toplumsaldır:** Kültür toplumca benimsenmiştir. Kültür öğeleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

**Kültür değişebilir:** Kültür değişir, değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler; yayılma, ödünç alma vb. yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir, bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır.

**Kültür tarihi ve süreklidir:** Her kültürel sistem üyelerini besler; kültür bireylerin yaşam özelliklerini belirler. Kültür denildiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve töreler sağlar. Bundan dolayı kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır.

**Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır:** Kültürün ihtiyacı karşılayıcı ve tatmin sağlayıcı olması en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü kültür temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar.

**Kültür bütünleştiricidir:** Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle, hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez.

#### **2.3.4. Kültür Çeşitleri**

Kültürün tanımlanmasında görülen çeşitlilik, kültürün bir takım kıstaslara göre sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bunlar en genel hatları ile şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 1975:16-20):

##### **2.3.4.1. Kültürün Genellik Derecesine Göre Yapılan Sınıflama**

**Genel Kültür:** Bir ülke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur (Şişman, 1994:51).

**Alt Kültür:** Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri de bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içerisinde yer alırlar, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

##### **2.3.4.2. Kültür Öğelerinin Bileşimine Göre Yapılan Sınıflama**

**Maddi Kültür:** insanoğlu yaşamak için çevresini sürekli değiştirmekte, kendisine uygun hale getirmektedir. Bu çabalar sonucunda belirli bir teknolojik düzeye ulaşmaktadır, insanın oluşturduğu bu maddi birikimler kültürün en açık, elle tutulabilen örüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür türüne maddi kültür denir.

**Manevi Kültür:** Kültürün maddi yönünden başka, insanın ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik bir yönü daha vardır ki bu manevi kültür olarak adlandırılır. Manevi kültür insan düşüncesinin, inanç ve değerlerinin oluşturduğu bir hayat tarzı ya da manevi çevre tarafından meydana getirilir.

##### **2.3.4.3. Öğrenilme Zamanına Göre Yapılan Sınıflama**

**Sonradan Kazanılan Kültür:** Kişinin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.

**Birlikte Oluşan Kültür:** Bireyin yaşlılarından öğrendiği kültürdür. Burada yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar. Bu kültürde yaşlıların histe hakim olduğu, birlikte oluşumu sınırlayarak gençlerin davranışlarını belirledikleri görülür.

**Önceden Oluşan Kültür:** Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre verilen addır. Bu durum, eski kültürün önemli

kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi halidir.

İnsanoğlunun evrimleşmesine paralel olarak bulunduğu kültür de evrimleşme süreci içerisinde gelişmiş ve gelişmeye devam etmektedir. İnsan kültürünü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkar (Sargut, 1994:44 ).

Simgelerle içerilmiş ve paylaşılan bir anlam sistemi olarak kültür, insanlara gerek duydukları normları ve modelleri sağlar. Bu kategori ve modellerin yardımıyla da insanlar, toplumsal ekonomik yaşamın karmaşası içinde yollarını bulmaya çalışırlar. Bu noktada kültürün işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma çabası olarak tanımlanabilir (Sargut, 1994:69).

Sonuç olarak genel bir çevrede kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen, geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanabilir (Tevrüz, 1996:96 ).

### ***2.3.5. Kültürün Örgütlerde Yeri ve Önemi***

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozayicine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolay ayla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarını kamamıdır.

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir

unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır.

Her örgütün kendi kurallarına, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir. Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlerle sahip olduğu söylenebilir. O halde bir örgütün kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. <sup>8</sup> Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

#### **2.4.Örgüt Kültürü**

Örgüt, bireyin bir veya daha fazla ihtiyacını gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin devamlı yenilediği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla yönetilenler, yönetenlerin, örgütte çalışma amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması ve dengelenmesi söz konusudur. Örgüt, işlevinin ve iş bölümünün sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk düzeni içinde ortak ve açık bir hedefin gerçekleşmesi için insan topluluğunun yaptığı düzenli etkinliklerin tamamı olarak da tanımlanabilir (Terzi, 2000: 1).

Fayol'a göre örgütlenme, maddi ve bireysel elemanları işletmeye tahsis etme faaliyetleridir. Mooly-Rieley'e göre ise intizam ve metod sağlamak demektir. Bu ve benzeri ifadeler ışığında örgütlenme, maddi sermaye ve bireysel üretim elemanlarını etkili ve verimli bir şekilde gruplandırma ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir. Örgütler belli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Örgütlere asıl niteliklerini kazandıran bu amaçlardır. Örgütün araçları kağıt üzerinde belirlenmiş biçimsel hedefler olabileceği gibi uygulama aşamasında örgüt üyelerinin kendi aralarında belirleyip kabul ettikleri başka amaçlar, hedefler de olabilir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılacak işlemleri örgütün kurucuları belirler. Kurucular tarafından belirlenen işler, iş görenler arasında görev olarak pay edilir. Başka bir ifadeyle verilen görevlerin dikey ve yatay olarak belirlenmesi örgüt yapısının oluşumu için temel dayanaktır (Terzi, 2000: 3).

##### **2.4.1.Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı**

Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, "paylaşılan değerler bütünü" olarak tanımlarken; Pettigrew (1979) "herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi" olarak nitelendirmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve



hikayeleri içerdiğini belirtmiştir. Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü, "bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, temel varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler" biçiminde tanımlayarak, örgütte mevcut her durumun arkasındaki gizil güç ve temel ölçütün kültür olduğunu belirtmiştir (Şişman, 1994, 59).

Rousseau (1990) örgüt kültürünün, göstergeler, aktiviteler, davranışsal normlar ve değerler ile temel varsayımlar gibi belirli elementlerden oluşan bir yapı olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürünün tanımı konusunda bir konsensüs olmamasına karşın Hofstede (1990) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, değerler, inançlar ve varsayımlar bütününden oluşan derin bir örgütsel yapı olarak örgüt kültürünü ifade etmiştir (Carmeli, 2005,178-179).

Depshande ve Webster (1987)'e göre örgüt kültürü, örgüt üyelerine, örgüt içerisinde davranış standartları sağlayan ve örgütün ne olduğuna ilişkin paylaşılan değerler ve inançlardan oluşan bir sistemdir (Guner, 2007, 271).

Örgüt kültürü, örgüt elemanları tarafından paylaşılan inanç, varsayım ve beklenti biçimleridir ve örgütün çıktıları, çevresi ve çevrenin birey dışında gelişen normları, değerleri ve rollerinin örgüt üyeleri tarafından algılanış biçimleridir. Örgüt kültürü örgütün kişiliğinin bir biçimde yansımadır ve örgüt içindeki tutum ve davranışların önceden anlaşılmasını mümkün kılar (Bowditch ve Buono, 1997,286).

Saffold (1988)'e göre örgüt kültürünün karakterize edilebilmesi için, örgütün üyeleri tarafından değerlerin ne ölçüde güçlü bir şekilde sahiplenildiğinin ve paylaşıldığının belirlenmesi gerekmektedir (Webster ve White, 2010, 692).

Örgüt kültürü, üyelerinin dünyasında, örgütün yapmış olduğu faaliyetlerin yansımadır, örgütün kişiliğidir (Hampden ve Turner, 2000, 1). Bir örgütün kişiliği ve kimliği anlamında örgüt kültürü, kısaca, bir örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların tamamıdır. Bu tanım örgüt kültürünün açıklanmasında örgüt içi süreç ve uygulamalara dikkat çeker. Örneğin, bürokratik kültürün hakim olduğu bir örgütte iş süreçleri ve işlerin gerçekleştirilmesinde kurallar ve prosedürler büyük önem taşır ve bu durum örgütün esnek hareket etmesini ve zaman kazanmasını engelleyebilir. Çalışanlar inisiyatif kullanmalarını gerektiren durumlarda bile kural ve prosedürlere bağlılık gösterdiklerinden yaratıcılıklarını köreltme, bürokrasiye takılma, yeniliğe ve katılımcılığa yönelik kararlar alamama gibi engellerle karşılaşılır.

Bir örgütün, bulunduğu çevrede kendini ifade ediş biçimi ve yaşam tarzı da örgüt kültürü olarak adlandırılır. Bu tanımda da, bir örgütün faaliyette bulunduğu çevreye nasıl tepki verdiği, bu çevreye nasıl uyum sağladığı ve sorunlarının üstesinden nasıl geldiği

vurgulanmaktadır. Örneğin, ülkelerde yaşanan ekonomik krizler karşısında aynı ülke sınırları içindeki işletmelerden bir kısmı küçülerek önlem alır ve bu biçimde çevresine uyum sağlayarak kriz karşısında yaşadığı sorunu çözmüş olur. Ancak aynı ortamda bir başka işletme, krizden ağır yara alıp iflas ederken, bir diğer işletme stratejik ortaklıklara giderek aynı alandaki diğer işletmelerle krizin getirdiği riskleri paylaşıp güç birliği yaparak çevresine uyum sağlar. Bir başka işletme ise, kriz ortamında tehditleri fırsatlara dönüştürerek, yatırım yaparak, büyüyerek ve rekabet gücünü artırarak krizi başarılı bir biçimde yönetir.

#### **2.4.2.Örgüt Kültürü Tarihçesi**

Yönetim hedeflerinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşım"ın bir uzantısı olan örgüt kültürü, aslında örgütlerin icraata başladıkları ilk günden bu yana var olmuştur.

Örgüt kültürü kavramını gerçekte ön saflara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki eş değer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur. ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları, kendi ülkelerinde ve dünya pazarında artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini Japonların bu başarılarının altında yatan temellerine çevirmişler, elde ettikleri sonuçları ise kendi ülkelerine yarayacak şekilde aktarmaya çalışmışlardır.

Örgütlerde kültürel araştırmalar, yeni olan gelişmeler değildir. Kültürel araştırmalar popüler kitaplar olan "Mükemmeli Arayış" ve "Z Teorisi" kitaplarının yayımını izleyen 1980'lerde meşhur olurken, 1930'lardaki örgütlerde kültürel araştırmaların istikrarlı dağılımı vardı. Kültürel terimlerde modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik teşebbüsler Illinois Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nde 1930'larda, iyi bilinen Hawthorne çalışmalarının son döneminde meydana gelmiştir. Bu çalışmalar, örgütlerde insan davranışlarını anlamada temel olmuştur.

Hawthorne çalışmalarından biri olan "Seri Bağlama Gözlem Odası" çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur. Araştırmacılar; mülakat ve gözlemeleme teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamışlardır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkilerde çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir.

Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olamayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın daha çok biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır.

### **2.4.3.Örgüt kültürü özellikleri ve unsurları**

#### **2.4.3.1.İnançlar**

İnançlar, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur, insanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. Bir kurumda inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o kurumun kültürü de o derece kuvvetli olur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, 224).

#### **2.4.3.2.Hikayeler**

Hikayeler, örgütün bir neslinden diğesine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır. Örgüt kültüründen kaynaklanan hikayelerin ne kadarının doğru, ne kadarının hayali olduğu önemli değildir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994, 82). Önemli olan, kültürel değerlerin Özünü diğer nesillere aktararak kontrol için bir temel teşkil edip etmediğidir. Bir örgütün üyeleri, bazen işletme içindeki olayları açıklamaya yardımcı olmak için örgütün kurucuları, orijini veya tarihi gelişimi ile ilgili hikayeler anlatırlar (Wagner ve Hollenbeck, 1992, 699).

Örgütsel hikayeler, çalışanların örgütsel yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Hikayeler yardımıyla kültürel engellerin içine girilebilir, insan eğilimleri ve eylemleri anlaşılabilir (Çelik, 2004, 1). Diğer bir ifadeyle hikayeler, örgüt kültürüne İlişkin dışarıdan tuhaf veya anlaşılmaz gibi görünen bazı uygulamaların temelinde yatan gerçekler ve yaşananların neler olduğunun anlaşılmasına ve bu uygulamaların belki de haklı ve yerinde görülmesine yardımcı olur.

#### **2.4.3.3. Kahramanlar**

Örgüt kültürünün öğeleri arasında yer alan kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de Örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur, örneğin, işletmenin kurucusunu tüm çalışanlar bizzat tanıyamamış olsalar da, onların resimleri, sözleri her yerde asılıdır ve sürekli olarak onlara ilişkin hikayeler anlatılır. Yönetim en iyi

performans gösteren ve dikkat çeken elemanlarını, kahramanlar haline getirirken vermek istediği mesaj açıktır: "Bu insanlara bakın, onlar gibi olun, siz kazanırsınız". Sık sık tekrarlanan hikayeler ve örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler kültürü derinleştirir (Kreitner ve Kirdeki 1992, 707-709). Kahramanlar kültürel değerleri harekete geçirerek, davranış modelleri oluştururlar. Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir (Harris ve Moran, 1996, 133). Tüm bu kişilerin ortak noktası, hepsinin yüksek düzeyde başarılı ve azimli kimseler olmalarıdır.

#### **2.4.3.4.Semboller**

Semboller, Örgütsel anlamı olan nesnelere dir. İşletmenin logosu, bayrakları, ticari ismi ve resmi adı akla gelen semboller arasındadır. Semboller, görüldüğünden daha fazla bir anlam içerirler. Semboller, karmaşık mesajları basit bir biçimde iletmek ve kolaylıkla söze dökülmeyen duygusal mesajları iletmek kolaylığı sağlar (Wagner ve Hollenbeck, 1992, 699-700). Semboller örgüt kültürünü daha somut hale getiren ve kültüre ilişkin değerleri yansıtan göstergelerdir. Ayrıca örgütte yaygın ve yerleşmiş bir biçimde gerçekleşen toplantı, workshop, örgüte yeni katılanlara yönelik düzenlenen oryantasyon faaliyetleri gibi biçimsel (formal) faaliyetler de, sosyal etkinlik, kahve-çay araları, doğum günü kutlamaları gibi biçimsel olmayan (informal) adetler de sembolik uygulamalardır. Bazı şirketlerin reklam ve promosyon faaliyetlerinde kullandıkları Özel karakterler, animasyon figürler de o kültürü sembolize etmeye başlar.

Güçlü kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembollerin yapılaşması ve önemli hale gelmesi, grup ve örgüt kavramının belirlenmesine ve anlaşılmasına hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009, 283).

Örgütlerde kullanılan statü sembollerinden de söz edilebilir. Bu semboller, ünvanlar, özel park yerleri, özel yemek yeme imkanları, otomobiller, uçaklar, ofisin yerleşme düzeni, büyüklüğü ve mobilyaları gibi pozisyon ve güce işaret eden pek çok şeyi kapsar. Örgüt içerisinde, gücün hiyerarşi basamaklarındaki dağılımını ayırt etmek için kullanılır. Hemen hemen her örgütte, ofisin yeri, büyüklüğü ve maaş farklılıklarına bakarak, en önemli yönetici ve vekilini tespit etmek kolaydır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994, 82-83).

#### **2.4.3.5.Törenler**

Tören faaliyetleri, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı yerine getirmek üzere örgütlerde gerçekleştirilir. Törenler sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, hikayelere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle törenler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Törenlerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve gerçekleştirilmektedir (Güçlü, 2003,152).

#### **2.4.3.6.Dil**

Kullanılan dil de örgütün en önemli sembollerinden biridir. Bir ülkede konuşulan anadil gibi, örgütün de üyeleri tarafından kullanılan ve anlaşılan bir dili vardır. Bu dili uygun bir biçimde kullanmak, bireylerin kendilerini örgütün birer parçası olarak hissetmelerini sağlar. Ortak dil, onu konuşan insanlar arasında ortak anlayışlar geliştirilmesine katkıda bulunur (Kvantes ve Boglarsky, 2007, 208). Örgütün dili, özel terimler, argo, jestler, işaretler, şakalar, mizah ve mecazdan oluşur ve tüm bunlar, üyelerin birbirlerine özel ve açık anlamlar göndermelerini mümkün kılar, Örgütün faaliyet alan, sektörü ve yapmakta olduğu işe bağlı olarak da, kullanılan dil içerisinde yer alan jargonlar bulunmaktadır. Semboller olmadan, Örgüt kültürünün pek çok temel norm ve değerleri örgüt üyelerine iletilemez.

Törenler, örgüt üyelerinin örgüt kültürüne ilişkin hikayeler, kahramanlar ve sembolleri kutladıkları Özel olaylar olmaları nedeniyle, kültürel norm ve değerlere örnek teşkil eder ve önemli norm ve değerleri pekiştirirler (Wagner ve Hollenbeck, 1992, 697). Bu törenlerde başarısı tanınan ve ödüllendirilen kişiler, örgütün özel felsefe ve değerlerinin diğer üyeler açısından çekiciliğini büyük ölçüde arttırmış olur.

Örneğin, örgütün emekli olan çalışanlarına, kuruma sağladıkları değerli katkılara karşı kurumun minnet ve takdir duygusunu iletmek üzere tören düzenlenerek, emekli olan çalışan bir plaket, vb. sembolik bir ödülle onurlandırılabilir. Aynı biçimde, belirli dönemlerde önemli başarılarla ulaşılmış olan çalışanlarına örgüt, törensel bir kutlamayla takdirlerini iletir.

#### **2.4.3.7.Değerler ve Normlar**

Değerler, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Normlar ise, örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların temelini oluşturur. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz (İşcan ve Timuroğlu, 2007, 121).

Burada inançlar, değerler, normlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi örnekler yardımıyla somutlaştırmaya çalışmak kavramların anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. İnançlar, örgüt üyelerinin doğrudan veya dolaylı yolla topladığı bilgilerle oluşur. İnanç, bireyin bir konu veya objeye ait algı ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur. İnanç, birşeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin obje hakkındaki bilgisinin tamamıdır, inançlar değerlerin oluşmasına temel teşkil eder. Örgütte bir şeye değer vermek, o düşünce veya objeye ait bilginin mevcudiyetine ve ne anlam ifade ettiğine bağlıdır ki bilgi, kültüre ilişkin inançların oluşmasıyla ilgilidir. Değerler, neyin doğru, neyin önemli, neyin kabul edilebilir ve neyin kaçınılması gereken olduğu ile ilgili ortak düşüncelerdir. Normlar ise, değerlere bağlı olarak oluşan kurallar ve davranış standartlarıdır. Diğer bir ifadeyle, değerler normların içeriğini oluşturur. Davranışlar da, normlara bağlı olarak ortaya çıkar. Örneğin; işletme içinde çalışanlar ve ihtiyaçlarına önem vermenin, işletme başarısında kritik bir rol oynayacağı inancı yaygınsa, buna bağlı gelişen değer, çalışana ilgi göstermek, önemsemek ve değer vermektir. Bu değeri gerçekleştirmeye yönelik normlar ise; çalışan beklentilerine uygun standartlarda çalışma koşulları oluşturma, çalışanların kariyer beklentilerine yönelik kariyer yönetimi gerçekleştirme, adaletli bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi oluşturma, çalışanı geliştirmeye yönelik eğitim faaliyetleri düzenleme, ast-üst ilişkilerini geliştirmeye yönelik açık bir iletişim mekanizması oluşturma, çalışanların yaratıcılık ve girişimciliklerini teşvik eden bir yönetim anlayışına sahip olma, çalışan sağlığı ve güvenliğine uygun bir çalışma ortamı oluşturma gibi kural ve davranış standartlarının yönetimce dikkate alınmasıdır. Bu normların, çalışanların davranışına yön verme sıklığı ve başarılı bir biçimde uygulanması; işletme içerisindeki terfi-teşvik sistemlerinin etkin bir biçimde kullanılarak Ödüllendirme yöntemleri vasıtasıyla arzulanan davranışların pekiştirilmesine bağlıdır. Pekiştirilen davranışların tekrarlanma olasılığı artacağından; böylece inançlar, değerler ve normlar da örgüt kültürünü oluşturan öğeler olarak yerleşik hale gelir ve örgüt kültürünün kabalığı ve gelişmesine katkıda bulunur.

#### ***2.4.4.Örgüt Kültürünün Önemi***

Her örgüt kendi inançlarını, temel varsayımlarını, geleneklerini ve göreneklerini ve bunlarla da kendi kültürünü yaratır. Yarattığı kültür de, biçimsel sistemin norm ve değerlerini oluşturur ve bunların örgüt üyelerinin davranışlarına yansımaları sağlar. Bir örgütün başarısında; teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlama kadar, temel felsefe, ruh, dürtü, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları büyük önem taşır. Örgütte paylaşılan değerler, Örgüt

kültürünün daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkıda bulunur. Örgüt kültürü, Örgütün kişiliğini ve kimliğini tanımlar (Varol, 1989,196-200).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin iletişimini kolaylaştırmak ve örgütün sınırlarını tanımlayarak, rekabet avantajı yaratmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı da, örgütün etkinliğinden ortaya çıkmaktadır (Lai and Lee, 2007, 308).

Örgüt kültürü, aynı ulusal kültür içerisinde faaliyet gösteren işletmelere göre bir örgütün var olma mücadelesini sürdürmesine olanak sağlar ve farklılaşma yaratır (Shahzad ve diğ., 2012, 976).

Faaliyet halindeki bir örgütü izlerken, işe ilişkin rutin aktivitelerden başka şeyler de dikkati çeker. O örgüt içindeki törenler ve kutlamalar, nasıl giyinilmesi gerektiği ile ilgili beklentiler, kullanılan özel dil-terim veya jargonlar, sahip olunan statünün ifadesi, çeşitli işleri gerçekleştirmede kararlaştırılmış standartlar ve örgütün nasıl oluştuğu-kurulduğu, çeşitli sorunlarla nasıl baş ettiği konusundaki hikayeler örgüt kültürünü ortaya koyar. Gözlem ve incelemelerle ortaya çıkan örgütün tüm bu özellikleri, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel İnançların, yüzeyde kendini gösteren belirleyicileri veya göstergeleridir. Paylaşılan bu inançlar, neyin doğru, uygun, asıl, gerekli, arzu edilir ve neyin gereksiz olduğu ve örgüt içinde nasıl davranılması gerektiği ile ilgilidir. Temel inançlar ve onların göstergeleri örgüt kültürü adını alır. Örgüt içinde herkesin birbirinin hareket ve davranışlarını anlamasına yardım ederek davranışlara yön verir. Paylaşılan inançlar, neyin istenen neyin İstenmeyen olduğu ile ilgili değerleri içerdiğinden, neyin örgüt içinde yapılması gerektiği ve kurala uygun olduğu ile neyin kural dışı ve yapılmaması gerektiğini belirginleştirmiş olur (Beach, 1993,10-11).

Bu anlamda Örgüt kültürü, aynı kurum içinde ortak amaç, değer ve misyon etrafında birleşen çalışanlara bir yol haritası oluşturarak örgütün amaçlarına sistematik ve belirli bir plan ve düzen çerçevesinde ulaşmasını sağlar, Ortak amaçlar gerçekleştirilirken de, aynı kurum içinde yaşayan insanlar arasında ortak bağların kurulması, birlik, beraberlik ve bütünlük duygularının oluşturulması, örgütsel değerlerle bireysel değerlerin bütünlüşmesi, çalışılan kurumun çalışanlarına güven ortamı sağlayarak bireysel gelişimlerine katkıda bulunması sağlanmaya çalışılır. Bu yolla güçlü bir örgüt kültürü oluşturularak örgütün hedeflerini başarması sağlanır.

Bir grup yazar örgüt kültürünü stratejik yönden irdelemiş ve kültüre rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynak olarak yaklaşmışlardır (Barney, 1986; Ott, 1989; Wilkins ve Ouchi, 1983). Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünün stratejik önemi üzerinde durmuşlar ve görüşleri günümüzde de bu konu ile ilgili tartışmalara yön veren ilgi odağı haline gelmiştir (Fey ve Denison, 2000, 6).

Örgüt kültürü; işletmenin hedefleri, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli rol oynayan bir unsur olmakla birlikte, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araçtır. Stratejiler, işletme ile ilgili paylaşılan değerler ve inançlar üzerine kurulur ki, bu değerler ve inançlar organizasyonun başarısında önemli bir paya sahiptir. Stratejilerde gerçekleştirilecek bir değişiklik kültürel değişimi de gerekli kılar. Planlı değişim, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar ve böylece yeni strateji ve faaliyetlere yansır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 34). Dolayısıyla, örgüt kültürü ve stratejik yönetim aynı paralellikte olduğu sürece örgütü başarıya ulaştırır çünkü stratejiler örgüt kültüründe bulunan değerlerle beslenir ve stratejilerin başarıyla uygulanması için buna uygun bir zihniyet ve ortam bulunması gerekir. Uygulanmak istenen strateji mevcut kültürle uyumsuzsa, ya stratejiyi revize ederek kültüre uyumlu hale getirmek ya da örgüt için atılım sağlayacak ve geliştirecek önemli bir stratejiyse, örgüt kültüründe bunu sağlayacak değerler yaratacak biçimde gerekli değişimleri gerçekleştirmek gerekir. Örneğin, çevredeki fırsatları değerlendirerek yeni bir alanda atılımda bulunmak isteyen bir işletmede kapalı veya muhafazakar bir kültür hakimse, gerek yeni faaliyet alanı ile ilgili çevresel analiz yapma ve bu alandaki diğer işletmelerle irtibata geçme ve veri toplamada, gerek yeni ve yaratıcı düşünceleri teşvik etmede, gerekse kurum içi katılımcı ve paylaşımcı bir ortam yaratarak sinerji oluşturmada ciddi engellerle karşılaşılabilir. Bu engellerin temelinde ise, mevcut kültürel değerlerin gerçekleştirilmek istenen yeni politika ve stratejilerle bağdaşmaması bulunmaktadır.

#### ***2.4.5. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler***

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında birçok faktörün etkili olduğu söylenilebilir. Bu biçimlenme sürecinde araştırmacılar, birçok tanımlama yapmışlardır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Terzi, 2000:25-36).

Schein, bir kültürün oluşum sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek her örgütün tarihinde bu durumun farklı olabileceğini ancak izlenen yolun aynı olduğunu ve dört aşamada izlediğini belirtmektedir.

1. Örgüt kurucuları yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
2. Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değdiği ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarında uzlaşmanın temellerini atarlar.
3. Kurucu grup, sermaye artırımını, bina temini gibi örgütün yapılanması için planlayıcı işlere başlarlar.



4. Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlerini yapmaya ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Pettigrew, kurucuların örgütlerin sadece teknoloji ve yapı gibi somut yönlerini değil, aynı zamanda amaçlarını, hedeflerini, inançlarını, törelerini, simgelerini ve efsanelerini de yarattıklarını belirtmektedir.

Williams ve diğerleri, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri örgüt teknolojileri, harici çevre, kurucular, yöneticiler ve çalışma grupları olarak ifade etmektedir.

Songut, örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemli olduğunu altını çizmiştir.

Tosi ve diğerleri, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır; toplumsal değerler, genel dış etkiler, milli kültür ve örgüte özgü faktörler.

Swoles ise örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir.

Yapılan tanımlamaların kesiştiği noktalar ele alınacak olunursa örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; Dış etkiler, İç koşullar ve Toplumsal değerlerdir (Berberoğlu, 1990:156).

#### ***2.4.5.1. Toplumsal Değerler***

Belirlenen hedeflere ulaşmada yapılan organizasyonların kültürel özelliklerinin oluşumunda temel etken toplumsal değerler yani ulusal kültür oluşturmaktadır. Bu sebeple oluşan örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin toplumdaki otoriter aile yapısı organizasyonlarda çoğu kez otoriter yöneticiyi ortaya çıkarmıştır. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar yapılan icraatlarda etkisini gösterir. Bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş olan bayramlar örgüt kültürünün yapısına yasal izin süresi olarak yansıtılmıştır (Berberoğlu, 1990:156).

#### ***2.4.5.2. Dış Etkiler***

İşletmeler açık sistemlerdir. Yaşamlarını idame ettirmek için çevreyle sürekli etkileşim halindedirler. İşletme hedeflerine ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevreyle de etkileşir. Girdiler arasında yer alan insan gücü, bilgi ve teknoloji çevre kültürünün izlerini taşır.

Örgütler farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdürebilir. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını, beklentilerini, ihtiyaçları olan kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı

istekleri, örgüt kültürlerini bu çevrelerin belirlediği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır (Terzi, 2000:31).

#### **2.4.5.3. İç Koşullar**

Örgütlerin kendine özgü kültürleri örgütün oluşumu ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç etkenler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri, kontrol ve bilgi ile kullanılan teknolojik sistemleridir (Terzi, 2000:30-31).

Örgütte tesadüfen veya kendiliğinden ortaya çıkmazlar. Aksine işletmeler belli bir hedefi, amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından oluşturulan yapılardır. İşletmeyi kuracak olan bireylerin, kendi kültürel geçmişi ve belâğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği hususunda bazı yöntem ve bilgisi vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamış olur (Tırpan ve Koyuncu,1998:224).

Ayrıca iç çevre elemanlarından örgütsel kültür oluşumunda en etkili olanları kullanılan teknoloji ve organizasyonun geçmişidir. Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, işlerin ve işgörenlerin niteliklerini veya davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını da belirler (Berberoğlu, 1990:157).

#### **2.4.6. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri**

Başarılı işletmelerin çoğunda çalışanların tümünün kabullendiği bir örgüt kültürü bulunur. Bu sebeple örgüt kültürüne bir sistem olarak bakılabilir. Meslekler, Girdiler, toplum, kahramanlar, kanunlar, rekabet ya da hizmetlerdeki değerler gibi geri beslemeyi kapsar. Bu süreç, varsayımlara, değer ve normlara, para veznindeki değerlere, zamana, tesislere ve insanlara dayalıdır. Çıktılar ya da kültüre etkileri, örgütsel davranışlar, teknolojiler, stratejiler, imaj, ürünler, hizmetler ve görünümüdür. Bu özellikleri sebebiyle kültür kavramı, örgütü idare etmeye teşebbüs edildiği zaman daha değerli hale gelir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 207).

Örgüt kültürünün farklı ifade ve tanımlarından ortaya çıkan özellikleri vardır. Bunlardan ilki örgüt içinde insanlar tarafından paylaşılan değerlerin olmasıdır. Yani iş görenlerin neyin iyi neyin kötü, hangi davranışın istenen veya istenmeyen olduğuna dair inançları bulunur. Örneğin, bazı örgütlerde “müşteri her zaman haklıdır” düşüncesi kalıplaşmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001:97’den aktaran Kanlı, 2006:33).

Örgütün kültürünü oluşturan değerler aynen bu şekilde kabul edilir. Burada ifade edilmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmadan, iş görenlere verilen eğitim ve programlarda yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri düşünce ve

inançlardan oluşmasıdır. Bu sebeple bazen örgüt, çalışanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bu yüzden bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışanlara duyurmaya anlatmaya çalışırlar seminer ve eğitimler düzenlerler (Özkalp ve Kirel, 2001:98'den aktaran Kanlı 2006:33).

Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve becerilerinde inanç ve değerler olarak ifade edilir. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt kültürü Schein'e göre üç katmana ayrılarak incelenir. Birinci katman, fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Orta katman, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarıdır. Alt katmanda ise örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. Kültürü oluşturan temel bölüm buradaki katmanın incelenmesine bağlıdır. Bunlar yazılı değildir, ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi, yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır (Eren, 2001:139'dan aktaran Yavuz 2006:21).

Üçüncü özellik ise, örgüt kültürünün sonradan kazanılmış bir değer olmasıdır. Diğer bir deyişle, kültür örgütün icraat konusu ve faaliyet sektörü, toplumun içindeki misyonu, daha önceki dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği, norm ve davranışlarla ortaya çıkarmakta ve doğal olarak tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece üyeler, bireysel kültürü oluşturan bilgi hariç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenebilir ve kazanabilirler. (Eren, 2001:138 'den aktaran Yavuz, 2006:20)

Dördüncü özellik ise, örgüt kültürünün düzenli şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkan davranışları kalıpsal şekilde olmasıdır. Örgüt kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne ve bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabul ettikleri ortak davranış kalıplarıdır (Kanlı, 2006:10).

Özellikle örgütsel davranış ve işten ayrılma konusunda güçlü ve zayıf kültür ayırımı önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Örgütün temel değerleri çoğunlukla paylaşıyor ve kabul ediliyorsa güçlü kültür aksi halde ise zayıf kültür söz konusudur. Örgütün değerlerini onaylayan, benimseyen üyelerin sayısı ne kadar çoksa örgüt kültürü o kadar kuvvetlenir. Üyeler örgütün var olma sebebi ve hedefleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Aralarındaki dayanışma artar ve davranışlarında tutarlılık gözlenir. Güçlü bir kültüre sahip olması örgütlerin başarısında önemli rol oynar (Berberoğlu ve Baraz, 1999:69).

J.V. Maanen, kültürün temelini oluşturan yedi özelliğten bahsetmektedir (Manen,1978:19'dan aktaran Hasanoğlu,51).

**Kişisel Özerklilik:** İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.

**Yapı:** Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetim miktarı.

**Destek:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.

**Kimlik:** Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.

**Performansa Ödül:** Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.

**Çalışma Toleransı:** Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.

**Risk Toleransı:** Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

#### **2.4.7.Örgüt Kültürünün Çeşitleri**

Örgüt kültürü kavramı birçok sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bunların başlıcaları;

##### **2.4.7.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Takım Kültürü**

Emory Üniversitesi araştırmacısı Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir.

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü kültürleri bulunabilmektedir. Jeffrey'in bahsettiği bu dört kültür;

I. Akademi Kültürü,

II. Kale Kültürü,

III. Kulüp Kültürü,

IV. Takım (Baseball Takımı) Kültürü.

Bu ifadeler sonucunda ortaya çıkan en önemli nokta, bu ayrımlar neticesinde kendimize en uygun kültür biçiminin nasıl olabileceğinin vurgulanmasıdır. Yani en verimli olabileceğimiz yere karar verilebilmesidir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için 'Akademi kültürü' uygun iken, risk almayı seven, mücadeleci bir birey için 'Baseball takımı kültürü' daha uygun olabilir.

Jeffrey'in yaptığı bu sınıflamadaki kültür türlerine değinecek olursak;

Akademi kültürü; ihtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun örnekler olarak üniversiteler, IBM ve GM verilebilir.

Kale kültürü; bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsmi de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada da esastır.

Kulüp kültürü; şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatının önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bunlara örnek olarak Japon işletmelerini vermemiz yerinde olacaktır. Japonya'da insanların çalıştıkları şirkete bağlılığı üst noktadadır ve istihdam tarzı ise ömür boyu olarak uygulanmaktadır.

Takım kültürü; yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önemlidir ve ikinci planda kalmıştır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir.

#### ***2.4.7.2. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür***

Bu ayrıma sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik bir toplumun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür.

Sosyallik ve dayanışmayı şekil üzerinde gösterdiğimizde bahsedilen bu dört kültür daha da belirgin olacaktır. Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma alanı içerisindedir. Bu yapıya sahip organizasyonlarda insanların birbirleriyle ilişkileri sıkı denecek kadar ileri düzeydedir. Örneğin çalışanlar birlikteliklerini sadece işle ortamıyla sınırlı tutmayıp dış ortamlarda da bir araya gelirler. Öğle yemekleri, informal toplantılar ve kutlamalar bunlardan bir kaçıdır. Yani burada informal yapı mevcuttur (Berberoğlu ve diğ., 1998: 38).

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersidir. İnsanların birbiriyle ilişkileri tamamen iş ile sınırlıdır ve iş dışındaki bir birliktelik mevcut değildir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin olarak ayrılmışlardır.

Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Burada ise çalışanların kendilerini işleri ve işletmeleriyle tamamen özdeşleştirdikleri görülmektedir. Bireyler kimliklerini örgütleriyle eş tutmaktadırlar.

Parçalı kültürel yapı da ise düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyi mevcuttur. Aidiyet duygusu yok denecek kadar azdır. Kişisel ilişkiler azdır, dedikodu ve insanların birbirlerini çekemedikleri sıkça görülür (Berberoğlu ve diğ., 1998: 38).

### **2.3.7.3. Alt Kültür**

Kültür, küçük işletmelerde çok etkin unsurlardandır, üstelik bazen işletmeyi yönlendiren bir unsurdur. Buna karşın büyük ve karmaşık işletmelerde ise şirketi yönlendiren esas olan ana kültürün yanında bu kültüre yardımcı destek sağlayıcı özelliği olan yardımcı, yani alt kültürler olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2001: 19).

Alt kültürler küçük gruplardan veya bölüm içindeki üyelerden oluşabilmektedir. Alt kültürler genelde görülen fonksiyona, çalışma yerine ve ünitesine, anahtar kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Bunlar işletmenin temel görevlerini oluşturabileceği gibi, oluşturamayabilir.

Bu konuda yapılan birkaç tanımı ele alırsak;

Alt kültür, örgüt iş görenleri arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (Akıncı, 1998: 74).

Bir örgütte alt kültürler, örgüte yeni katılımlar, örgüt içi bölümler, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (İpek, 1999: 48).

Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler. Diğer bir ifadeyle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorlarsa, örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir. Ancak alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır (Erdem ve Özen, 2001: 35).

Alt kültürlerle ilgili en önemli sorun alt kültürlerin değer ve normlarının örgütün görevi ile uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkar. Eğer bu farklılık büyük oranda ise örgütün büyümesi ve yapısı açısından bazı sorunlar teşkil edebilir. Özellikle büyük ve bürokratik örgütler bu tür bir rekabete alışkın olmadıklarından, alt grupların gelişimini engellemek isteyebilirler. Çünkü alt grupların farklı değerleri onların örgütsel hedeflerini ve

etkinliğini yıpratdığı veya bozduğu için bu tür bir gelişime izin vermeyebilirler. Bu tür kurumlara örnek olarak, üniversiteler, hastaneler ve devlet kuruluşları verilebilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 199).

Sonuçta; özellikle büyük çaplı işletmelerde görülen alt kültürlerin, işletme üzerinde baskın olan esas kültüre destek niteliğinde olduğu ve oluşması bazen kaçınılmaz hale geldiği gibi, her zaman olumlu etki yapması da beklenemez.

#### **2.4.8.Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar**

##### **2.4.8.1.Örgüt İklimi**

Örgüt ikliminin tanımı çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış olmakla birlikte, Reichers ve Scheider örgüt iklimini; örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak tanımlanmışlar ve örgüt ikliminin yönetim desteği, çalışma gruplarının iş birliği, çatışma ve belirsizlik, mesleki ve örgütsel birlik duygusu, yapılan işin önemli olması ve karşılıklı güven duygusu olmak üzere altı boyutundan söz etmişlerdir (Aydoğan, 2004:11).

Örgüt iklimi, kısaca "örgütün psikolojik ortamı" için kullanılan bir tanımlamadır. Bu iklimin, çalışanların tatminine olduğu kadar, örgütsel verime de etkisi büyüktür. Örgüt iklimini belirleyen 3 temel güç kabul edilmektedir. Bu öğeler aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Can, 1994:201);

- Kişilerin güdülenmesi,
- Önderlik tarzları ve
- Örgütsel iletişimdir.

Görevliler, çalıştıkları kurumları zaman zaman değerlendiren cümleler kurabilirler. Örneğin; "O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi", "Sen bizim kurumu bilmiyorsun, durum düşündüğünden çok farklı", "Saatin geç olmasına rağmen verilen işi yaptım ve havayı bozmak istemedim" gibi ifadeler de, örgütsel iklimi yansıtan ifadeler olarak değerlendirilebilirler (Ertekin, 1978:1).

Meteorolojik iklimin sıcaklık ve nem gibi değişkenlerle ifade edilmesi gibi, örgütsel iklim de; arkadaşlık, destek olma ve risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilmektedir. Bu çerçevede örgüt ikliminin, katılımı teşvik edici ve açık bir ortam olması sağlanabilirse, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi de mümkün olabilecektir. Ancak bunun tam tersi bir iklim olan kapalı ya da tehdit edici örgüt iklimi, köreltici ve sağlıksız bir örgüt iklimini ifade edecektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:31).

"Örgüt iklimi" ile "örgüt kültürü" kavramları birbirlerini çağrışırsalar da, birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu anlamda "örgüt iklimi" psikoloji, "örgüt kültürü" ise antropoloji ve sosyoloji biliminin çalışma alanında yer alır demek yanlış olmayacaktır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da ortam olarak tanımlanabildiğine göre, örgüt üyeleri örgüt kültürünü ne kadar benimserse, o kadar güçlü bir örgüt iklimi oluşacaktır. Ayrıca örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre kısa zaman aralıklarında farklılık gösterebilir. Oysa örgüt kültürünün oluşması için uzun zamana ihtiyaç vardır (Griffin, 2010:472 - 473).

#### **2.4.8.2. Örgüt Kimliği**

"Örgüt kimliği ya da kurumsal kimlik", işletmeye ilişkin belirli iç paydaşlar grubunun düşünceleri ve değerlendirmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda "kurumsal kimlik"; işletmenin neleri nasıl yapabileceği ve nerelerde başarılı olabileceğini belirleyen unsurları kapsar ve işletmenin faaliyetlerine yönelik pusula sunar. Haricinde "kurumsal kimlik"; çalışanların, yöneticilerin ve/veya işletmenin temel felsefesini, kültürünü, amaçlarını, değerlerini ve stratejisinin bütününe ifade eder (Yılmaz, 2009:173). Sonuç olarak "örgüt kültürü", ortak değer ve normlardan oluşurken; "örgüt kimliği", baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji özelliği taşımaktadır (Eren, 1997:58).

Örgütler de insanlar gibi düşünülebilir ve organizasyonların da insanlar gibi kişilik özellikleri vardır denilebilir. Örgütün bu özellikleriyle bir kimlik oluşturması ve bu kimlik sayesinde diğer örgütlerden ayrılması söz konusudur. İşte bu kimlik de, örgütün sahip olduğu kültürün altında oluşacak ve gelişecektir.

#### **2.4.9. Örgüt Kültürü Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar**

Örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi, örgüt stratejisi ve örgütsel imaj gibi kavramlar, örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan başlıca olgulardır. Bu olgular ile örgüt kültürü arasındaki benzer ve farklı noktaların ortaya konulması, örgüt kültürü konusunun daha net anlaşılmasına yardımcı olacak ve bir kavram kargaşasının oluşmasını engelleyecektir. Örgüt kültürü ile karşılaştırılan başlıca kavramlar aşağıda ele alınmıştır.

##### **2.4.9.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılamalarının sonucunda oluşan genel hava olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun açık bir göstergesidir (Barutçugil,



2004: 216). Eğer örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimseniyorsa, örgütsel iklim olumlu ve yapıcı olacaktır. Fakat kültüre yönelik yaygın bir benimseme söz konusu değilse çalışanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır.

Denison (1996: 644) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün farklı kavramlar olarak algılandığını vurgulamaktadır. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir. Aynı zamanda örgütsel iklim güç sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu da ifade etmektedir. Buna karşın örgüt kültürü, daha köklü, geçmişe dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı ifade etmektedir. Ancak kavramlar daha derin bakış açılarına sahip araştırmalarla irdelendiğinde aralarındaki fark giderek belirsizleşmektedir.

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, onu diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, elle tutulup gözle görülemeyen, ancak örgüt üyelerince hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü ile arasındaki farklar Bakan ve diğerleri (2004: 67-68) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

- Örgüt iklimi, bireylerin örgütsel çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.

- Örgütte egemen olan iklim, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden daha etkilidir ve kötü bir iklim örgüte zarar verebilir.

- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

- Kültür, davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı konusunda bir göstergedir. Yani, kültür oyunun kurallarını belirlerken, iklim bu kurallara ne derecede ve nasıl uyulduğunu gösterir.

- Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsar. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken; iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

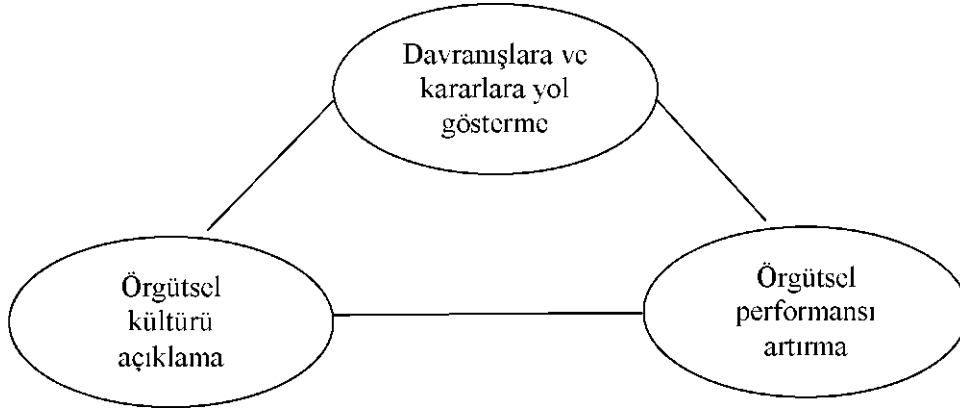
#### **2.4.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi**

Örgüt kimliği, izleyici ve paydaşların algısında bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünüdür. Söz konusu ayırıcı özellikler, örgütün diğer örgütlerden farklı ve üstün olduğu izlenimini veriyorsa olumlu bir örgüt kimliğinden, aksi durumda ise olumsuz bir örgüt kimliğinden söz edilebilir (Varol, 1993: 212).

Örgüt kimliğinde örgüt kültüründen izler bulunabilir. Örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasındaki belirleyici fark, örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada durumdaki ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliğini taşımaktadır. Oysa kültür bilinçsiz olarak da şekillenebilir. Örgüt kimliği, örgütün ilişkili olduğu iç ve dış çevrede örgüt hakkında arzulan bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde imaj yaratma amacı taşımayıp, örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Unutkan, 1995: 53-54). Yani örgüt kültürü, örgüt kimliğine nazaran daha çok örgüt içine yöneliktir ve daha geniş kapsamlıdır.

#### **2.4.9.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi**

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Bu anlamda, kültür ve felsefe arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Örgüt kültürü ile uyumlu olmayan, üyeler tarafından paylaşılmayan amaçlar ve bunlara yönelik oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin, çalışanlar tarafından benimsenmesine gereken özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Unutkan, 1995: 55).



**Şekil 3: Örgüt Felsefesinin Sağladığı Üstünlük**

Şekil 3'de görüldüğü gibi örgüt felsefesini belirlemek, örgütlere üç önemli üstünlük sağlamaktadır (Çelik, 2000: 70-71): Birincisi, örgüt felsefesi karar alma ve davranışları yönlendirmede etkilidir. Felsefenin belirlenmesi, işgörenlerin davranışlarının açıklanmasına yardımcı olur. İkincisi, örgüt kültürünü açıklayarak işgörenin karmaşık olayları yorumlamasına yardımcı olur. Örgüt felsefesi, kültürün özünü açıklar ya da diğer açıklamaları kültürün içine yerleştirir. Bunun yanında örgüt felsefesi, örgütsel vizyonun geliştirilmesine de yardımcı olur. Üçüncüsü, örgütsel performansı artırmak için çalışanların motive edilmelerine ve bağlılık duygularının geliştirilmesine yardımcı olur. Eğer örgütün yüksek idealleri çalışanların özel değerleriyle uyuyorsa, işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba sergileyecektir.

#### **2.4.9.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi**

Strateji, örgütlere faaliyet gösterdikleri endüstri dalında eşsiz bir konum kazandırmayı ve müşterilere benzersiz değerler aktarmayı hedefleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak bir planlama ve uygulama alanıdır. Dolayısıyla başarılı bir strateji, her şeyden önce örgüt faaliyetleri ile çevre arasında bir uyum oluşturmalı ve örgüte ve örgütün müşterilerine yönelik olarak öncesine nazaran daha fazla değerler aktarabilmelidir (Dobson vd., 2004: 1). Eğer bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan örgütün stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir. Strateji ile örgüt kültürü etkileşim halindedir. Örgütlerin belirlemiş oldukları stratejiler, o örgütlerin kültürlerinin yansımalarıdır (Johnson, 1992: 29).

Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısızlığa uğramasındaki temel nedenin, bu stratejinin, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalmasının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejilerin büyük başarıları beraberinde getireceği gözardı edilmemelidir (Unutkan, 1995: 84-85). Denison'a (1984: 5) göre, örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir örgüt yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve de var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 8).

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir (Güney vd., 2001: 190):

- Stratejinin oluşturulması, kurumun çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.
- Çevresel tarama sürecinde hâkim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
- Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
- Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra kurum stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim konumdadır.
- Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.
- Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
- Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alan da "Toplam Kalite Yönetimi-TKY" yaklaşımıdır. Kısaca, bir yönetim felsefesi ve stratejisi olarak bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY uygulamaları, örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise örgüt kültürünün bilinmesine ve elastikiyetine bağlıdır.

#### ***2.4.9.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj İlişkisi***

Duyu organları tarafından dış uyarcılar aracılığıyla algılanan nesnelere bilinç ve zihindeki karşılığı, benzeri ve görünümü şeklinde tanımlanabilecek olan imaj; herhangi bir birey, kurum ya da durumun bireyde ve toplumda uyandırdığı etki ile bütünleşen karşılığdır. Bu karşılık, kişinin ve toplumun tavır alışının, görüş sahibi oluşunun, tutum belirlemesinin bir

ön şartıdır. Bu bağlamda örgütsel imaj, örgütün logosu görüldüğünde veya ticari unvanı duyulduğunda akla gelen şey ya da örgüte ilişkin zihinde oluşan bir resim olarak ifade edilmektedir (Bektaş, 2010: 8). Kısaca örgütsel imaj, örgütün dış çevre tarafından algılanma biçimidir (Hatch and Schultz, 1997: 358).

Örgütsel imajın genel olarak değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde (Küçük, 2005: 254); Yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, yenilik yapma kapasitesi, yeterli ücret, gelişimlerini sağlayan eğitimler, çalışanların davranışı, nitelikli personeli kuruma çekme ve elde tutma yeteneği, kurum hedefleri hakkında bilgi verilmesi ve açık ve çok yönlü iletişim, kurum kaynaklarının kullanımı, iş yapma standartlarının açıkça belirlenmesi, performans kriterlerinin objektif esaslara dayalı olması gibi hususların örgüt içi saygınlığı artıracağı değerlendirildiği görülmektedir.

Yapılan açıklamalardan örgüt kültürü ile örgütsel imaj arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. İmaj sadece nitelikli işgücünün örgüte kazandırılmasında değil, aynı zamanda elde tutulmasında da önemli rol oynayabilmektedir (Gürbüz, 2010:231). Çalışanlar tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürü, olumlu bir örgütsel imajın yaratılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün ve hem iç hem de dış çevre tarafından algılanan örgütsel imaj uyumunun örgütün rekabet gücünü artırıcı etki taşıyacağı değerlendirilmektedir.

#### ***2.4.10. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Değişimi***

Örgütler kendi kültürlerini oluştururlar. Örgütler mal ve hizmet üreten sosyal araçlardır. Bu üretimleri sırasında, belirli işleri, belirli biçimlerde yaparak birtakım örf, adet, gelenek, efsane, törenler ortaya çıkarırlar. Bunlar kültürün göstergeleri olarak kabul edilirler. Örgüt kültürlerinin oluşum sürecindeki bazı ortak adımlar şunlardır:

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim kurma fikri ile ortaya çıkar.
- Kurucu bazı anahtar rolü oynayan bireyleri de bir araya getirerek kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu oluşturur. Bu grup içerisinde fikrin iyi ve uygulanabilir olduğu, bazı riskleri göze almaya değer, zaman, para ve enerji yatırımı yapmaya değer olduğu inancı yerleşir.
- Kurulan grup, para yatırımını arttırarak imtiyazlar toplayarak kuruluş yeri belirleyip bina ve tüm değer kaynakları birleştirerek örgütü oluşturma faaliyetlerine başlar.
- Bir noktada örgüte diğer elemanlar da alınır ve böylece ortak bir geçmiş oluşmaya başlar (Stephen, 1993).

Örgüt kültürü yeni gelenlerle hem şekillenmekte hem de farklılaşmaktadır. Bu noktada, yeni gelen üyelerin geldikleri pozisyon ve sayıları önemlidir. Üst pozisyona atanan yeni bir üyenin kültürü farklılaştırması, alt pozisyonlara alınan birkaç kişinin farklılaştırmasından daha hızlı ve daha başarılı olacaktır. Bununla birlikte, niceliksel olarak fazla üyenin örgüte alınması da örgüt kültürünü farklılaştıracaktır. Örgüt kurucusunun felsefesi, seçim ölçütleri, üst yönetimin uygulamaları, çalışanların işe girişte beraberinde getirdikleri değerleri, inançları, tecrübeleri ve örgütteki sosyalleşme süreci örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Kıral, 2008: 63).

Değişim üzerinde düşünülen ve sosyal gerçekliği anlamada kullanılan bir kavramdır. Bazı düşünürlere göre gerçeklik değişmeyen bir mevcudiyet iken; bazı düşünürlere göre de esnek bir durumdur. Örneğin; Heraclitus'a göre her şey bir değişim içindedir ve "aynı nehirde iki kere yıkanılmaz" Diğer taraftan, Parmenides'e göre ise hiçbir şey değişmez. Dolayısıyla, değişim kavramına bakmanın farklı farklı yolları vardır. Bu çıkmaz örgüt teorileri için de geçerlidir. Kültürel değişim kavramı bakış açılarına göre değişmektedir.

Modernist görüşe göre, kültür örgüt içinde değişmeyen, değişime karşı duran güçtür; diğer taraftan sembolik yorumlayıcı görüş, kültürü, daha dinamik bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, modernist görüş değişimi kültürü yönetmek olarak ele alır. Böylece, kültürü yönetmek örgüt içinde istenen davranışları, değerleri ve bunun gibi şeyleri yaratmak anlamına gelir. Kültür, kültür değişim programları tarafından yönetilir (Hatch, 1997: 358). Dolayısıyla, modernist görüş değişimi istenilen davranışları üretmek yolunda yapılanlar olarak görür ve değişim denilen aslında bilinçli bir şekilde uygulanan programlardan gelmektedir.

Kilmann, örgüt kültüründe değişime neden olabilecek 4 nedenden bahseder (Eren, 2001). Örgüt kültürü, örgütün ana hedeflerini ve temel amaçlarını desteklemiyorsa, örgüt başarısını harekete geçiremiyorsa, örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlayamıyorsa ve örgütün sorunlarını çözme ortamı yaratamıyorsa değişmek zorundadır.

Schein kültür değişimini 3 nedenle açıklamaktadır. İlk neden, örgütün doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş yani hayat eğrisindeki döneme ve durumlara göre kültürel değişimin gerekli hale gelmesidir. Örgüt, doğuş evresinde kurucusu tarafından oluşturulan kültür çerçevesinde yönetilmekte iken; büyüme döneminde üretimi yayma, ürünlerin geliştirilip sunulması, rekabet edebilirlik gibi unsurların da örgüte katılması ile birlikte örgüt kültürü değişime uğrayabilir. Olgunluk döneminde ise değerle ve varsayımların oturmuş olması, örgütün işleyişini daha tutarlı bir hale getirir. Bu dönemde kültür değişimi daha zor olur; fakat içten ve dıştan gelen tepkilere göre değişim yolu açıktır. Çöküş döneminde ise yeniden

yapılanma ve birleşme nedeniyle örgüt kültürü değişir. Kültür değişiminin ikinci nedeni, zaman içinde kültürü yaratan varsayımların değişmesidir. Değerler zaman içinde değişebilirler, bu durum da kültürün değişmesinde etkilidir. Ayrıca, gruba yeni üyeler katıldıkça yeni varsayımlar ve inançlar ortaya çıkacaktır. Kültür değişiminin son nedeni ise dış çevreden veya iç koşullardan gelen güçlerin değişimi başlatacak duruma gelmesidir. Ülkede yaşanan ekonomik krizler ya da ekonomik ve teknolojik gelişmeler örgütün üretim sürecini de değiştirebilir. Bu değişim örgüt kültürünü de değiştirir.

Örgütler açık sistemler olarak içinde buldukları çevredeki değişikliklere ayak uydurmak durumundadır. Çevredeki değişiklikler, grubu yeni öğrenme ve adaptasyona zorlayacaktır (Schein, 2002); bu zorlama ve adaptasyon süreci stres ve gerginlik yaratsa da kültürün değişmesine ve yeni varsayımlar ve değerlerin kabul edilmesine olanak sağlayacaktır. Yine de kültürün değişimi çok kolay değildir.

#### ***2.4.11. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması***

Örgüt kültürünü açıklayan modeller araştırıldığı zaman örgüt kültürünün, farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalarda göze çarpan nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yaptığıdır. Örgüt kültürü ile ilgili temel sınıflamalar aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

##### ***2.4.11.1. Parsons Modeli***

ABD’li sosyal psikolog T. Parson, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin etkileri üzerinde durmuştur. Parsons’un modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır (Eren, 2001: 142’den aktaran, Kanlı, 2006:42).

Bunlar;

1. Adaptation (Uyum): Bir işe başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresi tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli adımları atmaktadır.

2. Goal Attainment (Amaçlar): Hedefleri gerçekleştirme ve başarı kazanma.

3. Integration (Bütünleşme): Sistem alt gurupları ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

4. Legitimacy (Mesrutiyet): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı; çevreye uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt

bölümler ve sistemleri arasında bütünleşmesinin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem çevredeki hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurulabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak, örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. (Yavuz, 2006:36)

#### **2.4.11.2. *Quchi Modeli***

Parson'un bu genel modeline karşılık, bazı yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde çalışarak yeni bir sistem geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan Japon araştırmacı William G. Ouchi olmuştur. "Z" teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan ilk grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört ana faktörünün (güdülenme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana öğelerini oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kırel, 2001: 104'den aktaran Kanlı, 2006:44).

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketlerinde yöneticiler yıllar boyunca bir birine benzer görevlerde buldukları için ortak deneyimlere sahiptirler. Hikâyeler anlatabilir, paylaştıkları ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabiliriz. Bahsedilen ortak noktalar ne kadar fazla ise iletişimde aynı oranda daha kolaylaşmaktadır (Ouchi, 1989, 46). Ouchi'ye göre kültürel öğeler iletişimi, uzlaşmayı ve koordinasyonu sağlayan bir işleme sahiptir. Yönetimin işlevi daha iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliği arttırmaktır (Kanlı, 2006:45).

A, J ve Z tipi organizasyonların özellikleri tablo halinde aşağıda verilmiştir (Yavuz, 2006:38).



**Tablo 3:** A,J ve Z Tipi Organizasyonların Özellikleri

A TİPİ ORGANİZASYON	J TİPİ ORGANİZASYON
Kısa süreli istihdam	Hayat boyu istihdam
Kişisel karar verme	Kolektif karar verme
Kişisel sorumluluk	Kolektif sorumluluk
Kısa sürede değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Bilinen bilimsel kontrol mekanizmaları	Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları
Belirlenmiş meslek	Belirlenmemiş meslek

Z TİPİ ORGANİZASYON
Uzun süreli istihdam
Kollektif karar verme
Kollektif sorumluluk
Yavaş değerlendirme ve terfi
Belirlenmeyen biçimsel kontrol fakat belirli biçimsel araçlarla
Orta derecede belirlenmiş meslek

**Kaynak:** Yavuz, 2006, s.38

Aslında Z tipi organizasyonların sahip oldukları bu özellikler tek başlarına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan, bu özelliklerin hep birlikte organizasyon içerisinde oldukça gelişmiş ve zengin bir sosyal dokunun oluşmasına ve organizasyona özgü bir kültürün oluşmasına imkan vermesidir. Bu tür organizasyonların diğerlerinden asıl farkı da, böyle gelişmiş bir organizasyon kültürüne sahip olması, organizasyonun sadece bir ekonomik birim değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Bu kuruluşların başarılı işleminin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının, kuruluşlarına duygusal olarak bağlı olmalarının asıl nedeni böyle bir organizasyon kültürünün varlığıdır (Kırçıl,1984:26).

#### **2.4.11.3. Peters – Waterman Modeli**

Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır. (Kozlu,1986:33-49' dan aktaran Yavuz, 2006:42-43);

1- Peşin hükümle eylemden yana olmak: Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadırlar. Ellere somut olarak bazı kanıtlar geçmeden de karar verebilirler. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermektense daha kötü sonuçlar doğurabilir.

2- Müşterilerle yakın ilişkide olmak: Müşteriye yakın olmak ve ona değer vermek başarıya götürür. Bu, hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirir. Bu nedenle müşteriye tatmin, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

3- Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalar. Bunu yaparken, şirketi küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekir. Yani, yöneticilere geçmişte başarılı yöneticilerin nasıl karar verdikleri ve nasıl riske atılarak başarılı sonuçlar elde ettikleri anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılar.

4- Üretimi insan etmenini iyi kullanarak arttırmak: Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaklardır ve başarı için insan etmeninin iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu şirketlerde bir örgüt kültürü olarak temel değerler, insanları saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır.

5- Yalın biçim, az kurmay: İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmıyorlar, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen gösteriyorlar. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebiliyorlar.

6- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümleriyle yakın ilgisi: Bir şirketteki yöneticiler, eğer işin nasıl yapıldığını bilmiyor, sadece finans konularıyla ilgileniyorsa başarı şansı yok denecek kadar azdır. İşte bu tür bir sorun yaşamamak için şirketler, yöneticilerini hemen hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir.

7- En iyi bilinen iş alanında kalmak: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.

8- Birbirine bağlı sıkı bir yapı: Şirketin sıkı bir şekilde yapılandırılmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur.

#### **2.4.11.4. Handy Modeli**

Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Charles Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkarak Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler: (Çalışkan, 2006:14-15)

**Güç kültürünün**, en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokritik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç bir ya da iki kişiden oluşan bir merkezden yönetilir. Burada kaynak güç baskın ve etkilidir.

**Rol kültürü**, ayrıntılı iş tanımları haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşır. Bu tür kültürde en önemli kaynak otoritedir. Yönetim dar bir alanda belirli kurallara ve belirli araçlarla personeli kontrol eder.

**Görev kültürü**, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tür kültürde görevin iyi ve tam olarak yapılması ve uzmanlık önde gelen bir güçtür. Örgüt ortamında takım halinde ve matris bir düzende çalışma esas olup, örgütteki işleyiş bir ağ seklindedir.

**Birey kültüründe**, odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Bireysel kültüre göre, bireyler en iyi şekilde yaptıkları işleri yapmalıdırlar. Bu tür kültürde gücün uzmanlık gücü olmasına doğru bir yönelim vardır. Fakat bu tür kültür bireysel olup, bireylerin kişisel başarılarıyla yakından ilgilidir. Böyle durumlarda örgüt bireyselliği desteklemekte ve onlara her türlü imkanın hazırlanmasını sağlamaktadır. Mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır.

#### ***2.4.11.5. Deal ve Kennedy Modeli***

Terrence Deal ve Allan Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler. Çevrenin yalnız örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değerlerden biri, işletmenini stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, karın başarısı konusunda işletmenini çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. (Eren,2001: 1522den aktaran Kanlı, 2006:49)

Bu kültürel sınıflar şunlardır;

- Sert erkek, Maço kültürü ( Tough-Guy, Mocho culture)
- Çok çalış /Sert oyna kültürü ( Work hard/ Play hard culture)
- Şirketin üzerinde iddiaya gir kültürü ( Bet-. Your- Company culture)
- Süreç kültürü ( Process kültürü)

**Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü:** Karar almada risk oranının yüksek, geribildirim hızı olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Bu tür kültür büyük alt yapı projeler, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğrasan örgütlerle, işletmenin pazarlama bölümlerinde mevcuttur. Finansal risk yüksektir. (Çalışkan, 2006:19)

**Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü:** Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bilgisayar üreten firmalarda, otomobil sektöründe ve işletmelerin satış bölümlerinde bu kültür tipine daha çok rastlanır. (Çalışkan, 2006:19)

**Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü:** Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejinin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Ağır makine sanayi, uzay araştırmaları ve işletmelerin araştırma geliştirme bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir. (Çalışkan, 2006:19)

**Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü:** Düşük riskli kararla, kararların etkinliği hakkındaki geribildirim yavaş olduğu çevrelerde ortaya çıkar. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu tür kültüre rastlanır. (Çalışkan, 2006:20)

#### ***2.4.12. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları***

##### ***2.4.12.1. Koordinasyon***

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar. Örgütün bütünlüğünü ve sürekliliğinin sağlayabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşma sonucunda ortaya çıkan hiyerarşik yapıda koordinasyonun gerçekleştirilmesi zorunludur.

##### ***2.4.12.2. Farklılaşma ve Bütünleşme***

Farklılaşma, örgütü meydana getiren farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin zihinsel ve duygusal yönleri arasındaki farklılıklarla, bu bölümler arasındaki resmi yapı farklılıklarını ifade eder.

Bütünleşme ise, örgütün faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri işbirliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilir.

### **2.4.12. 3.Motivasyon**

Motivasyon, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini sağlayacak bir iş ortamı yaratarak, etkilenmesi ve isteklenebilmesi sürecidir.

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir.

Motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır.

### **2.4.12.4.Dolaylı Fonksiyonlar**

Dolaylı fonksiyonlar olarak adlandırılan fonksiyonların en önemli özelliği, bunların direkt olarak kültürü meydana getiren değer, norm ve davranışlar sonucunda oluşmamalarıdır. Dolaylı fonksiyonlar ortak değer, norm ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliğini taşır.

Örgütün amaçları doğrultusunda birleşme, çalışanların bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü, devir, plan, program ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi, tüm örgüt kademelerinde problemlerin etkin çözümlere bağlanabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer alır.

### **2.4.13.Örgüt Kültürü Boyutlar**

Toplumsal değerlerin örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri, zihniyet, yaşama ve çalışma biçimleri, iletişim sistemleri gibi konuların ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi ilgilidir. Bu nedenle işletme kültürlerine ilişkin önemli bir boyut toplumsal eğilimlerin saptanmasıdır. Böyle bir saptama işletmelerin yeni gerekliliklere uyum sağlamada hangi güçlüklerle karşılaşacaklarına veya hangi değişimlerin kolay gerçekleşebileceğine ilişkin önemli ipuçları vermektedir. Karşılaştırmalı yönetim alanında ulusal kültürlerin örgütsel ve yönetsel uygulamalar yönünden özellikleri değişik boyutlarda ele alınmakta ve farklı yöntemlerle anlatılmaya çalışılmaktadır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 171).

Son yıllarda kültür üzerine gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir kısmı ise, kültürlerarası farklılıklar üzerinde odaklanmış, bu konuda Hall, Hampten-Turner, Triandis, Trompenaars, Tayeb (1988) ve Hofstede tarafından önemli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bunlardan biri de Hofstede (1980) in araştırmasıdır. Kültürler arası araştırmalardan geçerli sonuçlar çıkarabilmek için çalışma için seçilen ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkların ve

bunların çalışmayla ilgisinin ortaya konulması zorunludur. Bu alanda yapılan en önemli çalışmalardan biri Hofstede ( 1980 )' in araştırmasıdır. Araştırma, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000 den fazla IBM çalışan üzerinde yürütülmüş ve araştırma sonucunda kültürel değişkenlikle bağlantılı, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma, erkeklik ve dişilik ve zaman boyutu olmak üzere beş boyut tespit edilmiştir. Ayrıca Hofstede bu boyutlar tanımlamakla kalmamış, boyutlarla kültürler arasındaki ilişkileri de açıklamıştır. Kültürler arası alanda yapılan bütün bu çalışmalar göstermektedir ki, kültürel koşullanma sürecindeki farklılıklar, farklı varsayımlara, değerlere, sembol ve davranışlara sahip bireyleri ve bu bireylerin oluşturduğu farklı davranan, farklı işleyen toplumlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla her toplumda etiksel tutumlarda bu kapsam da farklılık göstermektedir (Ay, 2005:37).

#### **2.4.13.1. Güç Mesafesi**

Bu boyutun incelenmesinde hareket noktası toplumun bireyelerine eşit davranıp davranmadığıdır. Bazı ulusal ve bölgesel kültürlerde güç dağılımında büyük eşitsizlikler görülür (Aksu ve Ehtiyar, 2007:172).

Güç mesafesi, toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005:37).

Güç mesafesinin düşük olduğu gruplar ile yüksek olduğu gruplar arasında çeşitli farklılıklar vardır. Tablo 4 ile bu farklılıklar gösterilmiştir (Gümüştekin ve Emet, 11).

**Tablo 4:** Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Gruplar

İnsanlar arası eşitsizlik en az düzeye indirilmelidir.	İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir
Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır
Üstlerle astlar arasında mesafe farkı azdır	Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır.
Astlar danışılmayı bekler	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler
İdeal yönetici becerikli bir demokrattır	İdeal yönetici iyiliksever, otokrat ve babacandır.
İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.

Kaynak: Gümüştakin ve Emet, s. 11

Eşitsizliğin yaygın olduğu toplumlarda organizasyon merkezidir, hiyerarşik piramit yüksektir ve yukarıya doğru bir iletişim sınırlıdır. Örneğin, Malezya, Meksika, Hindistan ve Arap ülkeleri. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu toplumlarda ise hareketlilik fazladır, organizasyonlar merkezi değildir, hiyerarşik piramit basıktır, yukarıya doğru iletişim yaygındır. Örneğin, Avusturya, Danimarka, İsrail, İrlanda, Norveç, Finlandiya, Almanya (Aksu ve Ehtiyar, 2007:173).

#### **2.4.13.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaç boyutunda kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formel kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçan yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler (Ay, 2005:37).

Kültürel analizdeki bu boyut, bir toplumda belirsizliğe gösterilen toleransı ifade etmektedir. Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratır, iş gerilimi yüksektir ve kişiler belirsizliği tehlike olarak görürler. Ters durumda ise bireyler risk almaya eğilimlidirler, belli ölçüde risk kişiler için motivasyon kaynağıdır ve değişimler daha çabuk kabul edilebilir (Aksu ve Ehtiyar, 2007:174).

**Tablo 5:** Zayıf ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	Belirsizlik tehlike olarak algılanmaktadır
Düşük stres düzeyi	Yüksek stres düzeyi
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur
Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü	Yeniliğe karşı direnç oluşturmak
Başarı motivasyon sağlar	Güvenlik motivasyon sağlar
Az ve genel kurallar	Çok ve kesin kurallar
Kurallara uyulmuyorsa onlar değiştirilmeli	Kurallara uymuyorsa birey değişmeli
Esnek bir yapılanma vardır	Katı bir yapılanma vardır

Kaynak: Gümüştekin ve Emet, s. 12

Belirsizlikle baş edebilen ülkelerdeki işletmelerde yöneticilerin daha rahat bir şekilde risk alabildiği, çalışanların hırslı ve sorumluluk alma peşinde olduğu buna bağlı olarak umduğunu bulamayan çalışanlar ve yöneticiler nedeniyle personel devir hızının yükseldiği görülmektedir. Bu boyut için Irak, İtalya, Yunanistan, Peru ve Brezilya’da belirsizlik toleransı yüksek, Danimarka, ABD, İngiltere ve İsveç’te düşük çıkmıştır. (Aksu ve Ehtiyar, 2007:174)

#### **2.4.13.3. Bireysel ve Toplumsal Davranış**

Araştırmada ortaya konulan ikinci kültürel özellik bireycilik-toplumculuktur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımaktadırlar. Toplumculuğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlar önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise kişiler, önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler (Ay, 2005:37).

Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Buna göre, grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup merkezli ödüller, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin, is grubu tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır.



Kollektivist yönü ağır basan toplumlarda ya da örgütlerde, gruplar halinde bir araya gelme teşvik edilir. Böyle toplumlarda insanlar, değişik araçlarla kollektivist yaklaşımlara, yaşam tarzına, iş yapma sekline özendirilir. Örgütte grup uyumu ve yardımlaşma önem kazanmaktadır. Bu toplumlarda insanlar, farklılıklardan daha çok benzerliklere değer veririler (Gümüştakin ve Emet, 13).

**Tablo 6:** Bireycilik ve Toplumculuk Özelliği Arasındaki Farklılıklar

Kimlik bireye bağlıdır	Kimlik kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır
Ben düşüncesi öğrenilir	Biz düşüncesi öğrenilir
Aklımdan geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.	Uyum korunur ve çatışmadan sakınılır
Düşük içerikli iletişim	Yüksek içerikli iletişim
İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan bir sözleşmedir	İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır
İşe alma ve terfi yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır	İşe alınma veya terfi kararı içinde bulunulan gruba dayanmaktadır
Bireyler yönetilir	Gruplar yönetilir
Görev ilişkilerden daha üstündür	İlişki gruplardan daha üstündür

Kaynak: Gümüştakin ve Emet, s.13

Bireyciliğin yüksek olduğu işletmelerde çalışanların hırslı olduğu ve yüksek oranda inisiyatif kullanmak istedikleri görülürken bireyselliğin düşük olduğu ülkelerde daha düşük hırs ve inisiyatif kullanımının olduğu saptanmıştır. ABD, Kanada, Danimarka, İsveç gibi ülkeler bireyci yaklaşıma sahiptirler. Pakistan, Ekvator gibi ülkelerin bireyci yaklaşımları düşüktür (Aksu ve Ehtiyar, 2007:175).

#### **2.4.13.4. Dişi Kültür- Erkek Kültür**

Erkeklik dişilik ise bir diğer kültürel özelliktir. Bu boyut, erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirlemektedir. Örneğin erkeklik boyutu yüksek toplumlarda performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken, dişil toplumlarda, yaşam kalitesinin

yükseltilmesi, güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır (Ay, 2005: 37).

**Tablo 7:** Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar

Para ve işler önemlidir	İnsan ve içten ilişkiler önemlidir
Herkesin kendine güvenen hırslı ve güçlü olduğu varsayılır	Herkesin alçak gönüllü olduğu varsayılır
Yaşam çalışmak içindir	Çalışmak yaşamak içindir
Yöneticiler kendine güvenli ve kaarlı bir biçimde hareket ederler	Yöneticiler ortak karar için çaba sarfeder ve ön sezilerini kullanırlar
Performans, adalet ve rekabet üzerinde stres	İş yaşamının kalitesi eşitlik ve dayanışma üzerinde stres
Tartışma yoluyla çatışmaların çözümü	Görüşme ve uzlaşma yoluyla çatışmaların çözümü

Kaynak: Gümüştekin ve Emet, s.14

Erkeklik özelliklerinin ağır olduğu toplumlar için işte yükselme, yüksek bir ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkanının olması ve teknik gelişmelere ayak uydurma önemlidir. Dişil özelliklerin ağırlıklı olduğu toplumlarda dostça bir atmosferde çalışmak, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler ve iş birliği konuları önceliklidir (Aksu ve Ehtiyar, 2007:177).

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan çok içsellik özelliklerine sahiptirler. Eril kültürlerde çalışmak için, yasama ilkesi vurgulanırken, dişil kültürlerde ise, yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişil kültürlerdeki insanlarda ise, kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmaktadır. Eril değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler, güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıklar, tartışılarak çözümlene yoluna gidilir. Dişil değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Gümüştekin ve Emet, 15).

Japonya, eril yaklaşıma sahip bir ulustur. Dişil yaklaşıma sahip ulus olarak kabul edilen Norveç'te ise arkadaşlık ve iş güvenliğine önem verilir (Aksu ve Ehtiyar, 2007:167).

#### 2.4.13.5. Zaman Boyutu

Kültürel özellik olarak zaman; bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmişe dayalı bakış açısına sahip toplumlarda geçmiş korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler, gelenekler yaşatılmaktadır (Ay, 2005:37).

Toplumları uzun dönemli ve kısa dönemli düşünen toplumlar şeklinde ikiye ayıran Hofstede uzun dönemli düşünen toplumlarda, geçmişe ait değerleri koruma, sabır, bağlılık, büyüklere saygı gibi değerler önem kazanmadığını, bu tür ülkelerde emeğe karşı büyük bir saygı duyulduğunu ve yönetim açısından uzun dönemli düşünmenin ön planda olduğunu bulgulamıştır (Aksu ve Ehtiyar, 2007:176).

**Tablo 8:** Kısa Dönemli ve Uzun Dönemli Oryantasyon

Geleneklere uyum	Modern bir yapı için geleneklerin uyumlaştırılması
Sınırsız mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum	Belli sınırlar içinde mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum
Harcamak için sosyal baskı	Kaynakların tutumlu kullanılması
Yatırım için küçük miktarda sermaye	Yatırım için mevcut kaynakların kullanılması
Hızlı sonuç beklentisi	Yavaş sonuçlar için sebat etmek

Kaynak: Gümüştakin ve Emet, s.16

Hofstede araştırmalarına dayanarak Sargut tarafından ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada; Türk kültürünün, ortaklaşa davran bireyciliğin önünde tuttuğu, Türk kültürünün sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, Türk kültürünün denetim noktası dışarıda olan bireyleri ürettiği, Türk toplumunda örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu, Türk kültürünün uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirdiği ve Türk toplumunun geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşadığı, varsayımlar tespit edilmiştir. Yine Erdem tarafından 1992-1994 yılları arasında gerçekleştirilen ve Türk kültürünün örgütlerin değer sistemleri üzerindeki etkisini, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranış, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve dişilik olmak üzere dört boyutta inceleyen araştırma, 1970'li yıllarda gerçekleştirilen Hofstede'in araştırmasına katılan ülkemizde kültürel

özelliklerin yaklaşık 20 yılda hangi ölçüde değiştiğini ve değişimin yönünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, önceki araştırma sonuçlarına benzer sonuçların yanı sıra, toplumumuz için kolektif değerlerin bireysel de erlere göre daha güçlü olduğu ve bunun yirmi yıllık bir süre içinde değişmediği sonucuna varılmıştır (Ay, 2005:38).

Geçtiğimiz 30-40 yıl içerisinde kültürle ilgili olup örgütsel çalışmalarda da kullanılan sayısız model geliştirilmiştir. Bu çalışmalardan derlenen bilgiler doğrultusunda Türkiye ve ABD'nin belirli kültürel değerler ve örgütsel davranışı etkilediği bilinen kurumsal özellikler açılarından karşılaştırılmalı durumlarını gösteren tablo hazırlanmıştır. Herhangi bir Türk yöneticisinin ortalama Türk kültürü prototipinden çok Amerikan yöneticilerine benzer özellikler gösterdiği durumların olduğu kesinleşmiştir (Boyacıgiller, 2000:9-10).

**Tablo 9:** ABD ve Türkiye'nin Kültürel ve Kurumsal Çerçevesinin Karşılaştırılması

<b>Kültürel Boyutlar</b>	<b>ABD</b>	<b>Türkiye</b>
Bireycilik/Toplumculuk	Bireyci	Toplukçu
Güç Aralığı	Orta-düşük	Yüksek
Yüksek-Düşük Ortamsallık	Düşük	Yüksek
Kuralcılık-Ayrıkçılık	Kuralcı	Ayrılıkçı
Özgün-Yaygın	Özgün	Yaygın
Değişebilirlik	Yüksek	Düşük
Belirsizlikten Kaçınma	Zayıf	Güçlü
<b>Kurumsal Faktörler</b>		
Politik istikrar	İstikrarlı	Nispeten istikrarsız
Devletin iş dünyasındaki etkisi	Orta derecede	Çok yüksek
Enflasyon	Çok düşük	Çok yüksek
Hükümet şekli	Temsili demokrasi	Parlamenter demokrasi
Çoğunluğun Dini	Hıristiyanlık	İslam

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ

#### 3.1. Örgütsel Bilgi Yönetimi

Örgütlerin, rakiplerinden daha farklı olmasını, aynı işi rakiplerine göre daha farklı yapmasını ve tüm örgütlerin aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet güçlerinin artmasını sağlayacak tek bir güç vardır: “Örgütsel bilgi”. (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 283). Pek çok kaynakta kurumsal bilgi olarak da ifade edilen örgütsel bilgi kavramı, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir (Zaim, 2005: 77). Örgütsel bilgi, örgüt içerisinde bilgi kişi, ekip, departman, bölüm veya örgüt düzeyinde - çeşitli seviyelerde bulunmaktadır. Teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan örgütsel bilgi kavramının içine müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkındaki her tür bilgi girer. Örgütsel bilgi belli bir zaman süreci içinde oluşur ve örgütün değişmeyle mücadele etmesine ve rekabet avantajı sağlamasına olanak verir. (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 283-284). Örgütsel bilgi, örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o örgütün rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Barca, 2002: 65). Örgütün kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 284). Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenlidir ve örgüt açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Zaim, 2005: 77).

Drucker’a göre, örgütlerin birbirinden farklı ekonomik değerlere sahip olması, aslında birbirlerinden farklı olmalarının sonucudur. Bu farklılığın kaynaklarından biri de örgütte çalışanlardır. Örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve rekabet avantajı kazanması, örgütte çalışan bir grup insanın elinde tuttuğu özel ve farklı bilgide gizlidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 287).

Örgütsel bilgi, teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimle oluşan bilgilerdir. Burada söz konusu olan karşılıklı etkileşimin yapısı ve biçimi örgütün geçmişi ve kültürüne bağlıdır. Örgüt için bilgi, örgüt çalışanlarının, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bildiği şeydir. Örgütsel bilgi, veri tabanları veya deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya örgütün içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır. Örgütsel bilgi, belirli bir zaman süreci içinde toplanmakta ve örgütün anlama ve

algılama düzeyinin artmasına imkan tanımaktadır (Tiryaki, 2005: 14). Örgütsel bilgi, örgüt içinde üretilen veya örgüte dışarıdan gelen, o örgütle ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de örgütsel bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin ve örgütte çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da örgütte çalışan herhangi bir görevlinin örgütü ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir (Odabaş, 2003: 359).

O halde, bilgi yönetiminin özette doğrudan ve dolaylı amacının örgütte var olan kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve örgüte dolaylı bir katma değer kazandırılması olduğu söylenebilir (Odabaş, 2003: 359). Her ne kadar örgütler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da örgütlere esas rekabet avantajı kazandıran husus, bilgi üreten bir örgüt olmaları yeni bilgiler üretebilme kapasitesidir. McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen işletmeleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı örgütlerin %80'inin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, örgütler açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır (Tiryaki, 2005: 49). İşletmeler açısından örgütsel süreçlerden bahsederken, bireysel düzeydeki bilginin örgütsel düzeye nasıl eriştiğinden de söz etmek gerekir. Örgütsel bilginin yaratılması olarak ifade edilebilen bu süreç, örgütlerde bireysel düzeyde üretilen bilgi 26 kapsamının genişlemesine imkan sağlayacak ortamların yaratılması şeklinde de ifade edilebilir. Bu ortamın genişlemesi için, öncelikle çalışanların bütünleşmesi ve örgütteki sosyalizasyon sürecine katılımlarının teşvik edilmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 82). Yani öncelikle bireysel düzeydeki bilginin içeriği zenginleştirilmeli ve örgüt tarafından desteklenerek bu yolla örgüt içi grupların oluşturulması sağlanmalıdır. Daha sonra, bu gruplar arasında birliktelik sağlanarak sosyalleşme gerçekleştirilmeli, böylece bireysel düzeydeki bilgi örgütsel düzeye çıkartılmalıdır. Tabii ki bu işlemler esnasında, bilginin içsel ve dışsal iletişim noktaları gruplar tarafından esnekleştirilmeli ve desteklenmelidir. Sonuçta, bireysel düzeydeki bilgi grup seviyesine, oradan da örgütün amacına uygun hale getirilebilmektedir (Sağsan, 2002: 22).

Argyris'e göre örgütsel bilgi, örgütsel araştırmaların bir sonucudur ve örgütsel bilginin hangi koşullar altında oluştuğuna ilişkin iki farklı ve tümleyici yanıtın olduğunu söylemektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel soruşturma sonucunda ortaya çıkan bilgi ile örgüt

üyelerinin zihinlerindeki işle ilgili görüşlerinin, örgütle ilgili düşüncelerinin, yapılan düzenlemelerin ve uygulanan politikalar hakkındaki resmi ve gayri resmi yansımaların bulunduğu yönündeki bilgilerini oluşturan etmenleridir. İkincisi ise, karmaşık görevleri yerine getirmek için oluşturulan stratejilerin ortaya çıkardığı bilgi gereksinimidir. Argyris, karmaşık görevler sonucu oluşan sorunların ve bunlara aranan bir dizi cevabın örgütsel bilgiyi oluşturduğunu savunmaktadır (Sağsan, 2002: 25-26). Örgütsel bilgi, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları bilginin toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Burada örgüt açısından önemli olan husus, örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeden - bireylerin entelektüel birikiminden - sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilme yeteneğidir. Söz konusu kolektif değer üretilmesi ve geliştirilmesi günümüz örgütlerinin başarısı açısından hayati bir önem arz etmektedir. Zira örgütler, enformasyonu bir girdi olarak alan ve bunları işleyerek bilgi üreten sistemler olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla burada önemli olan, söz konusu sistemde bireylerin tek tek sahip oldukları - ve çoğu zaman öznel ve örtük durumda bulunan - bilgiyi ne ölçüde örgüte mal edebildikleridir. Aksi takdirde kişilerin sahip oldukları bilgi örgüte mal edilememekte ve bunun sonucunda eğer o kişi veya kişiler örgütten ayrılırsa, örgüt en değerli sermayesi olan bilgi sermayesinin bir bölümünü kaybetmektedir (Zaim, 2005: 77).

Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni bir şekle dönüştüğü ve değerli bir meta haline geldiği, günümüzde genel kabul gören bir gerçektir. Bilgi yönetiminde de örgütsel bilginin örgüt içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı esastır. Örgütsel bilginin paylaşımı aslında, o bilginin sorumlularına ulaştırılması, örgütsel çalışmalardan haberdar edilmesi, çalışanlardan tepkilerin alınması, gelen tepkilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesi gibi bir döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile yapılan çalışmalarda olası aksaklıklar örgütte çalışan uzmanlar tarafından birçok açıdan ele alınacak, değerlendirilecek ve başarı yüzdesi artırılacaktır (Odabaş, 2003: 365). İşte örgütsel bilginin yaratılması sürecinden kullanılmasına kadar geçirdiği aşamaya örgütsel bilgi yönetimi denilmektedir. Bu da, ancak örgütsel öğrenme sayesinde devamlılık kazanmaktadır. Yani bilgi yönetiminin belkemiğini örgütsel öğrenme oluşturmaktadır. Bunun sonucunda örgütte oluşan kolektif bilgiler, bilgi yönetiminin bir parçası niteliğini taşımaktadır. İşte bu nedenlerden ötürü örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi birbirinden ayrılmayan ve birbirini tamamlayan bir yapı içerisindedir (Sağsan, 2002: 26).

### **3.2. Örgütsel Bilgi Yönetiminde atılması gereken adımlar**

Gelişmiş bir organizasyon, kendinden daha az gelişmiş bir başka organizasyona göre yeniliklere daha açık, değişimi kabul eden ve yeni taleplerin üstesinden gelebilen bir yönetim

yapısına sahiptir. Kamusal gelişimini sürdürmek isteyen bir organizasyonda bilgi yönetimi yaklaşımına göre yeniden yapılanma sürecine girilmesi için öncelikle bir takım ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Söz konusu ilkeleri Kalseth ve Cumming şu şekilde sıralamaktadır:

- Tamamen bilgi yönetimi işi ile uğraşacak bir yönetim ekibine sahip olmak
- Kamusal değişim yeteneğine sahip olmak ve buna her an hazır olmak
- Daha iyi ve en iyi hedeflere ulaşmak için istekli olmak
- Personelle sürekli birlikte olmak ve beraber hareket etmek

Bilgi yönetimi uygulaması başından sonuna kadar kendini oluşturan bütün unsurların sorunsuz çalışmasını ve birbirine zincirleme bağlı bütüncül bir sistemdir. Organizasyonlarda uygulanacak olan bilgi yönetimi sistemi, atılan adımlar ve bu adımların içerdiği unsurların birinin veya birkaçının yokluğunu hissettirecek, sistemin aksak işlemesine ya da çalışmamasına neden olacaktır. Bu koşullar göz önüne alındığında bir bilgi yönetimi uygulamasında bulunması gereken nitelikler ve atılması gereken adımlar şu şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle programın gerekliliğini organizasyonda çalışan bütün personeli inandırmak, tasarlanan programı bütün yönleriyle uygulamak
- Organizasyonun bütün bölümlerini incelemek, bölümlerde yapılan işleri belirlemek ve iş akış sisteminin tespitini yapmak
- Organizasyonda kullanılan iş akış sistemleri, bilgi üretimi ve kullanımı konularında yaşanan aksaklıkları belirlemek
- Üretilen bilginin ne kadarının kaydedilmeden kaybolduğu, iletilemediği veya işlevini yitirdiğini tespit ederek, durumun kuruma maliyetini hesaplamak
- Yapılan durum ve maliyet hesaplarına göre bilgi yönetiminden beklentilerin neler olduğunu ortaya koymak ve bu doğrultuda yapılan işlemleri kamusal kârı en etkin biçimde destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak
- Organizasyonda yapılan her çalışmanın kayda geçirilmesini, bu kayıtların sorumlularına en hızlı ve ekonomik yoldan ulaştırılmasını sağlamak
- Bilginin organizasyon içinde bir döngü biçiminde dolaşımını ve her dolaşımında kendini yenilemesini sağlamak
- Bilgi yönetimi uygulamasının kısa ve uzun vadede organizasyona ne kadar getirisinin olacağını tespit etmek ve çıkan değerleri çalışanlara iletme
- Bilgi yönetiminin ne olduğunu, kamusal işlevini ve kişisel sorumlulukları gösteren bir el kitabı hazırlamak



- Tasarlanan sistemin kalıcı olmasını, yeniliklerin uygulanmasını ve çalışanları teşvik edici rekabetçi ortamın oluşmasını sağlamak

Günümüzde küresel rekabet ve yeni buluşlar, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün kuruluşların üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak bize, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişmemiz gerektiğini göstermiştir. Kamusal bilginin denetimini sağlama amacıyla ortaya atılan bilgi yönetimi, yönetim biliminden türemiş ve ticari işletmeler üzerinde başarılı sonuçlar vermiştir.

### **3.3. Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Açısından Önemi**

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

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

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

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

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

Bunlar gibi birçok araştırma bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engelin teknoloji değil, örgüt kültürü olduğunu göstermiştir. Mullin (1996), bilgi yönetimini "kültürel bir evrim" olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü konusunda tanınmış yazarlardan olan Schein (2000) da aynı tanımlı yapmakta ve bilgi yönetimi uygulamalarında örgüt kültürünün yapılacaklar listesindeki bir unsur olarak değil, başarılı bir uygulamanın anahtarı olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ona göre, bilgi yönetimi uygulamalarına başlamadan önce örgütün kültürel çevresi dikkate alınmalıdır. Gerçekte genellikle tersi yapılmakta, bu da projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Schein bunu at arabası metaforuyla anlatmakta, arabanın (bilgi yönetimi) atın (kültür) önünde olmasının işe yaramadığı, atın arabayı çekmesi gerektiğinin altını çizmektedir (2000;8). Bilgi üretimi ve paylaşımı soyut faaliyetler olup, bireyler bunlar için zorlanamaz. Ancak karşılıklı güven ve iyi niyete dayalı bir örgüt kültürü bilgi yönetiminin gelişimini mümkün kılacaktır (Choy ve Suk, 2005).

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

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

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

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

Dolayısıyla, kültürün bilgi yönetiminin her sürecine doğrudan etkisinin olduğu söylenebilir. Burada önemli olan nokta kültürün hangi özelliklerinin yeni bilginin elde edilip bütün örgüt içine yayılmasını kolaylaştırdığının belirlenmesidir. Örgüt kültürünün sahip olduğu "paylaşım, esneklik, güven, işbirliği, öğrenme ve yenilikçilik" gibi bazı değerler bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasına imkan vermektedir (Lawson, 2003; 44).

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

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

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

### **3.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkisi**

Bazı araştırmacılara göre örgütler sahip oldukları örgütsel işlevler ve geçmiş faaliyetlerinde saklı olan kaynakları aracılığı ile bilgiyi elde eder ve öğrenirler (Starbuck, 1983; Nelson ve Winter, 1982). Bunlara göre, bir örgütün sahip olduğu bilgi, bir bireyin sahip olduğu veya olabileceği bilginin çok ötesindedir. Örgüt bireylerin ötesinde bir örgütsel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yolu ile paylaşılır kılar. Kısaca, örgüt bilgisi, bireysel bilgiden farklı olarak, örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgidir. Örgütsel bilgi, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılmasıyla elde edilir. Örgüt üyeleri arasında resmi olmayan biçimde paylaşılan bilgi yeni bilgilerin de gelişmesine de olanak sağlar. Bilgi yönetiminde, örgütsel etkinliğin hemen ortaya çıkamayacağı, bireyin başarısının örgütün başarısında kendini göstereceği, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel açıdan kendi kendini geliştirmenin uzun dönem başarısı için yaşamsal olduğu vurgulanmaktadır. Bilginin korunduğu, kullanıldığı ve diğer servetler gibi değer biçildiği bir örgüt tutumuna ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Bunun için de bir bilgi yönetimi politikasına gereksinim vardır (Barca ve Geyik, 2004). Büyük ve bürokratik örgüt yapısı içinde bilginin aktarımı ve paylaşımı ile bunun sağlanamayacağı, bürokratik yapının fikirlerin serbestçe akışını, denemede özgürlüğü ve yeni takımların kendiliğinden oluştuğu ortamları engelleyeceği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi üretimini “destekleyecek”, elde edilen bu bilgiyi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygulamaya yönelik olarak tasarlayacak ve bu bilgiyi örgütte kullanmayı sağlayacak, son olarak da bu bilginin örgütün içinde kalmasını sağlayacak örgütsel yapılar tasarlamak, bilgi yönetimi sürecinin etkinliğini artıracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel yapının uygun tasarımı ile bilgi yönetiminin süreçlerini olumlu biçimde etkilemek mümkün olabilir. Diğer taraftan bilgi yönetimi yazınında örgüt kültürü ve bilgi yönetiminin ilişkisi de incelenmiş ve araştırılmıştır (Sarvay, 1999). Buna göre kültürün bilgi yönetimi performansını ve bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyeceği belirtilmiştir. Örgütlerde özellikle kolay bilgi akışı ve etkin bilgi paylaşımı konusunda örgüt yapısının önemli rol oynadığı da ortaya koyulmuştur (Willem ve Buelens, 2009). Bilgi yönetimi süreçlerinde işlevsel sistemlerin oluşturulmasında elverişli olan kültürler çalışan iletişimi ve etkileşimi üzerinde önemli bir yer tutar. Örgüt yapısı açısından düşük düzeyde biçimsellik ve merkezilik taşıyan örgütlerde de bilgi paylaşımı daha etkin biçimde sağlanabilir (Chen ve Huang, 2007; Bogenrieder ve Nooteboom, 2004). Aynı zamanda, çalışan katılımı üzerinde duran ve etkin iletişim kanalları

oluşturan kültürler bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için de uygun bir ortam oluşturur. Bu düşünceler ile bu araştırmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir. H1: Bürokratik olmayan örgüt yapısı bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir. H2: Açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### **3.5. Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Kurumsal Bilginin Yeri**

Değişimin yoğun olduğu bilgiye dayalı ekonomide sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek amacıyla özel sektör firmaları, toplam kalite yönetimi, kurum kaynak planlaması gibi yeni yönetim araçları kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Aynı şartları paylaşan kamu sektörü örgütleri de varlıklarını sürdürebilmek için özel sektör firmalarının izinden gitmekte ve mümkün olduğu ölçüde adı geçen yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu durum bilgi yönetimi uygulaması için de geçerlidir. OECD (OCED, 2001: 2), bilgi yönetiminin kamunun önemli işleri arasında yer aldığını belirtmektedir. Ancak, mevcut literatüre bakıldığında kamu sektörünün bilgi yönetimi uygulamasında özel sektör firmalarının hep gerisinde kaldığı görülmektedir (Cong, 2003: 25). Bunun nedeni kamu sektörü ile özel sektörün farklı yapıları, amaçlara sahip olmasıdır. OECD (2005), kamu sektörü ile özel sektör firmalarını bilginin yönetimi açısından karşılaştırırken aşağıdaki farklılıklara dikkati çekmektedir.

-Daha düşük maliyetle çalışmaya teşvik ve rekabet baskısı, zamanla artmasına rağmen, kamu sektöründe geleneksel olarak daha azdır.

-Yönetim şekli itibariyle kamu örgütleri daha dikey sıradüzene sahip olup yeniliği (innovasyonu) ve grup çalışmasını daha az teşvik eden bir yapıdadır.

-Kamu sektörü çıktısı daha az açık ve ölçülebilir karakterdedir.

-Kamu sektörü faaliyetleri daha bilgi-yoğundur. Özel sektörde bilgi rekabet avantajı olarak görülürken, kamu sektörü kamu yararı gerekçesiyle açıklığı benimser ve büyük hacimli bilgiye erişim mümkündür.

- Özel sektör firmaları, eğitim, güvenlik ve bilim gibi hizmetler veren kamu sektörüyle doğrudan rekabet etmekte ve artan oranda maddi olmayan sermaye (intangible capital) yoğun, mal ve hizmet üretmektedir. Örneğin uzaktan öğrenme ve internet üzerinden kurslar aracılığıyla kamunun vatandaşa geleneksel olarak verdiği eğitimi verebilmektedir.

- Kamu çalışanlarının emekli olması veya özel sektör firmalarına geçmeleri, kamu sektörü için kurumsal hafızanın korunması ve bilginin kurum içinde tutulmasını olumsuz etkilemektedir.

Yukarıda belirtilen bu yapısal farklılıklardan dolayı kamu kurumlarının bilgi yönetimi açısından nerede durduklarını değerlendirmek kolay değildir. Ancak temel yönetim anlayışlarının bilgi paylaşımını teşvik eden bir bilgi yönetimine doğru değiştiği söylenebilir.

Bilgi yönetiminin anahtar bileşenleri olarak insan, süreç, yapı ve teknolojiyi kullanarak kamu sektörü için bir bilgi yönetimi çerçevesi çizilebilir. Bilgi yönetiminin etkin olarak yürütülebilmesi bu dört temel elemanın birbiriyle uyumlu olarak bir arada bulunmasına bağlıdır. Cong ve Pandya (Cong, 2003: 30) kamu sektörü için bilgi yönetimi çerçevesini verirken insan, süreç ve teknoloji açısından bilgi yönetiminin nasıl ele alınması gerektiğini açıklamaktadır. Buna göre, bilgi yönetimini etkileyen insan unsuru için kurum çalışanlarına bilgi yönetimi farkındalığının yaratılması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve güven ortamının oluşturulması hususları vurgulanmakta ayrıca bilgi yönetimi süreçleri (bilginin yakalanması, seçilmesi, depolanması, paylaşılması, uygulanması ve yeni bilgi yaratılması) belirtilmekte ve son olarak bilgi yönetimi için uygun teknolojinin (yazılım ve donanım olarak) tespit edilmesinin gerektiği ifade edilmektedir.

Her kurum yapısı itibariyle tekildir ve başka örneği yoktur. Dolayısıyla, her kurum için (kamu yada özel sektör örgütleri için) geçerli tek tip bilgi yönetimi de söz konusu olmamaktadır.

Kamu kesiminde bilgi yönetimi kavramını e-devlet kavramı ile açıklamak gerektiği görüşündeyiz. Çünkü günümüzde klasik devlet anlayışı yerini e-devlette vücut bulan modern devlet anlayışına terk etmektedir. Vatandaş odaklı hizmet anlayışını benimseyen e-devlet'in başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için bilgi yönetimi desteğine ihtiyacı vardır. Diğer bir ifadeyle doğru bilginin doğru zamanda doğru kişilere (vatandaşa) ulaştırılması olarak ta tanımlanan bilgi yönetimi e-devlet için gerekli olmaktadır.

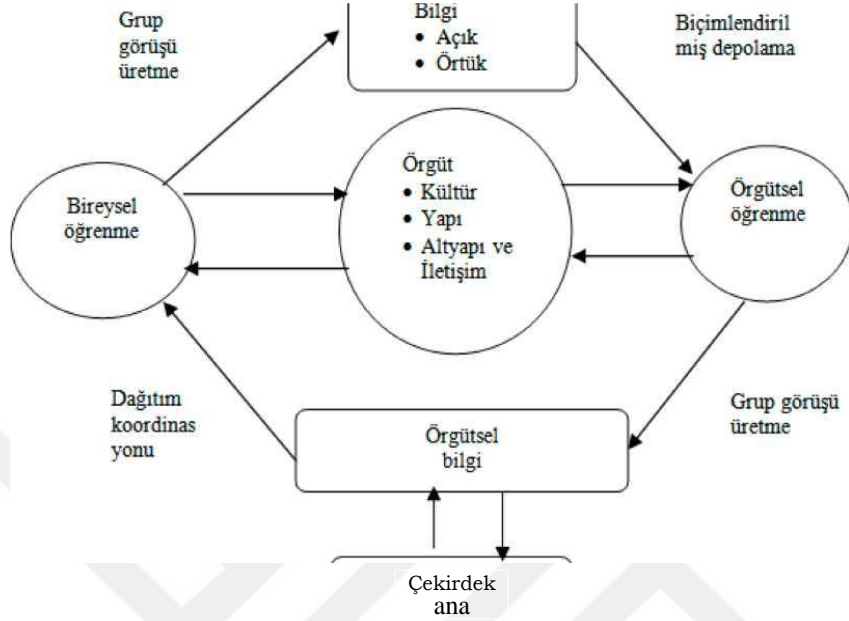
### **3.6. Örgüt Kültürü ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki**

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme süreçleri aynı zamanda örgüt kültürünün de bir parçasıdır. Birbiriyle ilişkili olan bu süreçlerin uygulanması için üst yönetimin uygun bir ortam oluşturması ve süreklilikleri için kararlılık göstermesi gerekmektedir. "Algılama ve düşünme alışkanlıklarının değişmesi için örgün eğitimin, paylaşımın ve çalışmanın kendiliğinden gelişmesine izin verecek bir çevre oluşturulmalıdır. Ayrıca, söz konusu çevre öğrenme, konferans ve gösteriler gibi eğitici merkezli bir sürece sahip olmalıdır. Paylaşarak öğrenme ise, konu çalışması, çalışma grubu ve seminerler gibi paralel tartışma üzerine odaklanır. Kendi kendine öğrenmeye gelince, o da çalışanların internet kullanma, gazete ve kitap okuma gibi etkileşimsiz öğrenme materyal ve yollarını kendilerinin arayıp bulması

gerektiğinden yanadır. Başka bir deyişle öğrenen bir örgütte eğitim, paylaşım ve kendi kendine çalışma çekici bir güç iken, bilgi yönetimi sürecinde ise iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu itici bir güç oluşturur". "Öğrenen örgüt, örgütsel davranış içindeki yönetim düşüncelerinin bir anlayışı iken bilgi yönetimi, bilgiyi yaratmaya, depolamaya, paylaşmaya ve yaymaya yönelik yapı ve süreçlerle ilgilenen örgütlerin uyguladığı bir etkinliktir" (Rowley, 2001: 227). "Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi disiplinlerarası bir doğaya sahiptir. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin gerçek örgütsel problemleri tam olarak bir disiplin altında değildir; ancak psikoloji, sosyoloji, operasyonel yönetim, örgütsel davranış, stratejik yönetim, ekonomi ve bilgi sistemleri gibi birçok disiplini ve birçok bakış açılarını içerir" (Linda, 2005: 45). Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini anlamak çok disiplinli bir yaklaşım gerektirmektedir.

Öğrenen her bir kişinin örtük bilgisi açık bilgi haline geldikçe, o kişinin zihinsel modeli kurumsal modelin yapıtaş haline gelir. Bu modelin ne ölçüde ve hangi hızda değişeceği ise, örgütün kültürüne, yapısına ve değişimlere karşı tutumuna bağlıdır. Katı usul ve enformasyon sistemleriyle baş etmek zorunda olan çalışma grupları, esnek ve açık iletişim kanallarına sahip çalışma gruplarına oranla daha yavaş öğreneceklerdir. Otokratik örgütler ya daha hızlı öğrenecekler ya hiç öğrenemeyeceklerdir. Bir ya da birkaç yöneticiye bağlı kalmak, örgütsel etkinliklerin başarıya ulaşamaması açısından tehlikeli bir nitelik taşır (Geus, 1999: 70). Bu nedenle bilgi yönetimi bakış açısıyla örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarının bireyin amaçlarıyla eş zamanlı geliştirilebilmesi fırsatını doğurmaktadır. "Bilgi yönetim süreci, örgüt içerisindeki sosyal etkileşimler sonucu meydana gelen örgütsel öğrenmenin önemli parçalarından biridir. Bu sosyal etkileşimler bireysel ve örgütsel bilgileri birleştirerek örgütsel bilgiyi etkin bir seviyeye çıkarmaktadır; fakat örgütler, etkin öğrenmeyi ve bilgi yönetimini, bilgi süreçlerini eksiksiz ve etkileşimli kullanarak sağlayabilirler". "Bilgi yönetiminin temel amacı, aynı piyasada bulunan rakiplere üstünlük sağlayacak güç ve rekabette bir örgüt oluşturmak için çalışanların özgün bilgilerini azami ölçüde kullanabilen ve içinde bulunulan çevredeki en iyi uygulamalardan yararlanabilen bir "öğrenen örgüt" oluşturmak olduğundan, bilgi edinmede örgütsel öğrenme son derece önemlidir. Bir işin nasıl yapıldığı ve yapılacağı bilgisini elde etmek, en iyi uygulamalardan azami ölçüde yararlanmak ve değişen koşullarda rekabet gücünü koruyacak yenilik ve buluşlarda bulunmak, öğrenen örgütü oluşturmada kritik faktörlerdir" (Coşkun, www.canaktan.org). "Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin birçok ortak noktası olsa da, bu olguların ilgi odakları biraz farklıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin deneyim sonucu bilgi elde ettiği süreçlere odaklanırken, örgütsel öğrenme, daha çok ne

öğrenilirse onun yönetimi üzerine odaklanmaktadır". Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki şekil 5'de ortaya konulmuştur.



**Şekil 4:** Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki

Kaynak: (George ve diğ., 1999: 134).

Şekilde görüldüğü gibi bilginin toplamını oluşturan açık ve örtük bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün rekabet edebilirlik gücü ve kurumun kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bu etkileşimli yapıda, bilgi de söz konusu unsurlardan aynı oranda etkilenmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme arasındaki bu çapraz ve karşılıklı ilişki, örgütün bütün yapısını etkilerken bu etkileşim örgütsel faaliyetler bağlamında süreklilik arz etmektedir. Öğrenme ve bilgi döngüsündeki süreçler şunlardır:

1. Bilginin sağlanması, yaratımı ve yorumlanması,
2. Bilginin açık bir hale getirilmesi ve paylaşımı,
3. Güncellenen bilginin depolanması,
4. Bilginin yayımı, erişimi ve dağıtımı,
5. Bilginin kullanımı,
6. Bilginin gözden geçirilmesi

Bilgi yönetiminin çeşitli disiplinlerden etkilenen bir uygulama ve süreç olmasından ötürü, uygulanmasında çeşitli bilim dallarından yararlanılmaktadır. Özellikle yönetim bilimi kapsamında değerlendirilen bilgi yönetimi uygulaması, yönetsel ve örgütsel faaliyetleri doğrudan etkileme özelliğine sahiptir. Örgütsel ve yönetsel bir uygulama ve süreç olan



örgütsel öğrenme süreci de bilgi yönetimini etkilemekle birlikte ondan aynı şekilde etkilenmektedir. "Öğrenme kültürü ve öğrenme iklimi, yapı ve stratejik özellikler dahil örgütsel karakteristikleri niteler. Öğrenme kültürü, bilgi yönetimi uygulamaları için öngörülen davranışsal normlar olan bütünleştirilmiş düşünceler, değerler ve inançlar sistemini içerir. Öğrenme iklimi, örgütlerin operasyonel bilgi yönetimi kültürleri için de bir yoldur. Bu yüzden öğrenme iklimi öğrenme kültürünün davranışsal göstergesidir" .

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi birbirleriyle ilişkili olduğundan paralel gelişmiş iki kavramdır. Bu yaklaşımda örgütsel bilgi kısmen örgütteki belgelerde, kayıtlarda, kurallarda ve standartlarda saklı olduğu gibi, kısmen de bireylerin deneyimlerinde, becerilerinde ve kişisel yeteneklerinde saklıdır. Bu yüzden yönetimin temel görevi, birbirlerinin bilgi ve enformasyon tabanlarını destekleyebilmek için birey ve örgüt arasında sürdürülebilir bir öğrenme ortamı yaratmaktır. Örgütsel öğrenmede, kurumsal bilgi kaynakları (iç ve dış bilgi kaynakları) önemli bir yere sahiptir. Kurumsal bilgi kaynaklarının belirlenmesi, elde edilmesi, sınıflandırılması ve işlenerek kullanılması çalışmalarında bilgi yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. "Etkili bir bilgi yönetimi uygulaması örgütsel öğrenmeyi geliştirebilir. Böylece etkin bir örgütsel öğrenme anlayışı, bilgi yönetiminde bireyi etkili kılacağı gibi daha iyi bir bilgi yönetimi uygulaması da örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır".

Bilgi yönetimi bir örgütün çalışanlarının uzmanlık ve deneyimleri dahil, bilgi varlıklarının tümünü tanımaya, yönetmeye ve paylaşmaya dayalı bütünleşmiş bir yaklaşımı artıran bir disiplindir. Başka bir deyişle bilgi yönetimi, bireylerin bilgilerinden faydalanır. Bilgi yönetimi gerekli olan bilgiyi teşhis etmeyi, analizini ve örgütsel hedefleri yerine getirebilmek için bilgi varlıklarını geliştirmede hareketlerin sonraki planını ve kontrolünü içerir. Bilgi yönetimi, kitapları ya da gazeteleri yönetmek ve düzenlemek, müşteriler için araştırma yapmak veya malların dolaşımını ayarlamak değildir. Ancak bu çalışmaların her biri bilgi yönetimi uygulamasının ve süreçlerinin bir şekilde bir parçası olabilir. Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin doğru uygulamaları yoluyla örgütsel bilginin kullanımını arttırmak içindir. Bu yüzden bilgi yönetimi, enformasyon yönetiminin, örgütsel öğrenmenin, iletişimin ve insan kaynaklarının da bir birleşimidir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

İnsan faktörü ile direkt olarak ilişkili olan örgüt kültürü, insanların bir araya gelerek oluşturduğu her türlü organizasyon veya kurumların yapısına şekil vermektedir. Bu bakımdan, örgüt kültürü bilgi yönetimi açısından bazen destekleyici olabildiği gibi engelleyici de olabilmektedir. Aynı şekilde kurumlardaki bilgi yönetimi de, örgüt kültürüne olumlu ya da olumsuz katkıda bulunabilmektedir. Bu çalışmada bilgi yönetimi ve örgüt kültürünün bu karşılık etkileşimini incelemek üzere, Adıyaman Belediyesi özelinde, bilgi yönetimi süreci ve uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde olumlu, olumsuz etkilerini belirlemek amaçlanmıştır.

#### **4.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi**

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan anket formunun katılımcılara birebir gözlem altında uygulanması ile toplanılmıştır. Uygulanan anket formunda 62 soru bulunmaktadır. Bu sorular; çalışanlara ait sosyo demografik özellikler ve kurum çalışma özellikleri ile ilgili 6 soru, Bilgi yönetimi uygulamalarını ölçmek için 42 soru, örgüt kültürünü ölçmek için ise 14 adet soru katılımcılara yöneltilmiştir.

#### **4.3. Yerel Yönetimler Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği**

Ölçek maddeleri yapılması sürecinde bilgi yönetimi alanında yapılmış çalışmaların incelenmesinin yanında, bilgi yönetimi ile ilgili teorik bilgilerde incelenmiştir. Birçok farklı alanda geliştirilen bilgi yönetimine yönelik uygulamaları ölçmek amacıyla çeşitli faktör yapıları ve ölçek maddeleri incelenmiştir. Böylelikle amaca uygun olan ve çalışmalarda en sık kullanılan sorular kullanılarak ölçek oluşturulmuştur. “Yerel Yönetimlerde Bilgi Yönetiminin Algılanışı ve Kullanılan Bilgi Yönetimi Uygulamaları Anket Formu” bilgi yönetimi uygulamaları düzeyini belirlemek için Demirci (2012)’nin geliştirdiği toplam 42 sorudan oluşan yerel yönetimler bilgi yönetimi uygulamaları ölçeğinden meydana gelmektedir.

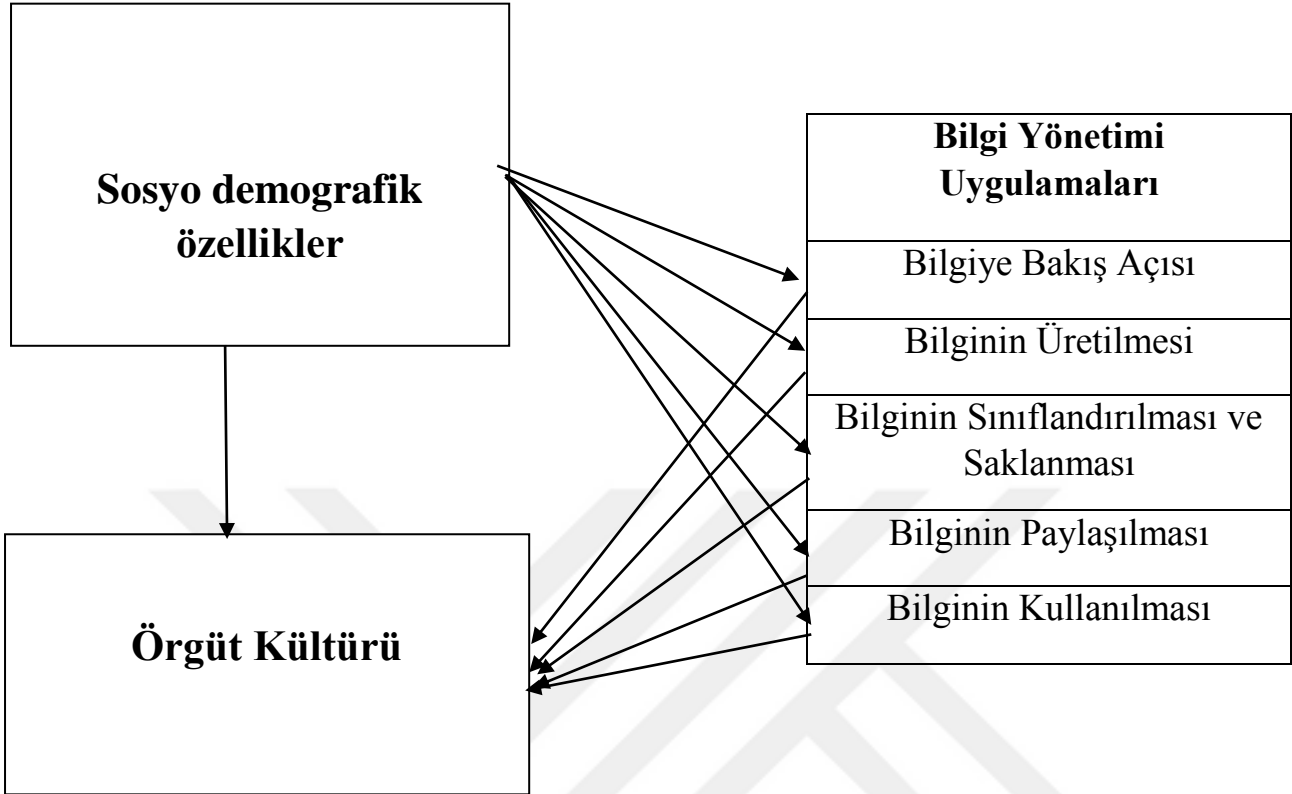
<b>SORULAR</b>	
1.	Sahip olduğum bilgi benim için bir güç kaynağıdır.
2.	Sahip olduğum bilgi bana özeldir ve paylaşmak zorunda değilim
3.	Sahip olduğum bilgi nedeniyle iş yüküm artar.
4.	Sahip olduğum bilgiler belediye için önemli bir değerdir.
5.	Belediye sayesinde kazandığım bilgiler bana özel değildir belediyenin değeridir.
6.	Sahip olduğum bilgiler pozisyonumu korumama yardım eder.
7.	Bilgi ve Becerileri arttırmam bana avantaj sağlar.
8.	Yaptığım iş üzerinde söz sahibi olmam önemlidir.
9.	Bilgi paylaşımının desteklenmesi benim için önemlidir.
10.	Belediyedeki bilgi paylaşımında en büyük engel güven eksikliğidir.
11.	Belediye içindeki bireylerin birbirini iyi tanıması bilgi paylaşımını kolaylaştırır.
12.	Belediyemizde "Bilginin Üretilmesi" çabalarına destek verilir.
13.	Amirimiz, yeni bilgiyi elde etme konusunda yönetime ve çalışanlara rehberlik yapar.
14.	Belediyemizde bilginin üretilmesinde bireysel yaratıcılık desteklenir.
15.	Belediyemizde bilginin üretilmesinde ekip çalışması ön plandadır.
16.	Belediyemizde bilgi üretimi araştırma geliştirmeye(AR-GE) dayanır.
17.	Amirimiz bilgi üretimi için çalışanları motive eder.
18.	Belediyemizde çalışanların bireysel olarak ürettiği bilgiler ön plandadır.
19.	Belediyemizde bilginin saklanması güvenlik ön plandadır.
20.	Belediyemizde bilginin sınıflandırılması, bilgiye erişimi kolaylaştırır.
21.	Belediyemizde bilginin saklanması bilgi teknolojilerinden faydalanılmaktadır.
22.	Bilginin saklanması, belediyemiz açısından bilgi kaybını en aza indirir.
23.	Belediyemizde tasnif edilmemesi(sınıflandırılmaması)nedeniyle bilgiye erişim zordur.
24.	Belediyemizde çalışanlar tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşır.
25.	Birimimizde üretilen bilgiler, diğer birimlerle paylaşılır.
26.	Belediyemizde bilginin paylaşılması desteklenir.
27.	Amirimiz, mesleki bilgilerini çalışanlarla paylaşır.
28.	Belediyemizde bilgi paylaşımı için görsel alanlar(panolar, bilgi köşeleri vb.) vardır.
29.	Amirimiz, çalışanları deneyimlerini paylaşmaya özendirir.
30.	Belediyemizde bilgi paylaşımı, kurum politikası olarak görülür.
31.	Belediyemizde çalışanlara bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik eğitim verilir.
32.	Belediye personeli, bilgi kaynaklarını kullanma konusunda yeterlidir.
33.	Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça öğrenme ve yenileşme düzeyi artar.
34.	Belediyemizde çalışanlar, işlerinde bilgi teknolojilerinden etkili bir biçimde yararlanmaktadır.
35.	Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça çalışanların etkinliği de artmaktadır.
36.	Belediye çalışanları gerçekleştirdikleri işlemlerde bilgi teknolojilerini yeterince kullanmazlar.
37.	Belediyemizde bilgi yönetiminin belediyenin başarısı için önemi daima hissettirilir.
38.	Bilgi yönetimi belediyemizde gereksiz olarak görülmektedir.
39.	Belediyemizin kurum felsefesi, bilginin çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıdadır.
40.	Belediyemizde verilen eğitimlerde yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.
41.	Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir örgüt yapısı vardır.
42.	Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir teknoloji alt yapısı vardır.

#### 4.4. Örgüt Kültürü Ölçeği

Çalışmada örgüt kültürü düzeyini belirlemek için Cameron Quinn'in (1992) geliştirdiği Özdemir (2006) tarafından Türkçeye çevrilen 16 ifadeden oluşan bir çok farklı çalışmada kullanılan örgüt kültür ölçeğinden yalnızca 14 ifade ele alınarak ölçek uygulanmıştır. 2 soru yerel yönetimle ilgili olmadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Tek bir boyut altında değerlendirilen örgüt kültürü ölçeği "kesinlikle katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değişen beşli likert tipi puanlama ile sorulup değerlendirilmiştir.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	İş yerinde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.					
2.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.					
3.	İş yerindeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.					
4.	İş yerinde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.					
5.	İş yerinde çalışanlar risk almaya heveslidir					
6.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.					
7.	İş yerindeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.					
8.	İş yerinde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.					
9.	İş yerinde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.					
10.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
11.	İş yerindeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.					
12.	İş yerinde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					
13.	İş yerinde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.					
14.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					

#### 4.5. Araştırmanın Modeli



#### 4.6. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada yerel yönetimlerdeki bilgi yönetimi süreçlerinin personeller tarafından algılanışının örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemek amacı ile, bir yerel yönetim birimi olarak Adıyaman Belediyesi seçilmiştir. Bu nedenle, Araştırmanın evrenini Adıyaman Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Toplam 667 çalışanı bulunan Adıyaman Belediyesi evreni içerisinde herhangi bir örnekleme yapılmamış olup, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket uygulaması için 345 kişiye ulaşılmış olup ancak, izinde olan çalışanlar ve çalışmaya katılmaya gönüllü olmayan 87 kişide çalışanlardan çıkarıldığında toplam 258 çalışan araştırma kapsamına alınmıştır.

#### 4.7. Ölçeğin Güvenirliliği

Anketlerin farklı zamanlarda farklı örnekleme uygulamalarının benzer sonuçlar vermesine güvenilirlik denir. Geçerlilik ise ölçüm sonucunun gerçek sonuç ile pozitif korelasyon içerisinde bulunmasıdır (Sır, 2006). Yapılan literatür taraması sonucunda

görülyor ki,, kullanılan ölçeklerin genellikle yüksek güvenilirlik ve geçerlilik oranlarına sahiptir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliği cronbach's alpha katsayısına göre belirlenmiş ve buna göre yorumlanmıştır.

$0,40 < \alpha < 0,60$  Ölçek Güvenilir değil.

$0,40 < \alpha < 0,60$  Düşük güvenilirlik

$0,60 < \alpha < 0,80$  oldukça güvenilir

$0,80 < \alpha < 1,00$  Yüksek derecede güvenilir.

Ölçek ve alt boyutlarının cronbach's alpha değerleri; (Kayış, A. (2010). Güvenilirlik analizi. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 5, 403-419.)

<b>Ölçek Yada Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>cronbach's alpha</b>
<b>Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği</b>	<b>42</b>	<b>0,95</b>
Bilgiye Bakış Açısı Alt boyutu	11	0,88
Bilginin Üretilmesi Alt boyutu	7	0,92
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması Alt boyutu	5	0,77
Bilginin Paylaşılması Alt boyutu	7	0,91
Bilginin Kullanılması Alt boyutu	6	0,79
<b>Örgüt Kültürü ölçeği</b>	<b>14</b>	<b>0,93</b>

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik kat sayısı oldukça yüksek çıkmıştır. Bu değerler kullandığımız her iki ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları ölçeği incelendiğinde; bilgiye bakış açısı alt boyutu, bilginin üretilmesi alt boyutu ve bilginin paylaşılması alt boyutu yüksek derecede güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bilginin sınıflandırılması ve saklanması alt boyutu ve kullanılması alt boyutu ise oldukça güvenilir düzeyindedir.

#### **4.8. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için SPSS 18 programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin kullanılan ölçek puan ortalama farklarının incelenmesi için, independent sample

t testi ve one way ANOVA (analysis of variance) analizleri kullanılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi yapılmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

#### 5.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

**Tablo 10:** Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Erkek	235	91,1
Kadın	23	8,9
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
20 yaş ve altı	2	0,8
21-30 yaş	48	18,6
31-40 yaş	118	45,7
41-50 yaş	66	25,6
51 yaş ve üzeri	24	9,3
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>
Yaş ortalaması = 33		

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlköğretim	13	5,0
Lise	77	29,8
Ön lisans	91	35,3
Lisans	61	23,6
Lisansüstü	16	6,2
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>

<b>Pozisyonun</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Müdür	11	4,3
Şef	12	4,7
Amir	7	2,7
İdari personel	167	64,7
Sözleşmeli personel	61	23,6
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>

<b>Çalışma Süreniz</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1-5 yıl	60	23,3
6-10 yıl	51	19,8
11-15 yıl	67	26,0
16-20 yıl	45	17,4
21 yıl ve üzeri	35	13,6
<b>Toplam</b>	<b>258</b>	<b>100,0</b>



Çalıştığınız Birim	Sayı	Yüzde(%)
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	43	16,7
Bilgi İşlem Müdürlüğü	21	8,1
Fen İşleri Müdürlüğü	82	31,8
Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	20	7,8
Mali Hizmetler Müdürlüğü	20	7,8
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	23	8,9
Diğer	49	19,0
Toplam	258	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %91,1' i erkek, %8,9' u kadın, %0,8' i 20 yaş ve altı, %18,6' sı 21-30 yaş, %45,7' si 31-40 yaş, %25,6' sı 41-5 yaş, %9,3' ü 51 yaş ve üzeri olarak görülmüş katılımcıların yaş ortalamaları 33 olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %5' i ilköğretim, %29,8' i lise, %35,3' ü ön lisans, %23,6' sı lisans, %6,2' si lisansüstü olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %4,3' ü müdür, %4,7' si şef, %2,7' si amir, %64,7' si idari personeli %23,6' sı sözleşmeli personel olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde %23,3' ü 1-5 yıl, %19,8' i 6-10 yıl, %26' sı 11-15 yıl, %17,4' ü 16-20 yıl, %13,6' sı 21 yıl ve üzeri olarak belirlenmiş çalışma süreleri ortalamaları 12 yıl olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları birim incelendiğinde, %16,7'si imar ve şehircilik müdürlüğü, %8,1'i bilgi işlem müdürlüğü, %31,8'i fen işleri müdürlüğü, %7,8'i kültür ve sosyal işler müdürlüğü, %7,8'i mali hizmetler müdürlüğü, %8,9'u park ve bahçeler müdürlüğü ve %19,0'ı diğer birimlerde çalıştıkları belirlenmiştir.

## 5.2. Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Adıyaman Belediyesi çalışanların bilgi yönetimi algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 11:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
Sahip olduğum bilgi benim için bir güç kaynağıdır.	f	14	23	8	111	102	4,02	1,12
	%	5,4	8,9	3,1	43,0	39,5		
Sahip olduğum bilgi bana özeldir ve paylaşmak zorunda değilim	f	44	82	7	75	50	3,01	1,43
	%	17,1	31,8	2,7	29,1	19,4		
Sahip olduğum bilgi nedeniyle iş yüküm artar.	f	24	41	20	89	84	3,65	1,32
	%	9,3	15,9	7,8	34,5	32,6		
Sahip olduğum bilgiler belediye için önemli bir değerdir.	f	6	30	15	99	108	4,05	1,07
	%	2,3	11,6	5,8	38,4	41,9		
Belediye sayesinde kazandığım bilgiler bana özel değildir belediyenin değeridir.	f	7	25	27	103	96	3,99	1,05
	%	2,7	9,7	10,5	39,9	37,2		
Sahip olduğum bilgiler pozisyonumu korumama yardım eder.	f	17	22	10	116	93	3,95	1,15
	%	6,6	8,5	3,9	45,0	36,0		
Bilgi ve Becerileri arttırmam bana avantaj sağlar.	f	13	11	10	107	117	4,17	1,04
	%	5,0	4,3	3,9	41,5	45,3		
Yaptığım iş üzerinde söz sahibi olmam önemlidir.	f	18	9	11	103	117	4,13	1,11
	%	7,0	3,5	4,3	39,9	45,3		
Bilgi paylaşımının desteklenmesi benim için önemlidir.	f	19	7	16	99	117	4,11	1,13
	%	7,4	2,7	6,2	38,4	45,3		
Belediyedeki bilgi paylaşımında en büyük engel güven eksikliğidir.	f	9	21	17	113	98	4,04	1,04
	%	3,5	8,1	6,6	43,8	38,0		
Belediye içindeki bireylerin birbirini iyi tanıması bilgi paylaşımını kolaylaştırır.	f	8	21	12	116	101	4,08	1,01
	%	3,1	8,1	4,7	45,0	39,1		
<b>Bilgiye Bakış Açısı Genel Ortalama=3,92</b>								
Belediyemizde "Bilginin Üretilmesi" çabalarına destek verilir	f	11	23	42	102	80	3,84	1,09
	%	4,3	8,9	16,3	39,5	31,0		
Amirimiz, yeni bilgiyi elde etme konusunda yönetime ve çalışanlara rehberlik yapar.	f	12	21	12	125	88	3,99	1,06
	%	4,7	8,1	4,7	48,4	34,1		
Belediyemizde bilginin üretilmesinde bireysel yaratıcılık desteklenir	f	20	21	47	99	71	3,69	1,18
	%	7,8	8,1	18,2	38,4	27,5		
Belediyemizde bilginin üretilmesinde ekip çalışması ön plandadır	f	10	23	52	100	73	3,78	1,07
	%	3,9	8,9	20,2	38,8	28,3		
Belediyemizde bilgi üretimi araştırma geliştirmeye(AR-GE) dayanır.	f	10	30	54	88	76	3,73	1,11
	%	3,9	11,6	20,9	34,1	29,5		
Amirimiz bilgi üretimi için çalışanları motive eder.	f	6	20	34	106	92	4,00	1,00
	%	2,3	7,8	13,2	41,1	35,7		
Belediyemizde çalışanların bireysel olarak ürettiği bilgiler ön plandadır.	f	13	35	44	100	66	3,66	1,14
	%	5,0	13,6	17,1	38,8	25,6		
<b>Bilginin Üretilmesi Genel Ortalama=3,81</b>								
Belediyemizde bilginin saklanmasında güvenlik ön plandadır.	f	9	27	41	114	67	3,78	1,05
	%	3,5	10,5	15,9	44,2	26,0		
Belediyemizde bilginin sınıflandırılması, bilgiye erişimi kolaylaştırır	f	10	10	24	130	84	4,03	0,96
	%	3,9	3,9	9,3	50,4	32,6		
Belediyemizde bilginin saklanmasında bilgi teknolojilerinden faydalanılmaktadır.	f	7	21	25	128	77	3,95	0,98
	%	2,7	8,1	9,7	46,9	29,8		

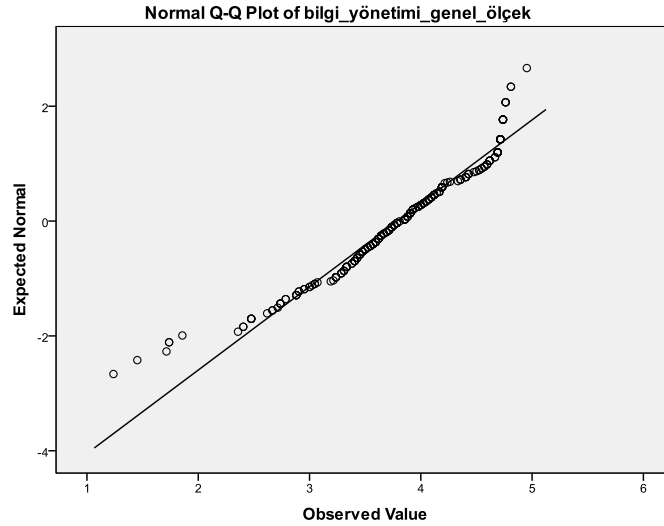
Bilginin saklanması, belediyemiz açısından bilgi kaybını en aza indirir.	f	31	20	26	113	68		
	%	12,0	7,8	10,1	43,8	26,4	3,64	1,27
Belediyemizde tasnif edilmemesi (sınıflandırılmaması) nedeniyle bilgiye erişim zordur.	f	22	56	49	55	76		
	%	8,5	21,7	19	21,3	29,5	2,42	1,23
<b>Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması Genel Ortalama=3,56</b>								
Belediyemizde çalışanlar tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşır.	f	21	20	25	113	79		
	%	8,1	7,8	9,7	43,8	30,6	3,81	1,18
Birimimizde üretilen bilgiler, diğer birimlerle paylaşılır.	f	9	26	24	124	75		
	%	3,5	10,1	9,3	48,1	29,1	3,89	1,04
Belediyemizde bilginin paylaşılması desteklenir.	f	8	14	43	121	72		
	%	3,1	5,4	16,7	46,9	27,9	3,91	0,96
Amirimiz, mesleki bilgilerini çalışanlarla paylaşır.	f	9	23	18	123	85		
	%	3,5	8,9	7,0	47,7	32,9	3,97	1,03
Belediyemizde bilgi paylaşımı için görsel alanlar(panolar, bilgi köşeleri vb.) vardır.	f	10	40	26	115	67		
	%	3,9	15,5	10,1	44,6	26,0	3,73	1,12
Amirimiz, çalışanları deneyimlerini paylaşmaya özendirir.	f	10	12	19	134	83		
	%	3,9	4,7	7,4	51,9	32,2	4,03	0,96
Belediyemizde bilgi paylaşımı, kurum politikası olarak görülür.	f	17	23	31	110	77		
	%	6,6	8,9	12,0	42,6	29,8	3,80	1,15
<b>Bilginin Paylaşılması Genel Ortalama=3,87</b>								
Belediyemizde çalışanlara bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik eğitim verilir.	f	9	33	24	117	75	3,83	1,08
	%	3,5	12,8	9,3	45,3	29,1		
Belediye personeli, bilgi kaynaklarını kullanma konusunda yeterlidir.	f	15	48	36	96	63		
	%	5,8	18,6	14,0	37,2	24,4	3,55	1,20
Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça öğrenme ve yenileşme düzeyi artar.	f	14	8	11	134	91		
	%	5,4	3,1	4,3	51,9	35,3	4,08	1,00
Belediyemizde çalışanlar, işlerinde bilgi teknolojilerinden etkili bir biçimde yararlanmaktadır.	f	11	32	25	119	71		
	%	4,3	12,4	9,7	46,1	27,5	3,80	1,10
Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça çalışanların etkinliği de artmaktadır.	f	10	17	16	127	88		
	%	3,9	6,6	6,2	49,2	34,1	4,03	1,00
Belediye çalışanları gerçekleştirdikleri işlemlerde bilgi teknolojilerini yeterince kullanmazlar.	f	55	46	32	77	48		
	%	21,3	17,8	12,4	29,8	18,6	3,06	1,44
<b>Bilginin Kullanılması Genel Ortalama=3,72</b>								
Belediyemizde bilgi yönetiminin belediyenin başarısı için önemi daima hissettirilir	f	23	19	35	90	91		
	%	8,9	7,4	13,6	34,9	35,3	3,80	1,24
Bilgi yönetimi belediyemizde gereksiz olarak görülmektedir.	f	20	40	30	60	108		
	%	7,8	15,5	11,6	23,3	41,9	2,76	1,23
Belediyemizin kurum felsefesi, bilginin çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıdadır.	f	21	22	26	99	90		
	%	8,1	8,5	10,1	38,4	34,9	3,83	1,22
Belediyemizde verilen eğitimlerde yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.	f	13	20	19	109	97		
	%	5,0	7,8	7,4	42,2	37,6	3,99	1,10
Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir örgüt yapısı vardır.	f	13	32	34	92	87		
	%	5,0	12,4	13,2	35,7	33,7	3,80	1,17
Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir teknoloji alt yapısı vardır.	f	15	26	33	8	86		
	%	5,8	10,1	12,8	38,0	33,3	3,82	1,16
<b>Örgüt Kültürü Genel Ortalama=3,66</b>								
<b>Bilgi Yönetimi Genel Ortalama=3,74</b>								

Tablo 11’de yer alan katılımcıların bilgi yönetimi algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{X} = 3,74$ ). Katılımcıların bilgi yönetimi algı düzeylerinin alt boyut algıları incelendiğinde, Bilgiye Bakış Açısı alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,92$ ), olduğu belirlenmiştir. Bilgiye bakış açısı alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin " Bilgi ve Becerileri arttırmam bana avantaj sağlar." ( $\bar{X} = 4,17$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin " Sahip olduğum bilgi bana özeldir ve paylaşmak zorunda değilim " ( $\bar{X} = 3,01$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bilginin Üretilmesi alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,81$ ), olduğu belirlenmiştir. Bilginin üretilmesi alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin " Amirimiz bilgi üretimi için çalışanları motive eder " ( $\bar{X} = 4,00$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin " Belediyemizde çalışanların bireysel olarak ürettiği bilgiler ön plandadır." ( $\bar{X} = 3,66$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,59$ ) olduğu belirlenmiştir. Bilginin sınıflandırılması ve saklanması alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Belediyemizde bilginin sınıflandırılması, bilgiye erişimi kolaylaştırır " ( $\bar{X} = 4,03$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Belediyemizde tasnif edilmemesi (sınıflandırılmaması) nedeniyle bilgiye erişim zordur." ( $\bar{X} = 2,58$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bilginin Paylaşılması alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,87$ ) olduğu belirlenmiştir. Bilginin paylaşılması alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Amirimiz, çalışanları deneyimlerini paylaşmaya özendirir " ( $\bar{X} = 4,03$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Belediyemizde bilgi paylaşımı için görsel alanlar(panolar, bilgi köşeleri vb.) vardır." ( $\bar{X} = 3,73$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Bilginin Kullanılması alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,72$ ) olduğu belirlenmiştir. Bilginin kullanılması alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça öğrenme ve yenileşme düzeyi artar." ( $\bar{X} = 4,08$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Belediye çalışanları gerçekleştirdikleri işlemlerde bilgi teknolojilerini yeterince kullanmazlar.." ( $\bar{X} = 3,06$ ) maddesi olduğu görülmektedir. Örgüt Kültürü alt boyutuna ait algılarının yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 3,58$ ) olduğu belirlenmiştir. Örgüt Kültürü alt boyutuna ait en yüksek algıya sahip maddenin "Belediyemizde verilen eğitimlerde yeni bilgi ve beceriler kazandırılır." ( $\bar{X} = 3,99$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin "Bilgi yönetimi belediyemizde gereksiz olarak görülmektedir." ( $\bar{X} = 2,24$ ) maddesi olduğu görülmektedir.

**Tablo 12:** Ölçeklere ait normallik testi sonucu

Ölçekler	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Örgüt Kültürü	0,909	258	0,067
Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci	0,952	258	0,047

Araştırma kapsamında ki verilerin normal dağılımına uygunluğu incelendiğinde, ölçme araçları için yapılan normallik testi sonucu örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları ( $P=0,047$ ) ve örgüt kültürüne ( $P=0,067$ ) ait Shapiro-Wilk anlamlılık değerlerinin 0,05'den büyük çıktığı görülerek normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları ölçeğine ait normallik testi sonucu Shapiro-Wilk anlamlılık değerlerinin 0,05'den küçük olmasına karşın örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları ölçeğine ait Skewness (-0,749) ve Kurtosis (0,880) değerlerinin Tabachnick and Fidell'e göre -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda normal dağılıma uyduğu varsayımı yapılabirliliğinin (Tabachnick and Fidell, 2013 ) yanı sıra normallik Q-Q plots göstergelerin normallik çizgisi etrafında toplanması nedeni ile normal dağılıma uyduğu varsayılmıştır. İlgili ölçekler için testlerin parametrik olmayan karşılıkları da yapıldığında gruplar arasındaki anlamlılıklar değişmediğinden normal dağılım analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir. Ölçeklere ait istatistiksel analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.



**Şekil 5:** Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Sürecine Ait Q-Q Plot Çıktısı

Şekil 5 incelendiğinde bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreçler ölçeğine ait verilerin normallik eğrisi etrafında olduğu görülmektedir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Bilgiye Bakış Açısı	Erkek	235	3,94	0,79	0,755	0,451
	Kadın	23	3,81	0,68		
Bilginin Üretilmesi	Erkek	235	3,86	0,88	2,557	0,011*
	Kadın	23	3,36	0,99		
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	Erkek	235	3,63	0,66	2,152	0,032*
	Kadın	23	3,31	0,78		
Bilginin Paylaşılması	Erkek	235	3,88	0,88	1,386	0,167
	Kadın	23	3,61	1,03		
Bilginin Kullanılması	Erkek	235	3,75	0,70	2,035	0,043*
	Kadın	23	3,43	0,92		
Örgüt Kültürü	Erkek	235	3,61	0,78	2,032	0,043*
	Kadın	23	3,26	0,98		

\*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, bilginin üretilmesi alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,557 p<0,05). Cinsiyeti erkek ( $\bar{X} = 3,86$ ) olanların bilginin üretilmesi algıları cinsiyeti kadın ( $\bar{X} = 3,36$ ) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilginin sınıflandırılması ve saklanması alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,152 p<0,05). Cinsiyeti erkek ( $\bar{X} = 3,63$ ) olanların bilginin sınıflandırılması ve saklanması algıları cinsiyeti kadın ( $\bar{X} = 3,31$ ) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilginin kullanılması alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,035 p<0,05). Cinsiyeti erkek ( $\bar{X} = 3,75$ ) olanların bilginin kullanılması alt boyut algıları cinsiyeti kadın ( $\bar{X} = 3,43$ ) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,032 p<0,05). Cinsiyeti erkek ( $\bar{X} = 3,61$ ) olanların örgüt kültürü alt boyut algıları cinsiyeti kadın ( $\bar{X} = 3,26$ ) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilgiye bakış açısı ve bilginin paylaşılması alt

boyut algılarının ise cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $P>0,05$ ).

**Tablo 14:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Bilgiye Bakış Açısı	20 yaş ve altı	2	4,23	0,57	1,260	0,286
	21-30 yaş	48	3,95	0,65		
	31-40 yaş	118	4,01	0,76		
	41-50 yaş	66	3,86	0,85		
	51 yaş ve üzeri	24	3,65	0,91		
Bilginin Üretilmesi	20 yaş ve altı	2	4,00	1,41	0,937	0,443
	21-30 yaş	48	3,78	0,91		
	31-40 yaş	118	3,91	0,84		
	41-50 yaş	66	3,75	0,97		
	51 yaş ve üzeri	24	3,55	0,95		
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	20 yaş ve altı	2	4,10	0,70	1,691	0,153
	21-30 yaş	48	3,49	0,67		
	31-40 yaş	118	3,69	0,59		
	41-50 yaş	66	3,57	0,76		
	51 yaş ve üzeri	24	3,40	0,81		
Bilginin Paylaşılması	20 yaş ve altı	2	3,70	1,27	0,946	0,438
	21-30 yaş	48	3,86	0,84		
	31-40 yaş	118	3,95	0,82		
	41-50 yaş	66	3,79	0,97		
	51 yaş ve üzeri	24	3,60	1,07		
Bilginin Kullanılması	20 yaş ve altı	2	4,00	1,41	1,106	0,354
	21-30 yaş	48	3,61	0,86		
	31-40 yaş	118	3,82	0,60		
	41-50 yaş	66	3,69	0,77		
	51 yaş ve üzeri	24	3,59	0,85		
Örgüt Kültürü	20 yaş ve altı	2	4,08	0,82	0,968	0,425
	21-30 yaş	48	3,49	0,82		
	31-40 yaş	118	3,65	0,71		
	41-50 yaş	66	3,58	0,85		
	51 yaş ve üzeri	24	3,37	1,03		

\* $p<0,05$

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilgiye bakış açısı, bilginin üretilmesi, bilginin sınıflandırılması ve saklanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları yaş gruplarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo 15:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

<b>Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Scheffe</b>
Bilgiye Bakış Açısı	İlköğretim	13	3,97	1,16	1,079	0,367	
	Lise	77	3,85	0,79			
	Ön Lisans	91	4,05	0,77			
	Lisans	61	3,89	0,67			
	Lisansüstü	16	3,71	0,83			
Bilginin Üretilmesi	İlköğretim <sup>(1)</sup>	13	4,15	1,06	2,506	<b>0,043*</b>	<b>(1-5)</b>
	Lise <sup>(2)</sup>	77	3,82	0,87			
	Ön Lisans <sup>(3)</sup>	91	3,95	0,90			
	Lisans <sup>(4)</sup>	61	3,63	0,90			
	Lisansüstü <sup>(5)</sup>	16	3,40	0,72			
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	İlköğretim	13	3,93	0,65	1,222	0,302	
	Lise	77	3,51	0,72			
	Ön Lisans	91	3,64	0,64			
	Lisans	61	3,56	0,68			
	Lisansüstü	16	3,61	0,68			
Bilginin Paylaşılması	İlköğretim	13	4,03	1,17	0,795	0,530	
	Lise	77	3,85	0,83			
	Ön Lisans	91	3,95	0,92			
	Lisans	61	3,76	0,90			
	Lisansüstü	16	3,65	0,75			
Bilginin Kullanılması	İlköğretim	13	3,88	0,83	2,095	0,082	
	Lise	77	3,70	0,72			
	Ön Lisans	91	3,87	0,71			
	Lisans	61	3,59	0,72			
	Lisansüstü	16	3,46	0,71			
Örgüt Kültürü	İlköğretim	13	3,82	0,78	1,565	0,184	
	Lise	77	3,54	0,80			
	Ön Lisans	91	3,70	0,82			
	Lisans	61	3,45	0,80			
	Lisansüstü	16	3,37	0,58			

\* $p<0,05$



**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilginin üretilmesi alt boyut algıları eğitim durumuna göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,506$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin üretilmesi alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p=0,253$ ;  $p>0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda eğitim durumu ilköğretim ile lisansüstü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilköğretim ( $\bar{X} = 4,15$ ) olanların, bilginin üretilmesi algıları eğitim durumu lisansüstü ( $\bar{X} = 3,40$ ) olanlara göre daha yüksek, olduğu görülmektedir. Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilgiye bakış açısı, bilginin sıralanması ve saklanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları eğitim durumlarına göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Pozisyon	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Bilgiye Bakış Açısı	Müdür	11	3,70	0,73	0,933	0,445
	Şef	12	4,14	0,41		
	Amir	7	3,80	0,59		
	İdari Personel	167	3,89	0,83		
	Sözleşmeli Personel	61	4,05	0,72		
Bilginin Üretilmesi	Müdür	11	3,79	0,84	0,807	0,522
	Şef	12	3,92	0,53		
	Amir	7	3,24	0,92		
	İdari Personel	167	3,81	0,92		
	Sözleşmeli Personel	61	3,87	0,92		
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	Müdür	11	3,63	0,65	1,810	0,127
	Şef	12	4,01	0,45		
	Amir	7	3,20	1,07		
	İdari Personel	167	3,57	0,66		
	Sözleşmeli Personel	61	3,62	0,69		
Bilginin Paylaşılması	Müdür	11	3,98	0,50	0,811	0,519
	Şef	12	3,88	0,56		
	Amir	7	3,34	0,59		
	İdari Personel	167	3,84	0,96		
	Sözleşmeli Personel	61	3,95	0,84		
Bilginin Kullanılması	Müdür	11	3,69	0,67	0,422	0,793
	Şef	12	3,72	0,44		
	Amir	7	3,38	0,55		
	İdari Personel	167	3,74	0,72		
	Sözleşmeli Personel	61	3,72	0,84		
Örgüt Kültürü	Müdür	11	3,66	0,63	0,699	0,593
	Şef	12	3,43	0,73		
	Amir	7	3,14	0,76		
	İdari Personel	167	3,60	0,81		
	Sözleşmeli Personel	61	3,58	0,81		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilgiye bakış açısı, bilginin üretilmesi, bilginin sıralanması ve saklanması, bilginin

paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 17:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Scheffe
Bilgiye Bakış Açısı	1-5 yıl	60	3,94	0,62	2,235	0,066	-
	6-10 yıl	51	4,13	0,67			
	11-15 yıl	67	3,99	0,83			
	16-20 yıl	45	3,80	0,98			
	21 yıl ve üzeri	35	3,67	0,75			
Bilginin Üretilmesi	1-5 yıl <sup>(1)</sup>	60	3,83	0,77	2,879	0,023*	(1-5)
	6-10 yıl <sup>(2)</sup>	51	3,94	0,86			(2-5)
	11-15 yıl <sup>(3)</sup>	67	3,99	0,87			(3-5)
	16-20 yıl <sup>(4)</sup>	45	3,69	1,00			
	21 yıl ve üzeri <sup>(5)</sup>	35	3,41	1,00			
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	1-5 yıl <sup>(1)</sup>	60	3,53	0,58	3,872	0,005*	(1-2)
	6-10 yıl <sup>(2)</sup>	51	3,82	0,58			(2-4)
	11-15 yıl <sup>(3)</sup>	67	3,71	0,58			(2-5)
	16-20 yıl <sup>(4)</sup>	45	3,47	0,82			(3-5)
	21 yıl ve üzeri <sup>(5)</sup>	35	3,33	0,80			
Bilginin Paylaşılması	1-5 yıl	60	3,90	0,68	2,192	0,070	-
	6-10 yıl	51	3,97	0,90			
	11-15 yıl	67	4,01	0,89			
	16-20 yıl	45	3,71	1,08			
	21 yıl ve üzeri	35	3,54	0,89			
Bilginin Kullanılması	1-5 yıl	60	3,63	0,71	1,994	0,096	-
	6-10 yıl	51	3,85	0,67			
	11-15 yıl	67	3,86	0,63			
	16-20 yıl	45	3,68	0,83			
	21 yıl ve üzeri	35	3,51	0,84			
Örgüt Kültürü	1-5 yıl	60	3,52	0,68	2,129	0,078	-
	6-10 yıl	51	3,63	0,80			
	11-15 yıl	67	3,77	0,67			
	16-20 yıl	45	3,54	0,92			
	21 yıl ve üzeri	35	3,30	0,99			

\* $p<0,05$

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilginin üretilmesi alt boyut algıları çalışma süresine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,879$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin üretilmesi alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p=0,158$ ;  $p>0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışma süresi 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1-5 yıl ( $\bar{X} = 3,83$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,94$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,99$ ) olanların, bilginin üretilmesi algıları 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,41$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilginin sıralanması ve saklanması alt boyut algıları çalışma süresine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,872$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin sıralanması ve saklanması alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p=0,069$ ;  $p>0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışma süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 1-5 yıl ( $\bar{X} = 3,53$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X} = 3,47$ ), 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,33$ ) olanların, bilginin sıralanması ve saklanması algıları 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,82$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,71$ ) olanların bilginin sıralanması ve saklanması algıları 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,33$ ) olanlara göre daha yüksektir. Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilgiye bakış açısı, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları eğitim durumlarına göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 18:** Katılımcıların Bilgi Yönetimi Algı Düzeylerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları		Çalışılan Birim	n	$\bar{X}$	ss	F	P	Fark
Bilgiye Açısı	Bakış	İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,84	0,57	3,394	0,003*	(4-5)
		Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,77	0,61			
		Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	4,01	0,84			
		Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	4,40	0,49			
		Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,42	1,03			
		Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	4,12	0,93			
		Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,86	0,72			
Bilginin Üretilmesi		İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,42	0,89	4,302	0,000*	(1-3)
		Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,56	0,62			
		Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	4,05	0,83			
		Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	4,10	1,04			
		Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,45	0,92			
		Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	4,14	0,80			
		Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,74	0,93			
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması		İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,33	0,70	3,044	0,007*	(5-6)
		Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,63	0,63			
		Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	3,74	0,51			
		Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	3,76	0,68			
		Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,28	1,03			
		Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	3,79	0,58			
		Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,56	0,71			
Bilginin Paylaşılması		İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,51	0,84	5,121	0,000*	(5-6)
		Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,68	0,72			
		Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	4,11	0,83			
		Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	4,11	0,96			
		Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,31	1,16			
		Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	4,26	0,65			
		Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,77	0,85			
Bilginin Kullanılması		İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,49	0,84	4,023	0,001*	(5-6)

	Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,73	0,56			
	Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	3,90	0,60			
	Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	3,90	0,61			
	Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,29	1,12			
	Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	4,03	0,59			
	Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,61	0,65			
	İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,31	0,91			
	Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,60	0,49			
	Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	3,77	0,68			
Örgüt Kültürü	Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	3,77	0,75	3,867	0,001*	(5-6)
	Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,10	1,06			
	Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	3,87	0,66			
	Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,46	0,82			

\*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların bilgi yönetimi alt boyut algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda bilgiye bakış açısı alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,394; p<0,05). Katılımcıların bilgiye bakış açısı alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından (p=0,020; p<0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's testi kullanılmıştır. Tamhane's testi sonucunda çalışılan birim kültür ve sosyal işler müdürlüğü ile mali hizmetler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim kültür ve sosyal işler müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,40$ ) olanların bilgiye bakış açısı algıları mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,42$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilginin üretilmesi alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,302; p<0,05). Katılımcıların bilginin üretilmesi alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,376; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışılan birim imar

ve şehircilik müdürlüğü ile fen işleri müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim imar ve şehircilik müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,42$ ) olanların bilginin üretilmesi algıları fen işleri müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,05$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bilginin sınıflandırılması ve saklanması alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,044$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin üretilmesi alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p=0,062$ ;  $p>0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,28$ ) olanların bilginin sınıflandırılması ve sıralanması algıları park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,79$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bilginin paylaşılması alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,121$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin paylaşılması alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p=0,202$ ;  $p>0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,31$ ) olanların bilginin paylaşılması algıları park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,26$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bilginin kullanılması alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,023$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların bilginin kullanılması alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ( $p=0,020$ ;  $p<0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's testi kullanılmıştır. Tamhane's testi sonucunda çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,29$ ) olanların bilginin kullanılması algıları park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,03$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü alt boyut algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,867$ ;  $p<0,05$ ). Katılımcıların örgüt kültürü alt boyut algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunmadığından ( $p=0,020$ ;  $p<0,05$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Tamhane's testi kullanılmıştır. Tamhane's testi sonucunda çalışılan birim

mali hizmetler müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,10$ ) olanların örgüt kültürü algıları park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,87$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.





## 5.2. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında Adıyaman Belediyesi çalışanların örgüt kültürü algı düzeylerine ilişkin; aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 19:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.	
İş yerinde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.	f	19	21	24	102	92	3,87	1,19	
	%	7,4	8,1	9,3	39,5	35,7			
İş yerinde çalışanları bir arada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.	f	10	25	30	94	99	3,95	1,11	
	%	3,9	9,7	11,6	36,4	38,4			
İş yerindeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.	f	20	11	37	93	97	3,91	1,17	
	%	7,8	4,3	14,3	36,0	37,6			
İş yerinde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.	f	15	17	18	107	101	4,01	1,11	
	%	5,8	6,6	7,0	41,5	39,1			
İş yerinde çalışanlar risk almaya heveslidir	f	26	40	35	70	87	3,58	1,35	
	%	10,1	15,5	13,6	27,1	33,7			
İş yerinde çalışanları bir arada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.	f	13	35	22	90	98	3,87	1,20	
	%	5,0	13,6	8,5	34,9	38,0			
İş yerindeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.	f	18	18	16	98	108	4,00	1,18	
	%	7,0	7,0	6,2	38,0	41,9			
İş yerinde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.	f	11	12	11	101	123	4,21	1,02	
	%	4,3	4,7	4,3	39,1	47,7			
İş yerinde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir	f	25	25	34	82	92	3,74	1,29	
	%	9,7	9,7	13,2	31,8	35,7			
İş yerinde çalışanları bir arada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	f	23	18	26	97	94	3,85	1,23	
	%	8,9	7,0	10,1	37,6	36,4			
İş yerindeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.	f	67	30	37	75	49	3,03	1,48	
	%	26,0	11,6	14,3	29,1	19,0			
İş yerinde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	f	13	8	15	90	132	4,24	1,04	
	%	5,0	3,1	5,8	34,9	51,2			
İş yerinde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.	f	13	24	32	89	100	3,92	1,15	
	%	5,0	9,3	12,4	34,5	38,8			
İş yerinde çalışanları bir arada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	f	10	18	24	93	113	4,08	1,07	
	%	3,9	7,0	9,3	36,0	43,8			
<b>Örgüt Kültürü Genel Ortalama=3,87</b>									

Tablo 19' de yer alan katılımcıların örgüt kültürü algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{X} = 3,87$ ). Katılımcıların örgüt kültürü ölçeğine ait en yüksek algıya sahip maddenin " İş yerinde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir." ( $\bar{X} = 4,24$ ) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin " İş yerindeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir." ( $\bar{X} = 3,03$ ) maddesi olduğu görülmektedir.

**Tablo 20:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Örgüt Kültürü	Erkek	235	3,92	0,85	2,572	0,011*
	Kadın	23	3,44	0,95		

\*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, bil örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (t=2,572 p<0,05). Cinsiyeti erkek ( $\bar{X} = 3,92$ ) olanların örgüt kültürü algıları cinsiyeti kadın ( $\bar{X} = 3,44$ ) olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Bilgi Yönetimi	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Örgüt Kültürü	20 yaş ve altı	2	4,03	1,36	0,880	0,476
	21-30 yaş	48	3,87	0,91		
	31-40 yaş	118	3,93	0,79		
	41-50 yaş	66	3,88	0,90		
	51 yaş ve üzeri	24	3,57	1,03		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. (P>0,05)

**Tablo 22:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Bilgi Yönetimi	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Scheffe
Örgüt Kültürü	İlköğretim <sup>(1)</sup>	13	4,04	0,98	2,509	0,043*	(3-4)
	Lise <sup>(2)</sup>	77	3,82	0,91			
	Ön Lisans <sup>(3)</sup>	91	4,07	0,74			(3-5)
	Lisans <sup>(4)</sup>	61	3,70	0,92			
	Lisansüstü <sup>(5)</sup>	16	3,57	0,79			

\*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,509; p<0,05). Katılımcıların örgüt kültürü algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,366; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda eğitim durumu ön lisans ile lisans ve lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ön lisans ( $\bar{X} = 4,07$ ), olanların örgüt kültürü algıları lisans ( $\bar{X} = 3,70$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3,57$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 23:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Bilgi Yönetimi	Pozisyon	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Örgüt Kültürü	Müdür	11	3,70	0,80	1,170	0,325
	Şef	12	3,42	0,76		
	Amir	7	3,68	0,72		
	İdari Personel	167	3,90	0,87		
	Sözleşmeli Personel	61	3,95	0,90		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Bilgi Yönetimi	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Scheffe
Örgüt Kültürü	1-5 yıl <sup>(1)</sup>	60	3,83	0,80	2,685	0,032*	(2-5)
	6-10 yıl <sup>(2)</sup>	51	3,92	0,87			
	11-15 yıl <sup>(3)</sup>	67	4,09	0,74			
	16-20 yıl <sup>(4)</sup>	45	3,85	0,92			
	21 yıl ve üzeri <sup>(5)</sup>	35	3,51	1,01			

\* $p<0,05$

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü alt boyut algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü alt boyut algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları çalışma süresine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

(F=2,685; p<0,05). Katılımcıların örgüt kültürü algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,137; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışma süresi, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri, 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışma süresi 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,92$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X} = 4,09$ ) olanların, örgüt kültürü algıları 21 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 3,51$ ) olanlara göre daha yüksek, olduğu görülmektedir.

**Tablo 25:** Katılımcıların Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Çalışılan Birim Değişkenine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Bilgi Yönetimi	Çalışılan Birim	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Scheffe
Örgüt Kültürü	İmar ve Şehircilik Müd. <sup>(1)</sup>	43	3,48	0,99	6,290	0,000*	(1-3) (1-6) (3-5) (5-6)
	Bilgi İşlem Müd. <sup>(2)</sup>	21	3,75	0,64			
	Fen İşleri Müd. <sup>(3)</sup>	82	4,13	0,76			
	Kültür ve Sosyal İşler Müd. <sup>(4)</sup>	20	4,25	0,69			
	Mali Hizmetler Müd. <sup>(5)</sup>	20	3,34	0,92			
	Park ve Bahçeler Müd. <sup>(6)</sup>	23	4,27	0,78			
	Diğer <sup>(7)</sup>	49	3,73	0,82			

\*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü alt boyut algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermez.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgüt kültürü alt boyut algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda örgüt kültürü algıları çalışılan birime göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,290; p<0,05). Katılımcıların örgüt kültürü algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p=0,343; p>0,05) farklılaşmanın kaynağının

belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucunda çalışılan birim imar ve şehircilik müdürlüğü ile fen işleri müdürlüğü, imar ve şehircilik müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü, fen işleri müdürlüğü ile mali hizmetler müdürlüğü ve mali hizmetler müdürlüğü ile park ve bahçeler müdürlüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışılan birim imar ve şehircilik müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,48$ ) olanların, örgüt kültürü algıları fen işleri müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,13$ ), park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,27$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışılan birim mali hizmetler müdürlüğü ( $\bar{X} = 3,34$ ) olanların örgüt kültürü algıları fen işleri müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,13$ ), park ve bahçeler müdürlüğü ( $\bar{X} = 4,27$ ) olanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 26:** Bilgi Yönetimi Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

	Bilgiye Bakış Açısı	Bilginin Üretilmesi	Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	Bilginin Paylaşılması	Bilginin Kullanılması	Örgüt Kültürü (Alt Boyut)	Örgüt Kültürü Ölçeği	
	r	1	,694**	,609**	,624**	,545**	,472**	,501**
Bilgiye Bakış Açısı	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	r	,694**	1	,727**	,801**	,667**	,737**	,750**
Bilginin Üretilmesi	P	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	r	,609**	,727**	1	,644**	,683**	,687**	,614**
	P	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Bilginin Paylaşılması	r	,624**	,801**	,644**	1	,652**	,705**	,726**
	P	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Bilginin Kullanılması	r	,545**	,667**	,683**	,652**	1	,813**	,741**
	P	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Örgüt Kültürü (Alt Boyut)	r	,472**	,737**	,687**	,705**	,813**	1	,814**
	P	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Örgüt Kültürü Ölçeği	r	,501**	,750**	,614**	,726**	,741**	,814**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\*p<0,01 \*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde,

Örgüt kültürü ile bilgiye bakış açısı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (p<0,05) (0,40<r<0,60) (r=0,501). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut

algılarından bilgiye bakış açısı algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile bilginin üretilmesi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,60<r<0,80$ ) ( $r=0,750$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilginin üretilmesi algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile bilginin sıralanması ve saklanması arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,60<r<0,80$ ) ( $r=0,614$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilginin sıralanması ve saklanması algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile bilginin paylaşılması arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,60<r<0,80$ ) ( $r=0,726$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilginin paylaşılması algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile bilginin kullanılması arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,60<r<0,80$ ) ( $r=0,741$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilginin kullanılması algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile örgüt kültürü alt boyutu arasında pozitif yönlü çok yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,80<r<1,0$ ) ( $r=0,814$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından örgüt kültürü algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

**Tablo 27:** Bilgi Yönetimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Örgüt Kültürü Ölçeği	Bilgi Yönetimi
Örgüt Kültürü Ölçeği	r	1	,801**
	p		,000
Bilgi Yönetimi	r	,801**	1
	p	,000	

\*\*p<0,01

**H<sub>0</sub>:** Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde,

Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,05$ ) ( $0,80<r<1,0$ ) ( $r=0,801$ ). Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

**Tablo 28:** Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	B <sub>0</sub> parametresi	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
<b>Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları</b>	0,642	0,64	459,138	0,000*	0,051	0,801	21,4281	0,000*

Bağımsız Değişken: **Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları**  
Bağımlı Değişken: **Örgüt Kültürü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile bilgi yönetimi ile örgüt kültürü arasında ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Analizlerde otokorelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 1,654 olarak bulunduğu



bu değerin de 2'ye yakın olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata terimlerinin ise normal P-P Plot diyogolinde yer alan doğru üzerinde olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin örgüt kültürü açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: bilgi yönetiminin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi örgüt kültürünü (0,05 anlamlılık seviyesinde) %80 oranında açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlara göre regresyon modeli aşağıdaki gibi olmaktadır.

Regresyon Modeli:

$$\text{Örgüt Kültürü} = 0,051 + 0,801 * \text{Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları}$$

**Tablo 29:** Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları alt boyutlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Bo parametresi	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri
<b>Bilgiye Bakış Açısı</b>	0,251	0,249	86,012	0,000*		-0,042	-0,856	0,393
<b>Bilginin Üretilmesi</b>	0,563	0,560	164,586	0,000*		0,264	3,900	0,000*
<b>Bilginin Sıralanması ve Saklanması</b>	0,575	0,570	114,615	0,000*	0,362	-0,082	-1,545	0,123
<b>Bilginin Paylaşılması</b>	0,617	0,611	101,985	0,000*		0,175	3,032	0,003*
<b>Bilginin Kullanılması</b>	0,692	0,686	113,421	0,000*		0,188	3,128	0,002*
<b>Örgüt Kültürü (Alt Boyut)</b>	0,735	0,728	115,818	0,000*		0,419	6,325	0,000*

Bağımsız Değişken: **Bilgiye bakış açısı, bilgi üretilmesi, bilginin sıralanması ve saklanması, bilginin kullanılması, örgüt kültürü (alt boyutu)**  
Bağımlı Değişken: **Örgüt Kültürü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile bilgi yönetimi alt boyuları ile örgüt kültürü arasında ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Analizlerde otokorelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-

Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda model için Durbin-Watson değerinin 1,806 olarak bulunduğu bu değer de 2'ye yakın olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir. Hata terimlerinin ise normal P-P Plot diyogolinde yer alan doğru üzerinde olduğu ve normale yakın dağıldığı görülmüştür. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin örgüt kültürü açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: bilgi yönetimi alt boyutlarından bilginin üretilmesi ( $p=0,000$ ), bilginin paylaşılması ( $p=0,003$ ), bilginin kullanılması ( $p=0,002$ ) ve bilgi yönetimi alt boyutuna ait olan örgüt kültürü alt boyutunun ( $p=0,000$ ) örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken bilgi yönetimi uygulamaları alt boyutlarından, bilgiye bakış açısı ( $p=0,393$ ), bilginin sıralanması ve saklanması ( $p=0,123$ ) örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. ( $p>0,05$ ). Tüm bu sonuçlara göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşmaktadır.

Regresyon Modeli:

Örgüt Kültürü=  $0,362+0,264*$  bilginin üretilmesi+ $0,175*$ bilginin paylaşılması+ $0,188*$ bilginin kullanılması+ $0,419*$ örgüt kültürü( bilgi yönetimine ait alt boyutu olan)

Yukarıdaki regresyon modeline göre örgüt kültürüne en yüksek etki, bilgi yönetimine ait alt boyutlardan örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü alt boyutunun örgüt kültürüne  $0,419$ 'luk bir etkiye sahipken, bilginin üretilmesinin örgüt kültürüne etkisi  $0,264$  bilginin kullanılmasının örgüt kültürüne etkisi  $0,188$  ve bilginin paylaşılmasının örgüt kültürü üzerinde  $0,175$ 'lik bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1. Sonuç

Teknolojinin hızla gelişerek, toplumun bilgi toplumuna dönüştüğü çağımızda genel olarak kamu yönetiminde özelde ise yerel yönetimlerin hizmet verme ve örgütlenme şekillerinde meydana gelen değişimler, kurumlardaki yerleşmiş kural ve uygulamaların da değişmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kamu kurumlarının hantal bürokratik yapısı, etkin denetlenememesi ve kırtasiyeciliğin fazla olması gibi eleştirilere maruz kalması da bu yerleşik kural ve uygulamaların değişmesi gerekliliğini ortaya koyan eleştiriler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler sonrasında vatandaş özel sektörden beklediği hizmetin aynısı ya da benzerini yerel yönetimlerden beklemeye başlamıştır. Kamu kurumlarına yöneltilen bu eleştirilerin giderilmesi için kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında bilgi teknolojileri çok önemli rol oynamaktadır.

Bilgi teknolojilerinin kullanılmasının ana amaçlarından birisi de kurumların bilgiyi nasıl yöneteceklerini bilememesi ve bu konuda bir yönetim sürecinin kurumlar tarafından sistematik olarak uygulanmıyor olmasıdır. Bilgi yönetimi ile kurum çalışanlarının pozisyonları, almış oldukları eğitim ve deneyimleri neticesinde oluşan her türlü bilgiyi kurum için saklamak ve sınıflandırmak, paylaşmak ve kurumun yararı için kullanmak amaçlarıdır.

Çalışmada genel olarak yerel yönetimlerde bilgi yönetimi süreci ve uygulamaları araştırılmış, Adıyaman Belediyesi'nde bilgi yönetimi algısını ölçmek ve etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 258 çalışanı kapsayan araştırmaya katılan belediye çalışanlarının yaşlarının 21-50 yaşları arasında değiştiği, bir personelin, çalışma hayatının 20 yaşından sonra başladığı ve mevcut çalışanların 50 yaşından sonra emeklilik zamanının geldiği göz önünde bulundurulduğunda, belediye çalışanlarının dengeli yaş dağılımı sayesinde bilgi yönetimi süreçlerine doğru orantılı bir katılım sağlayabileceğini göstermektedir. 51 yaş üzeri %9,3'lik oranla fazla çalışanın olmaması ise, tecrübe ve birikimlerinden yararlanılabilecek deneyimli personelin az olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu Adıyaman Belediyesi'nin yüksek bir eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süresi ile belirlenmek istenen tecrübe miktarına göre de kurumun yarısı tecrübeli personelden

oluşmaktadır. Araştırmaya ortalama olarak bütün dairelerden aynı oranda katılım sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan Adıyaman Belediyesi çalışanları bilgi yönetimi uygulamalarını en sık olarak sırasıyla Fen İşleri Müdürlüğü, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürlüğüdür.

Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının kurumdaki pozisyonu ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle belediye de çalışanların İlköğretim, Lise, Önlisans, Lisans ve Yüksek Lisans/Doktora şeklindeki eğitim seviyeleri pozisyonların belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarını kullanmalarında pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Belediye çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarını kullanmalarında kurumdaki çalışma sürelerinin etkili olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Çalışmada araştırılan sorunlardan biri de bilgiye bakış açısı, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi süreçleri olan bilginin üretilmesi, bilginin sınıflandırılması ve saklanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması arasındaki ilişkidir. Buna göre, bilgiye bakış açısı ile ilgili yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının pozisyonu, eğitim durumu ve görev yaptıkları daireler bilgiye bakış açısını değiştirmemektedir. Belediye çalışanları, kurumdaki çalışma süresine göre bilgiyi güç kaynağı olarak görme, bilgiyi belediyenin değeri olarak görme ve bilgiyi paylaşmayı desteklemede farklı düşünmekle birlikte bilgiye bakış açılarında bir değişiklik görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Belediye çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine bilginin üretilmesi ile çalışanların tecrübelerinin bilginin üretilmesine ne derecede etkisinin olduğu araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, bilginin üretilmesine destek verilmesi, bireysel yaratıcılığın desteklenmesi, ekip çalışmasının ön planda olması ve bilgi üretiminin araştırma geliştirmeye dayanması çalışanların tecrübeleri oranında farklılıklar göstermektedir. Bu konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda kurumdaki çalışanların tecrübeleri ile birlikte, bilgi yönetimi süreçlerinden bilgini üretilmesi dikkate alınarak gerçekleştirilirse literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir. Çalışanların görev yaptıkları dairelere göre de bilginin üretilmesine bakışı farklılık göstermektedir.

Bilginin sınıflandırılması ve saklanması ve bilginin paylaşılması ile ilgili yapılan analizler neticesinde çalışanların pozisyonları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süresi ve görev yaptıkları dairelere göre bilginin sınıflandırılması ve saklanması ile bilginin

paylaşılması süreçlerini farklı değerlendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin sınıflandırılması ve saklanması ile bilginin paylaşılması konusunda kurumdaki pozisyonları, eğitim seviyesi, tecrübesi ve görev yaptığı daire ne olursa olsun fark yaratmamaktadır.

Katılımcıların bilgi yönetimi algılarından bilgiye bakış açısı, bilginin sıralanması ve saklanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları eğitim durumlarına göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Çalışanlar bilgi kaynaklarını kullanma ve bilgi teknolojilerinden etkin şekilde yararlanma konularında görev yaptıkları dairelere göre farklı düşünmektedirler. Kurum çalışanlarının çalışma süreleri ve görev yaptıkları dairelere göre bilgiyi kullanmalarının daha detaylı olarak araştırılması gerekmektedir.

Kurumun örgüt kültürü ile ilgili yapılan analizler neticesinde ise çalışanların pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anket sonucunda bilgiye bakış açısı, bilginin üretilmesi, bilginin sıralanması ve saklanması, bilginin paylaşılması, bilginin kullanılması ve örgüt kültürü alt boyut algıları pozisyon değişkenine göre gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sebeple kurumdaki eğitim seviyesinin göre örgüt kültürüne etkisinin daha detaylı araştırılması gerekmektedir.

Araştırmanın en önemli kısımlarından olan bilgi yönetimi süreçleri ile bilgiye bakış açısı ve örgüt kültürünün birbirleri arasındaki analizler sonucunda ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması ve kullanılması ile ilgili tüm süreçlerin düzenlenmesi anlamına geldiğine göre bir kurumda tam bir bilgi yönetimi sürecinden bahsedebilmek için süreçlerin birbiriyle ilişkili olması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda Adıyaman Belediyesi'nde bilgi yönetimi süreci bulunmaktadır ve süreçler birbirleri ile ilişkilidir. Bu sonuç araştırmanın hedefine ulaştığını gösteren en önemli sonuç olarak göze çarpmaktadır.

Bilgi yönetimi süreçleri ile kurum çalışanlarının bilgiye bakış açıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve karşılıklı fikirleri kullanma üzerine kurulu olan bilgi yönetiminde örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır. Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünün de bilgi yönetimi süreçleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların örgüt kültürü algı seviyelerinin yüksek oranda olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeğine ait en yüksek algıya sahip maddenin "İş yerinde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir." maddesi iken en düşük algıya sahip

maddenin" İş yerindeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir." maddesi olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bilgi örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Erkeklerin örgüt kültürü algıları kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anket sonucunda eğitim durumu ön lisans ile lisans ve lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ön lisans olanların örgüt kültürü algıları lisans ve lisansüstü olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları pozisyon değişkeni sonucunda örgüt kültürü algıları pozisyon değişkeninde gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde,

Örgüt kültürü ile bilgiye bakış açısı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilgiye bakış açısı algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir. Bu durumun terside doğrudur.

Örgüt kültürü ile bilginin üretilmesi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır. Yani başka bir deyişle bilgi yönetimi alt boyut algılarından bilginin üretilmesi algısında bir artış olduğunda örgüt kültürü algısının artabileceği belirlenmiştir.

Sonuç olarak bilgi yönetiminin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmada yapılan analiz ve değerlendirmelerde Adıyaman Belediyesi çalışanlarının bilgi yönetim uygulamalarını kullandıkları ve bilgi yönetim süreçlerini oluşturdukları görülmektedir.

## 6.2. Öneriler

Yerel yönetimler de hızla değişen teknolojiden faydalanarak belediye hizmetlerini daha doğru, hızlı ve güvenilir bir şekilde yapmaya çalışmaktadır. Bunları gerçekleştirirken de kaynakları ölçüsünde hareket ederek sadece merkezden gelen ve kanuni olarak toplanan vergi gelirleri ile değil, aynı zamanda özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğine dayalı projeler üreterek bunu gerçekleştirmenin yollarını aramalıdır.

Adıyaman Belediyesi çalışanlarının yaş ortalamasının genç olması bilgi yönetim süreçlerinin anlaşılması ve uygulanması için olumlu bir etken olarak karşımıza çıkarken, kurumda yaşı ilerlemiş birikimlerinden yararlanılabilecek az sayıda personelin olması, olumsuz bir durumdur. Kurumların bilgilerine ve belgelerine veri tabanları aracılığıyla erişilebilir, fakat tecrübe ve deneyimler sadece kişilerde saklıdır. Bu sebeple kurumun işleyişine ve süreçlere hakim olan vasıflı personelin deneyimlerinden yararlanmak ve kurumla olan bağlarını kesmemek amacıyla seminerler, toplantılar ve etkinlikler düzenlenerek genç personele deneyimli personelin tecrübelerini aktarması sağlanabilir.

Belediye çalışanlarının kurumdaki çalışma sürelerine bilginin üretilmesi ile çalışanların tecrübelerinin bilginin üretilmesiyle ilgili analiz sonucunda, bilginin üretilmesine destek verilmesi, bireysel yaratıcılığın desteklenmesi, ekip çalışmasının ön planda olması ve bilgi üretiminin araştırma geliştirmeye dayanması çalışanların tecrübeleri oranında farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda kurumdaki çalışanların tecrübeleri ile birlikte, bilgi yönetimi süreçlerinden bilgini üretilmesi dikkate alınarak gerçekleştirilirse literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın en önemli kısımlarından olan bilgi yönetimi süreçleri ile bilgiye bakış açısı ve örgüt kültürünün birbirleri arasındaki analizler sonucunda süreçlerin birbirleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bilgi yönetiminin kurumdaki varlığı açısından önemli bir sonuçtur. Fakat bilgi yönetimi uygulamaları ile bilgi yönetimi süreçleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde uygulamaların bazı süreçlerle ilişkisi bulunamamıştır. Geleceğe yönelik olarak yapılacak olan çalışmalar bilgi yönetimi süreçlerinin bilgi yönetimi uygulamaları ile olan ilişkileri dikkate alınarak gerçekleştirilirse literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; araştırmamızda yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda Adıyaman Belediyesi çalışanlarının bilgi yönetim uygulamalarını kullandıkları ve bilgi yönetim süreçlerini oluşturdukları görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akdur, R. (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Klavuzu, Sağlık Bakanlığı, Ankara
- Akıncı, B.Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aksu, A., ve Ehtiyar, R. (2007) “Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri”. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Alkan, N. (2003). Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi, Bilgi Dünyası, 4(2), 122-145.
- Awad, E. ve Ghaziri, H. (2004). Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Ay, C., (2005) “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. C.12, S.2.
- Aydın, M. (1991). Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, 3. Baskı, Ankara
- Aydoğan, F., Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Bakan İ. vd, (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Barca M., and Geyik M. (2004); “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-02.pdf>
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs.



Barlı, Ö. (2007), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2004). Strategic Human Resource Management. Kariyer: İstanbul.

Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K., (2007). “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, Bilgi Dünyası, c. 8, s. 2, ss. 280-296.

Beijerse, R. P. (2000). “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, Journal of Knowledge Management, Vol: 4, Number: 2, ss. 162- 179.

Beijerse, R. P. (1999). “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon”, Journal of Knowledge Management, 3(2): 94- 109.

Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir Araştırma, Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi / Teori ve Uygulama, Cilt (Vol): 1 Sayı (No): Yaz (Summer), 5-18.

Berberoğlu, G. (1990). “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. C.8, S.1-2, SS. 153-161.

Berberoğlu, G. ve Baraz, B., (1999). “Tusaş Motorlu Sanayi A.Ş ‘de Örgüt Kültürü Araştırması”. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. C.15, S.1-2, SS. 65-84.

Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). “Örgüt Kültürü”, 133 A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S:2, Eskişehir.

Bettoni, M.C. and Schneider, S., (2002). Experience Management:Lessons Learned from Knowledge Engineering, Published in: Proceedings of the 1st German Workshop on Experience Management, Lecture Notes in Informatics (LNI), Vol P-10, Gesellschaft für Informatik (GI), Bonn, 2002, ISBN 3-88579-340-7, Presented in Berlin, March 7, s.117-128.

Bhatt, G.D., (2000). "Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle", Journal of Knowledge Management, Vol., No:1.

Bhatt, G.D., (2001). Knowledge "Management in Organizations: Examing The Interaction Between Technologies, Techniques, and People", Journal of Knowledge Management, Vol:5, No:1.

Bogenrieder, I., ve Nooteboom, B. (2004). "Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm". Organization Studies, 25(2), 287–313.

Bollinger, A. S. ve Smith, R. D. (2001) "Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset", Journal of Knowledge Management, vol. 5, no. 1, pp. 8-18.

Bowditch, J. L. ve Buono A. F., (1994). A Primer on Organizational Behavior, John Wiley&Sons Inc., Canada.

Can, H. (1994). Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cameron K. S., ve Robert E. Q. (2006)., Diagnostic and changing Organizational Culture, Jossey Bass A Wiley Imprint.

Celep, C. ve Çetin, B. (2003). Bilgi Yönetimi, Anı Yayıncılık: Ankara.

Chase, R.L. (1997). "The Knowledge-Based Organization: An International Survey", Journal of Knoeledge Management, 1(1).

Chen, C.-J., and Huang, J.-W. (2007): "How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective". International Journal of Information Management, 27, 104–118.

Cong X., Pandya K.V., (2003). "Issues of Knowledge Management in the Public Sector", Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 1, Issue 2, p: 25- 3.

Çalışkan, M. (2006) “Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi”. Marmara Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çapar, B. (2003). “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, ss. 421-432, İstanbul.

Çapar, B. (2006). Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü? [http://strateji.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2014/09/Bilgi-Y%C3%B6netimi\\_Nas%C4%B1l-Bir-%C4%B0nsang%C3%BCc%C3%BC.pdf](http://strateji.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2014/09/Bilgi-Y%C3%B6netimi_Nas%C4%B1l-Bir-%C4%B0nsang%C3%BCc%C3%BC.pdf)

Çapar, B., (2005). "Bilgi: Yönetimi, Üretimi ve Pazarlanması", Kadir Has Üniversitesi, "Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması" sempozyumu, İstanbul (www.bilgiyonnetimi.org)

Çelik, V. (2000). “Okul Kültürü ve Yönetimi”, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çınar, İ. (2002). Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimindeki Yeterlikleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). "İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi" Öneri, C. 2, S.9.

Davenport T. H. ve Prusak L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press: Boston, MA.

Davenport, T.H. ve Prusak, L., (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Günhan Günay (çev.), Rota Yayınları, İstanbul.

De Geus, A. P. (1999). Öğrenme Olarak Planlama. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek, Çev. G. Bulut, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.

Demircan, M. Levent ve Moltay, C. Arda (1997). Bilgiyi Yönetmek, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Demirci, Y. (2012) Yerel Yönetimlerde Bilgi Yönetimi Algısı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Dervişoğlu, H.G., (2004). Stratejik Bilgi Yönetimi, 1. Basım, Dışbank Yayınları, İstanbul.

Drucker, P. F. (2000). Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Yayınları: İstanbul.

Erdem, F., Özen, J. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, Akdeniz Üniv. İ.İ:B.F. Dergisi, S:1.

Erdoğan, İ. (1975). Kültürün Yönetimsel Fonksiyonlara Uygulanma Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1997). “İşletmelerde Davranış”. Dönence basım yayın. İstanbul.

Erdoğan, İ., (2003). Örgütü Anlama ve Anlamlandırma, [http :// media. ankara.edu.tr](http://media.ankara.edu.tr).

Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7’nci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ertekin, Y. (1978). “Örgüt İklimi”, Amme İdaresi dergisi, S:2, s:6, Ankara.

Fındıkcı, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme. İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları.

George H. Stonehouse-Jonathan D. Pemberton, (1999). Learning and Knowledge Management Intelligent Organisation’ Participation&Empowerment: An International Journal, Vol.7, No.5, p.134

George P. Huber, (1991). “Organizational Learning: The Contributing Process and the Litratures”, Organization Science, Vol:2, No:1, February.

Griffin, Ricky W. ve Gregory M. (2010), Organizational Behavior, Ninth Edition, Cengage Learning, Canada.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı: 4.

Güçlü, N., (2003). "Örgüt Kültürü", Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), s.155; politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut\_kulturu.pdf

Güleç, O. (2008). Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast - Üst İlişkileri ve Denizli'de Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli

Gün, E. (2006). Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Güney, S. (2001). "Bireyler arası İletişim", Salih Güney (Ed.) Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayıncılık, 195- 224, Ankara.

Gürbüz, S., Erkuş, A., Sığı, Ü. (2010). İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1): 69-76.

Güvenç, B., (1974). Kültür ve İnsan, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Güvenç, B., (1991), İnsan ve Kültür, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Güvenç, B., (1993). "İnsan ve Kültür", Remzi Kitabevi, İstanbul.

Gold, H.A., Malhotra, A.,and Segars, A.H., (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. Journal of Management Information Systems",18: 185-214.

Hackett, B. (2000). Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn. Research Report 1262-00-RR, The Conference Board, Inc., New York, NY.

Hasanoğlu, M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi" . Sayıştay Dergisi, S.52.

Hatch, M.J. ve M. Schultz (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity And Image, European Journal of Marketing, 31 (5/6),ss. 356-365.

Hauschild, S., W. Stein ve T. Licht, (2001). "Creating a Knowledge Culture", The Mckinsey Quartely, Number 1, pp. 74–81.

Hlupic, V., Athanasia, P., ve George, R.(2002). Towards An Integrated Approach to Knowledge Management : "Hard", "Soft" And "Abstract" Issues, Knowledge And Process Management, 9 (2),ss. 90-102.

Huang, J.W. ve Li, Y.H. (2009). "The Mediating Effect of Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance" International Journal of Manpower, 30(3): 285-301.

İnce, M. ve Oktay, E. (2006). "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, s. 10, ss. 11-29.

İpek, C. (1999). "Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen- Öğrenci İlişkisi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, Ankara.

İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1,Ocak, s. 119-135.

Johnson, M. (1998). Gelecek Binyılda Yönetim, (Çev:S.Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.

Kalseth, K., ve Cummings, S., (2001). "Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy?" Information Development, 17 (3), 163-171.

Kanlı, M. (2006).“İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”. Selçuk Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Karakaş, M. (2007). Geçmişten günümüze bilgi yönetimi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=135](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=135),

Karakoç, N., (1991). Yönetimde Yeniden Örgütlenme, MEY Ofset, İzmir.

Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5, 403-419.

Kıral, E., (2008). Kültür Olarak Örgütler, A.Balcı, (ed.), Örgüt Mecazları içinde (5 7-80), Ekinoks, Ankara.

Kırçıl, O. (1984). Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru. Verimlilik Dergisi 2

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım. İstanbul.

Köse, S., S. Tetik ve C. Ercan, (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1,s.219- 242.

Köseoğlu, M. A., Gider, Ö., Ocak, S. (2011). ‘Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği’ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 215-243.

Kreitner, R. ve Kinici, A., (1992). Organizational Behavior, Homewood, IL: Richard D. Irwin  
Kurt, M., Ağca, V., ve Erdoğan, S., (2006). “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 8, 2.

Küçük, F. (2005). İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 247-266.

Kwantes, C.T. ve Boglarsky, C. A., (2007). "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness And Personal Effectiveness Across Six Countries", Journal of International Management, Cilt: 13.

Lawton, G. (2001). "Knowledge Management: Ready for Prime Time?" IEEE Computer, Vol.34, No: 2, p. 12-14

Leblebici, D.N., ve Karasoy, A., (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu Ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (1), 279- 301.

Lei, D., Hitt, M.A., and Bettis, R., (1996). Dynamic Core Competences Through Met Learning And Strategic Context, Journal of Management, 22(4):549-569.

Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. Knowledge Management and Virtual Organizations. USA: Idea Group Publishing, 2-19.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5.

Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA. Nickell, S. J. (1996): "Competition and Corporate Performance", Journal of Political Economy, 104(4): 724–746.

Nonaka, I. (2004). The Knowledge –Creating Company. Hitotsubashi on Knowledge Management. Singapore: John Wiley&Sons Pub.

Nonaka, I., Georg V. K. ve Kazuo I., (2002). Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları, Çeviren: Günhan Günay, İstanbul.

Nonaka, I ve Takeuchi, H., (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation, Oxford University Press University Press



Odabaş, H. (2003). "Kurumsal Bilgi Yönetimi", Türk Kütüphaneciliği, c. 17, S.4.

Ouchi, W. (1989). Teori Z , Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Özdemirci F., Aydın C. (2008). "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi", Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Sayı: 22, Cilt: 1, 59-81.

Özdemir, A. (2006). Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine bir Ampirik Araştırma: Bursa İli Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

Özdönmez M.,Akesen A.,Ekizoğlu A., 1998,Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4062, İstanbul.

Özgener, Ş. (2004). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/yazAek.php?>

Özgener,Ş.(2002).Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri.1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Kocaeli: 483-496.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). "Örgütsel Davranış", Eskişehir.

Perez, M. P., A. Sanches, M. P. Carnicer ve M J. V.Jimenez, (2002). "Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption", Journal of Knowledge Management, V. 6, N. 3, pp.272-284.

Rowley, J., (2001). Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Cycle', Journal of Information Science, Vol.27, No.4.

Sağsan, M. (2002). "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkiler, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan", Bilgi Dünyası, c. 3, s. 2.

Sağsan, M. (2006). "Bilgi Yönetimi Süreçleri İçin Yeni Bir Yaşam Döngüsü Modeli" Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği ÜNAK ÜNAK'06 "Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi", Gazi Üniversitesi - Ankara <http://www.unak.org.tr/unak06/index.html>

Sağsan, M. (2007). "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi Ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü", 2007 [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Sağsan, M., (2007). Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması, Başkent Üniversitesi, <http://www.todaie.edu.tr>

Sargut, A. S., (1994). "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim", Verso Yayıncılık, Ankara.

Sarvay, M. (1999). "Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry". California Management Review, 41(2): 95–107.

Schein, H. E., (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, H. E., (2002). Organizational Culture (Ed) Edgar H. Schein, American Psychologist Published, 1990, Vol. 45, No. 2, 109-11 9.dan Çev: Atilla AKBABA, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3.

Shahzad, K, Shehzad, MA, Iqbal M., Arif, M. (2012). Response of maize (Zea mays L.) genotypes to soil and foliar application of boron. Asian J Pharma Biol Res 2: 65–72.

Sır, T. (2006). Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Sotirofski, K. ve Güçlü N.(2006). "Bilgi Yönetimi". Türk Eğitim Dergisi, Güz .4(4) : 351-371 [www.yuvam.yeditepe.edu.tr/yuvam-arastirma-notu-0612.pdf](http://www.yuvam.yeditepe.edu.tr/yuvam-arastirma-notu-0612.pdf)

Starbuck, W.H. (1983). "Organizations as Action Generators", American Sociological Review, 48:91-102.

Şişman, M. (1994). "Örgüt Kültürü", Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegema Yayıncılık, Ankara.

Taş, A. (2001). "Örgüt Kültürü", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Tekeli, H. (1992). "Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri", 3.İzmir İktisat Kongresi, DPT Yayını, Ankara.

Terzi, A. R., (2000). "Örgüt Kültürü", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tevrüz, S. (1996). "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

Tiryaki, R. (2005). Hiyerarşik Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.

Tiwana, A. (2003). Bilginin Yönetimi. (Çev. Elif Özsayar). Dışbank. İstanbul.

Tosi, Henry L., John R. Rizzo ve Stephen J. Carroll. (1990). Managing Organizational Behavior, Harper and Row Publishers, New York.

Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). "Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama". Ege Akademik Bakış. C.1, S.1.

Turban, E. (1992). Expert Systems and Applied Artificial Intelligence, New York, McMillan.

Türk, M. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

Unutkan, G. A. (1995). "İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uygur, N. (1984). Kültür Kavramı, Büyük Fikir Kitapları Dizisi: 58, Remzi Kitapevi, İstanbul.

nsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). Meslek Yüksekokulları ve METEB 'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara.

Varol, M. (1993). Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara n.Yay.No:2.

Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck. (1992). Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.

Wickert, A. ve Herschel, R., (2001). "Knowledge Management Issues for Smaller Business", Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 4, s.329-337.

Willem, A. ve Buelens, M. (2009). "Knowledge Sharing in İnter-Unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions," International Journal of Information Management , 29, 151-160.

[www.academia.edu/.../içindekiler\\_GiriŐ\\_1-Genel\\_Olarak\\_rgt\\_Kav](http://www.academia.edu/.../içindekiler_GiriŐ_1-Genel_Olarak_rgt_Kav)

Yavuz, O. (2006). "rgt Kültürü ve Verimlilik İlişkisi, OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama". Gazi Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Yeniçeri, . (2003). rgtleri EtkinleŐtirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi. Standard, Sayı: 499.

Yeniçeri, . ve İnce, M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldız, M. (2014). Bowtie Tekniği İle Bilgi Yönetiminde Sızıntıların nlenmesine Yönelik Bir Model, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İŞletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih - Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49,1 95-118

Yılmaz, S. (2009). "Kurumsal İtibar", Editör: BESLER, Senem, Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Zaim, H. (2005a) Bilgi Yönetimi Süreçleri. Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Çizgi Kitabevi, (207-228). Konya.

Zaim, H. (2005b). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul: İşaret Yayınları.



## EKLER

### Ek-1 Anket Formu

ANKET NO:

### ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Dolduracağınız bu ankette, **Örgütlerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Adıyaman Belediyesi Örneği** olarak incelemeye yöneliktir. Bu anket tamamen Bilimsel çalışma amaçlıdır ve elde edilen bilgiler akademik olarak kullanılacaktır. Bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece adı geçen tez çalışması için kullanılacaktır.

**\*Not:** Anket formuna lütfen Adınızı-Soyadınızı yazmayınız.

Doç. Dr. İbrahim Sani MERT  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Mehmet Selçuk FİDANCI  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

### I. BÖLÜM: KATILIMCININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

1.Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın				
2.Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20 ve Altı	<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri	
3.Eğitim Durumu:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
4.Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> M. Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Amir	<input type="checkbox"/> İdari Personel	<input type="checkbox"/> Sözleşmeli Personel
5.Çalıştığınız Birim:						
6.Çalışma Süreniz:	..... Yıl					

## II. BÖLÜM

Aşağıdaki **Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Bilgi Yönetimi Süreci** ile ilgili önermelere katılma düzeyinizi ölçek üzerinden Size en uygun olan (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum) kısmı (X) ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
7.	Sahip olduğum bilgi benim için bir güç kaynağıdır.					
8.	Sahip olduğum bilgi bana özeldir ve paylaşmak zorunda değilim					
9.	Sahip olduğum bilgi nedeniyle iş yüküm artar.					
10.	Sahip olduğum bilgiler belediye için önemli bir değerdir.					
11.	Belediye sayesinde kazandığım bilgiler bana özel değildir belediyenin değeridir.					
12.	Sahip olduğum bilgiler pozisyonumu korumama yardım eder.					
13.	Bilgi ve Becerileri arttırmam bana avantaj sağlar.					
14.	Yaptığım iş üzerinde söz sahibi olmam önemlidir.					
15.	Bilgi paylaşımının desteklenmesi benim için önemlidir.					
16.	Belediyedeki bilgi paylaşımında en büyük engel güven eksikliğidir.					
17.	Belediye içindeki bireylerin birbirini iyi tanıması bilgi paylaşımını kolaylaştırır.					
18.	Belediyemizde “Bilginin Üretilmesi” çabalarına destek verilir.					
19.	Amirimiz, yeni bilgiyi elde etme konusunda yönetime ve çalışanlara rehberlik yapar.					
20.	Belediyemizde bilginin üretilmesinde bireysel yaratıcılık desteklenir.					
21.	Belediyemizde bilginin üretilmesinde ekip çalışması önplandadır.					
22.	Belediyemizde bilgi üretimi araştırma geliştirmeye(AR-GE) dayanır.					
23.	Amirimiz bilgi üretimi için çalışanları motive eder.					
24.	Belediyemizde çalışanların bireysel olarak ürettiği bilgiler ön plandadır.					

25.	Belediyemizde bilginin saklanması güvenlik ön plandadır.					
26.	Belediyemizde bilginin sınıflandırılması, bilgiye erişimi kolaylaştırır.					
27.	Belediyemizde bilginin saklanmasında bilgi teknolojilerinden faydalanılmaktadır.					
28.	Bilginin saklanması, belediyemiz açısından bilgi kaybını en aza indirir.					
29.	Belediyemizde tasnif edilmemesi(sınıflandırılmaması)nedeniyle bilgiye erişim zordur.					
30.	Belediyemizde çalışanlar tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşır.					
31.	Birimimizde üretilen bilgiler, diğer birimlerle paylaşılır.					
32.	Belediyemizde bilginin paylaşılması desteklenir.					
33.	Amirimiz, mesleki bilgilerini çalışanlarla paylaşır.					
34.	Belediyemizde bilgi paylaşımı için görsel alanlar(panolar, bilgi köşeleri vb.) vardır.					
35.	Amirimiz, çalışanları deneyimlerini paylaşmaya özendirir.					
36.	Belediyemizde bilgi paylaşımı, kurum politikası olarak görülür.					
37.	Belediyemizde çalışanlara bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik eğitim verilir.					
38.	Belediye personeli, bilgi kaynaklarını kullanma konusunda yeterlidir.					
39.	Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça öğrenme ve yenileşme düzeyi artar.					
40.	Belediyemizde çalışanlar, işlerinde bilgi teknolojilerinden etkili bir biçimde yararlanmaktadır.					
41.	Belediyemizde bilgiyi kullanma düzeyi arttıkça çalışanların etkinliği de artmaktadır.					
42.	Belediye çalışanları gerçekleştirdikleri işlemlerde bilgi teknolojilerini yeterince kullanmazlar.					
43.	Belediyemizde bilgi yönetiminin belediyenin başarısı için önemi daima hissettirilir.					
44.	Bilgi yönetimi belediyemizde gereksiz olarak görülmektedir.					
45.	Belediyemizin kurum felsefesi, bilginin çoğaltılmasına olanak sağlayıcı yapıdadır.					
46.	Belediyemizde verilen eğitimlerde yeni bilgi ve beceriler kazandırılır.					



47.	Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir örgüt yapısı vardır.					
48.	Belediyemizde bilgi yönetimini destekleyici bir teknoloji alt yapısı vardır.					

### III. BÖLÜM

Aşağıdaki **Örgüt Kültürü** ile ilgili önermelere katılma düzeyinizi ölçek üzerinden Size en uygun olan (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum) kısmı (X) ile işaretleyiniz.

Soru No	Kültür: Kültür, bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü: Bir örgütün, bir kurumun yönetim tarzı olarak tanımlanabilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	<b>SORULAR</b>					
49.	İş yerinde çalışanlar bir aile gibi birlikte çalışmaya heveslidir.					
50.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, işyerine duydukları bağlılıktır.					
51.	İş yerindeki yönetim, yol gösterici babacan bir anlayışa sahiptir.					
52.	İş yerinde kişiler arası bağlılık çok önemlidir.					
53.	İş yerinde çalışanlar risk almaya heveslidir					
54.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, yaratıcılık ve gelişime olan bağlılıktır.					
55.	İş yerindeki yönetim, girişimci bir ruha sahiptir.					
56.	İş yerinde yeni kaynaklar elde etmek çok önemlidir.					
57.	İş yerinde çalışanlar gözlem ve kontrol altında çalışmaya heveslidir.					
58.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
59.	İş yerindeki yönetim, otoriter bir anlayışa sahiptir.					
60.	İş yerinde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					

61.	İş yerinde çalışanlar üretim odaklı çalışmalarını paylaşmaya heveslidir.					
62.	İş yerinde çalışanları bir arada tutan, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					

**\*Katılımınız, ayırdığınız vakit ve ilginiz için teşekkür ederim.**



## Ek-2 Anket İzin Belgesi



## Ek-3 Özgeçmiş

### GENEL BİLGİLER

Mehmet Selçuk FİDANCI, 03.01.1990 Adıyaman Merkez ilçede doğdum. 4 çocuklu bir ailenin en büyüğüyüm. İlköğretim ve lise eğitimimi Merkez ilçede tamamladım. Üniversite hayatımın ilk adımını Adıyaman Üniversitesi Besni M.Y.O da Bilgi Yönetimi (Ön Lisans) 78 diploma notu ortalamasıyla 09/09/2011 yılında mezun olduktan sonra Dikey Geçiş Sınavı ile Marmara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi(Lisans) bölümünü kazandım. 11.07.2014 tarihinde Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünden 2,61 diploma notu ortalaması ile mezun oldum.03/03/2015 – 10/08/2015 tarihleri arasında sözleşmeli olarak Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu'nun yürütmüş olduğu proje kapsamında Marmaris Belediyesi Dinlenme ve Huzurevine Kütüphane kurulumunu tamamladım. 20/08/2015 – 20/10/2015 tarihleri arasında Adıyaman Türkiye Gençlik Vakfı Erkek Öğrenci yurdunda yurt müdürü olarak görev yaptım. 10/08/2015 tarihinde Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalında Tezli Yüksek Lisans 25.01.2017 tarihinde 3,14 diploma notu ortalaması ile mezun oldum.

### EĞİTİM DURUMU

1996 – 2003 : Adıyaman Birsen Esensoy İlköğretim Okulu

2003 – 2006 : Adıyaman Lisesi.

2009 – 2011 : Adıyaman Üniversitesi Besni Meslek Yüksek Okulu -Bilgi Yönetimi Bölümü (Bilgi İşlem Bölümü).

2011-2014 :Marmara Üniversitesi- Bilgi ve Belge Yönetimi (Kütüphane-Arşiv ve Dokümantasyon İşleri -Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni - Evrak Kayıt İşleri).

2015- 2017 : Gaziantep Hasan Kalyoncu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans.

## **PROJE VE STAJLAR**

### **Meslek Yüksekokulu Stajı**

#### **Adıyaman Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde**

**28/06/2010-23/07/2010** (30 iş günü)(İdari Personel -Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni Bölümünde) Arşivci olarak tamamladım.

**18/07/2011-05/08/2011**(15 iş günü)(İdari Personel-Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni Bölümünde) Arşivci olarak tamamladım.

### **Lisans Stajı**

#### **Adıyaman İl Halk Kütüphanesinde**

**23/07/2012-17/08/2012** (20 iş günü) (5 iş günü Araştırma Bölümü, 5 iş günü Çocuk Bölümü,5 iş günü Yetişkinler Bölümü,5 iş günü Teknik Hizmetler Bölümünde yaptım.)

#### **İstanbul Türkiye Diyanet Vakfı İslam Araştırmaları Merkezi**

**17/06/2013-12/07/2013** (20 iş günü) (5 iş günü Arşiv Bölümünde, 5 iş günü Teknik Hizmetler Bölümünde, 5 iş günü Dokümantasyon Bölümünde, 5 iş günü Ödünç Alma-Danışma Bölümünde yaptım.)

## **İŞ TECRÜBELERİ**

**17/10/2011-27/01/2012** tarihleri arasında Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesinde Genel Koleksiyon Bölümünde kısmi zamanlı öğrenci olarak çalıştım.

**20/10/2012-15.06.2014** tarihleri arasında Tıp Fakültesi Dekanlığı Deontoloji Ana Bilim Dalında kısmi zamanlı olarak Asistanlık) yaptım.

**03/03/2015 – 10/08/2015** tarihleri arasında sözleşmeli olarak Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu'nun yürütmüş olduğu Marmaris Belediyesi Dinlenme ve Huzurevine Kütüphane yapımı için tek başıma yürütmüş olduğum kütüphane de Uzman Kütüphaneci olarak çalıştım. 15.000 adetlik koleksiyona(Kitap,Dergi,Gazete,Arşiv vb.) sahip Mustafa Kamil Dürüst Bey kütüphanesini kullanıma hazır hale getirdim.

**20/08/2015 – 20/10/2015** tarihleri arasında Adıyaman Türkiye Gençlik Vakfı Erkek Öğrenci yurdunda Yurt Müdürü olarak görev yaptım.