



**T.C.  
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA ETKİSİ**

**Abdulkadir ERTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mehmet ZELKA**

**İSTANBUL-2019**



**T.C.  
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİMİ  
UYGULAMALARINA ETKİSİ**

**Abdulkadir ERTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mehmet ZELKA**

**İSTANBUL-2019**

Tez Onay Formu

T.C. ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi  
Program : Sağlık Yönetimi  
Öğrenci No : 164271014  
Öğrenci Adı Soyadı : Abdulkadir ERTAŞ

HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ isimli çalışma aşağıdaki jüri tarafından ..... tarihinde yapılan sınavda Doktora Tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Mehmet ZELKA  
Üsküdar Üniversitesi

İmza  
İmza

Danışman : Prof. Dr. Mehmet ZELKA  
Üsküdar Üniversitesi

Üye : Prof. Dr. Haydar SUR  
Üsküdar Üniversitesi

İmza  
İmza

Üye : Prof. Dr. Yeter DEMİR USLU  
Medipol Üniversitesi

İmza

Üye : Doç. Dr. Haluk ÖZSARI  
Acıbadem Üniversitesi

İmza

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ  
Üsküdar Üniversitesi

ONAY

Bu tez, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

İmza  
Doç. Dr. Türker Tekin ERGÜZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Günümüzde kurumlar, bilginin rekabet avantajı elde etmek için önemli bir varlık olduğunun farkındadırlar. Kurumların bilgiyi mümkün olduğu kadar iyi yönetmesi ve kullanması gerekir. Bugün bilgi yönetimi uygulamaları birçok alanda kullanılmakla birlikte hizmet kalitesini artırmak için sağlık kurumları tarafından da kullanılmaktadır.

Araştırmanın amacı; hastanelerde örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi sağlık çalışanlarının algılarına göre ortaya koymaktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimidir. Sağlık kurumlarında hangi örgüt kültürü türünün bilgi yönetimiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, aynı zamanda bilgi yönetimi uygulamalarını etkin kılmada kültürel gücün rolünü araştırmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Cameron ve Quinn'in (2006) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI), bilgi yönetimini ölçmek amacıyla Maier ve Moseley (2003) tarafından geliştirilen (Knowledge Management Assessment Tools-KMAT) ölçeği kullanılmıştır.

Kavramsal modelin geliştirilmesinde literatürün kapsamlı bir incelemesi yapılmıştır. Literatür ve önerilen model örgüt kültürü ve bilgi yönetimi süreçleri arasındaki olası ilişkileri ortaya koymaktadır. Araştırma hipotezlerini test etmek için çeşitli istatistiksel testler kullanılmıştır. Çalışmada verilerin analizinde iki istatistiksel paket (SPSS ve LISREL) kullanılmıştır.

Hastane çalışanlarının genel olarak örgüt kültürü algıları düşük olmasına rağmen, hiyerarşi kültürü ve klan kültürü algıları ortalamalar içerisindeki en yüksek değerlere sahiptir. Hastane çalışanlarının bilgi yönetimi algıları ise, oldukça yüksek çıkmıştır. Araştırmaya göre, örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarını etkilediği ve aralarında anlamlı ve pozitif ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiler arasında en kuvvetlileri, klan kültürü ile bilginin paylaşılması; pazar kültürü ile bilginin depolanması ve klan kültürü ile bilginin kullanılması arasında tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Bilgi Yönetimi, Kültür, Hastaneler

## ABSTRACT

Nowadays institutions realize that knowledge is an important asset to achieve a competitive advantage. It is necessary for organizations to manage and utilize the knowledge as much as possible through knowledge management. Today, knowledge management practices are used in many fields, but they are also used by health institutions to improve the quality of services.

Purpose of the research; to reveal the relationship between organizational culture and knowledge management in hospitals according to the perceptions of health workers. The independent variable of the research is organizational culture and the dependent variable is information management. It was tried to determine what organizational culture type was significantly related to knowledge management in health institutions.

In this research, in order to measure the organizational culture developed by Cameron and Quinn's (2006) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), and in order to measure knowledge management developed by Maier and Moseley (2003) Knowledge Management Assessment Tools (KMAT) were used. The study also explored the role of cultural strength in enabling knowledge management applications.

A comprehensive review of literature was undertaken in the development of the conceptual model. The literature and the proposed model reveal possible relationships between organizational culture and knowledge management processes. Various statistical tests were employed to test the research hypotheses. The study utilized two statistical packages (SPSS and LISREL) for analyzing the data.

Although hospital workers' perceptions of organizational culture in general are low, perceptions of hierarchy culture and clan culture have the highest values within the averages. Hospital employees' perceptions of knowledge management were quite high. According to the research, it is concluded that organizational culture affects knowledge management practices and there is a significant and positive relationship between them. Stronger relationships were determined between clan culture and sharing of knowledge; market culture and storage of knowledge; clan culture and use of knowledge.

**Key Words:** Organizational Culture, Knowledge Management, Culture, Hospitals

## TEŞEKKÜR

Akademik hayatıma başlamamda ve bugünlere gelmemde bilgi, birikim ve deneyimleri ile gelişmeye katkı sunan, akademisyenlik ve yöneticilik konusunda kendisini örnek almaya çalıştığım tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet ZELKA hocama bütün yoğunluğuna rağmen çalışmam süresince değerli katkılarından ve sabırla hatalarımı düzelterek beni daha iyiye sevk etmesinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez konusunun seçiminde bilgi ve deneyimlerinden istifade ettiğim, doktora sürecimde elimden tutan ve değerli yönlendirmelerini anmadan geçemeyeceğim Sağlık Yönetimi alanının değerli hocalarından Prof. Dr. Haydar SUR hocama teşekkür ederim.

Çalışmalarım esnasında sürekli bilgi alışverişinde bulunduğumuz Öğr. Gör. Gamze KAĞAN'a, ölçeklerin hazırlanmasında destek olan Dr. Öğr. Üyesi Fatma Şeyma DOĞAN'a, çalışmanın uygulaması için gerekli olan izinlerde yardımlarını esirgemeyen Adıyaman İl Sağlık Müdürlüğü Sağlık Hizmetleri Başkan Yardımcısı Dr. Aziz GÜR Bey'e ve Personel ve Destek Hizmetleri Başkanlığı'ndan Hasan TİTİZ Bey'e, uygulama esnasındaki destekleri için Op. Dr. Murat GEZER Bey, Tıbbi Sekreter Rabia İNCEYOL Hanımefendi, Sağlık Kurulundan Fethi POLAT Bey, Eğitim ve Araştırma Hastanesi İdari Biriminden Mustafa ÖZGÖRMEZ Bey, Adıyaman Erdemir Mesleki (Sağlık) ve Teknik Anadolu Lisesi öğretmenlerinden Elem ÇEVİK Hanımefendiye, analiz ve bulguların yorumlanması sonrası kontrol ve düzeltmelerde destekleri için Doç. Dr. Yavuz AKÇI ve Doç. Dr. Tayfun SERVİ hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırmanın her safhasında gereken hoşgörüyü, esnekliği ve desteğini gördüğüm Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda beraber çalışmaktan mutluluk duyduğum değerli çalışma arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Selim SOMUNCU hocama, Öğr. Gör. Nevzat Güler hocama ve Yüksekokul sekreteri Mustafa ÇETİN Bey'e teşekkür ederim.

Beni yetiştiren ve bugünlere getiren anne ve babama, çalışmamın başından sonuna kadar kendisine fazla vakit ayıramadığım için beni mazur gören ve bana sabır gösteren kıymetli eşim Meryem Hanım'a ve kızım Betül'e minnettarım.

## BEYAN FORMU

Bu çalışmanın kendi tez çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

28.12.2018  
Abdulkadir ERTAŞ  
İmza





# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>BEYAN FORMU</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>5</b>
2.1.Kültür Kavramı .....	5
2.1.1.Kültürün Özellikleri .....	7
2.2.Örgüt Kavramı .....	8
2.3.Kültür ve Örgütsel Sistem Arasındaki İlişki .....	9
2.4.Örgüt Kültürü .....	13
2.5.Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	16
2.6.Örgüt Kültürü Modelleri .....	19
2.6.1.Parsons'un AGIL Modeli .....	20
2.6.2.Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	21
2.6.3.Peters ve Waterman Modeli .....	22
2.6.4.Harrison ve Handy Modeli.....	23
2.6.5.Edgar Shein'in "Kültür Düzeyleri" Modeli .....	24
2.6.6.Deal ve Kennedy Modeli .....	25
2.6.7.Hofstede Modeli.....	26
2.6.8.Cameron ve Quinn 'in Rekabet Eden Değerler Modeli .....	29
2.7.Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü .....	33
<b>3.BİLGİ YÖNETİMİ</b> .....	<b>36</b>
3.1.Verii, Enformasyon ve Bilgi .....	36
3.1.1.Verii.....	36
3.1.2.Enformasyon .....	37
3.1.3.Bilgi.....	38
3.2.Bilginin Türleri .....	40
3.2.1.Açık Bilgi.....	41
3.2.2.Örtülü Bilgi .....	41
3.3.Bilgi Yönetimi.....	42

3.3.1.Bilgi Yönetiminin Önemi.....	45
3.3.2.Bilgi Yönetiminin Amacı.....	47
3.3.3.Bilgi Yönetimi Teknolojileri.....	49
3.4.Bilgi Yönetimi Boyutları.....	53
3.4.1.Bilginin Tanımlanması.....	53
3.4.2.Bilginin Elde Edilmesi .....	54
3.4.3.Bilginin Depolanması.....	55
3.4.4.Bilginin Paylaşılması .....	56
3.4.5.Bilginin Kullanılması .....	57
3.5.Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetimi .....	58
3.5.1.Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Gerekliliği.....	60
3.5.2.Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetiminin Amacı .....	61
3.5.3.Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın Bilgi Yönetimine İlişkin Çalışmaları.....	62
<b>4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>65</b>
4.1.Örgütlerde Bilgi Yönetimi .....	65
4.2.Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki .....	66
4.3.Kavramsal Model ve Hipotezler .....	68
4.3.1.Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Tanımlanması Üzerindeki Etkisi.....	69
4.3.2.Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Elde Edilmesi Üzerindeki Etkisi .....	72
4.3.3.Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Depolanması Üzerindeki Etkisi.....	74
4.3.4.Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Paylaşılması Üzerindeki Etkisi.....	77
4.3.5.Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Kullanılması Üzerindeki Etkisi.....	80
<b>5.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>83</b>
5.1.Araştırmanın Problemi .....	83
5.2.Araştırmanın Amacı .....	83
5.3.Araştırmanın Yöntemi.....	84
5.4.Veritoplama Araçları .....	84
5.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	86
5.6.Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları.....	88
5.7.Verit Analizi.....	89
5.7.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	89

5.7.2.Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	91
5.7.3.Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	98
5.7.4.Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	103
5.7.5.Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	112
5.7.6.Örgüt Kültürü Boyutları ve Bilgi Yönetimi Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri .....	115
5.7.7.Araştırma Modeline İlişkin Analiz Sonuçları .....	116
5.7.8.Araştırma Alt Problemlerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	120
<b>6.SONUÇ.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>140</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>164</b>



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 2.1</b> Parsons'ın "AGIL Modeli" .....	21
<b>Tablo 2.2</b> Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	22
<b>Tablo 2.3</b> Harrison ve Handy Modeli.....	23
<b>Tablo 2.4</b> Deal and Kennedy Modeli .....	25
<b>Tablo 3.1</b> Bilgi Yönetiminin Tanımları.....	44
<b>Tablo 3.2</b> Bilgi Yönetimi Süreçleri .....	45
<b>Tablo 3.3</b> Örgüt Kaynaklarının Yönetim Evrimi .....	47
<b>Tablo 3.4</b> Farklı Toplumsal ve Kurumsal Düzeylerde Bilgi Yönetimi Odak ve Hedefleri.....	48
<b>Tablo 3.5</b> Teknolojik Sistemlerin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Göre Dağılımı .....	51
<b>Tablo 5.1</b> Araştırma Evren ve Örnekleme İlişkin Özellikler .....	88
<b>Tablo 5.2</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	90
<b>Tablo 5.3</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin İstatistikler .....	91
<b>Tablo 5.4</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri .....	93
<b>Tablo 5.5</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 5.6</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ölçeğine Ait %27 Alt-Üst Dilim Analizi Sonucu .....	98
<b>Tablo 5.7</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri .....	99
<b>Tablo 5.8</b> Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler .....	102
<b>Tablo 5.9</b> Örgüt Kültürü Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	102
<b>Tablo 5.10</b> Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistikler .....	103
<b>Tablo 5.11</b> Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri .....	105
<b>Tablo 5.12</b> Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 5.13</b> Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Ölçeğine Ait %27 Alt-Üst Dilim Analizi Sonucu .....	111
<b>Tablo 5.14</b> Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri .....	112
<b>Tablo 5.15</b> Bilgi Yönetimi Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	115
<b>Tablo 5.16</b> Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler .....	115

<b>Tablo 5.17</b> Araştırma Hipotezlerine Ait YEM Sonuçları.....	117
<b>Tablo 5.18</b> Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri .....	119
<b>Tablo 5.19</b> Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	120
<b>Tablo 5.20</b> Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 5.21</b> Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	121
<b>Tablo 5.22</b> Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 5.23</b> Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	123
<b>Tablo 5.24</b> Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 5.25</b> Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	125
<b>Tablo 5.26</b> Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	127
<b>Tablo 5.27</b> Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları .....	129

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1	Kültür ve Örgüt Kavramlarının Kesişim.....	11
Şekil 2.2	Cameron ve Quinn 'in Rekabet Eden Değerler Modeli.....	30
Şekil 3.1	Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Tekrarlanan İlişkiler.....	40
Şekil 4.1	Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi.....	69
Şekil 4.2	Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Tanımlanması Arasındaki İlişki...70	
Şekil 4.3	Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Elde Edilmesi Arasındaki İlişki...73	
Şekil 4.4	Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Depolanması Arasındaki İlişki.....75	
Şekil 4.5	Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Paylaşılması Arasındaki İlişki.....78	
Şekil 4.6	Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Kullanılması Arasındaki İlişki.....81	
Şekil 5.1	Araştırmanın Modeli.....	86
Şekil 5.2.	Örgüt Kültürü Path (Yol) Diyagramı.....	101
Şekil 5.3.	Bilgi Yönetimi Path (Yol) Diyagramı.....	114
Şekil 5.4.	Araştırma Modeline Ait Path (Yol) Diagramı.....	116

# 1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar küreselleşmenin, hızlı teknolojik değişimin ve rekabetin arttığı bir çevrede gelişimini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda bilgi, işletmeler için rekabet gücüne ulaşmada finansal kaynaklardan, işletmenin maddi varlıklarından ve teknolojiyen daha önemli bir hale gelmiştir (Ba, 2004:1; Sensuse vd., 2014:108). Bilgi yönetimi hem akademisyenler tarafından hem de uygulayıcılar tarafından üzerinde durulan önemli bir konudur (Park vd., 2004:106; Jones, 2009:1). Her iki grup da bilginin örgütler için rekabet avantajı elde etme ve sürdürme konusundaki önemine vurgu yapmaktadır (Rai, 2011:779). Bilgi, rekabet avantajının kalıcı bir kaynağıdır. Bazı araştırmalarda, bilginin bir örgütün sahip olduğu en değerli ve en önemli kaynağı olduğu savunulurken, bazı araştırmalarda ise, bir örgütün hayatta kalması için bilginin kritik olduğu ileri sürülmektedir. Örgüt kültürünün, bilgi yönetimini destekleyip desteklemediğini inceleyen araştırmalar, sağlık kurumlarının ve yöneticilerinin etkinliğini nasıl geliştireceklerini anlamalarına yardımcı olmak açısından önemli bir kavramdır. Yapılan araştırmalara göre, belirli bir çevrede bilgi yönetiminin başarısı için uygun örgüt kültürü türünün belirlenmesi süreci göz ardı edilmektedir. Hastane yöneticileri, örgüt kültürü türlerini incelediğinde, yüksek kaliteli ve yenilikçi hasta bakımı elde etmek için belirli bilgi yönetimi uygulamalarıyla eşleştirdiğinde pozitif sosyal değişim artmaktadır. (Allen, 2013:1-2).

Hastaneler, bilgi bakımından zengin birer sağlık kurumlarıdır. Bununla birlikte, bilginin azami ölçüde kullanılması konusunda sağlık çalışanlarının dikkat ve farkındalık eksikliği vardır. Sağlık kurumlarında bilgi yönetimi, bireylerin, süreçlerin ve teknolojinin, kuruluşun büyümesini ve performansını artırmak için gerekli bilgi, iş birliği, uzmanlık ve deneyimi en iyi hale getirmek üzere hizalanması olarak tanımlanmaktadır. Sağlık kurumlarında bilgi yönetimi, sağlık hizmetlerinin kalitesini arttırmak için bilginin tanımlanması, elde edilmesi, depolanması paylaşılması ve kullanılması olarak da tanımlanabilir. Bilgi yönetimi ilkelerinin uygulanmasının hem tıbbi hem de idari operasyonları açısından performansı artırdığına inanılmaktadır (Sensuse, 2014:110).

Alavi ve Leidner (2001), örgüt kültürünü bir firmanın bilgisini nasıl yönettiği konusunda önemli bir faktör olarak tanımlamakta ve kültürün bilgi yönetimi için bir engel ya da bilginin oluşturulmasını ve aktarılmasını sağlayan bir aracı olduğunu

belirtmektedir (Rai, 2011:780). Çünkü kültür, bir organizasyon içindeki davranışları etkileyen bir norm, değer, inanç ve tutum modelidir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:15). Organizasyonların bilgi yönetimi girişimlerine girmeden önce kültürü dikkate almaları gerekmektedir. Bir örgüt kendi kültür türünü anlarsa, belirli bir iş ortamı için bilgi yönetimi uygulamaları ve kültürü arasında gerekli olan uyum derecesini dikkate alabilir. Ayrıca işletmenin, başarısı için önemli olan bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültürü örgüt içerisinde oluşturabilir (Jones, 2009:2).

Bilgi yönetimindeki son çalışmalar, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki yakın ilişkiyi ve öğrenmenin sosyal bağlamını takdir etmenin yanı sıra çalışma gruplarına bireysel katılımı artırmayı da açıkça vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarını bilgiyi paylaşmaya teşvik ettikleri kültür türünü ortaya çıkarmaları gerekiyor, ancak uygulamada nasıl olacağı konusunda pek bir çalışma yoktur. Bununla birlikte, bu alanda birkaç çalışma vardır, ancak bu çalışmalarda örgüt kültürünün ve örgütsel bilgi yönetiminin sınırlı yönlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Park vd., 2004:107-108; Rai, 2011:780).

Bilgiyi yönetmek kolay değildir. Bunun nedeni, bilgi yönetiminin başarısını ya da başarısızlığını etkileyen, bilginin dışında birçok faktörün dikkate alınması gerektiğidir. Bunlardan biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü bilgi yönetiminde bir temel belirleyici olarak kabul edilir ve bir organizasyonun bilgiyi nasıl yönettiğini ve rekabet avantajı sağladığını anlamaya hizmet eder. Bununla birlikte, örgüt kültürü sadece bir destekleyici olarak değil, aynı zamanda bilgi yönetimi faaliyetini de engelleyebilir. Bu nedenle, kuruluşların etkili bir bilgi yönetimi oluşturabilmek için örgüt bünyesine sinmiş olan örgüt kültürünü anlamaları gerekmektedir. Bunu yapmak çok önemlidir, çünkü örgüt kültürü bireylerin bilgi edinme ve bilgi paylaşma şeklini etkileyebilir. Bilgi yönetiminin uygulanması sadece büyük şirketler veya imalat sanayinde kullanılmaz. Aynı zamanda hizmet kalitesini iyileştirmek için sağlık kurumlarında da kullanılır. Hastaneler bilgi bakımından zengin sağlık kuruluşlarıdır. Ancak maalesef bu bilgi doğru kullanılmamaktadır. Başarılı bir örgütlenme, bir örgütün sahip olduğu bilgi miktarından kaynaklanmaz, bunun yerine örgüt içindeki bilginin uygulanmasını ve gelişimini etkileyen dinamik sosyal süreçlerden kaynaklanır. Hastaneler gibi hizmetlerle uğraşan endüstrilerde, örgüt kültürü



hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemekte, bu hizmetlerin kalitesi kuruluşun başarısının bir göstergesi olmaktadır. Bu iki kavramı temel alarak, örgütün bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür geliştirmesi gerektiği sonucuna varılabilir (Sense vd., 2014:109).

Bilgi yönetimi kavramının örgüt kültüründen ayrılamayacağı bilinmektedir. Bu çalışmada, özellikle hastanelerde örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi ve bilgi yönetimiyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Yurt içinde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışmanın varlığı göze çarpmakla birlikte bu iki değişkenin hastanelerdeki etkisine ilişkin hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat yurt dışında bu konuda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, literatürde örgüt kültürünün dört boyutunun, bilgi yönetiminin beş boyutuna etkileri üzerine yeteri kadar araştırma olmaması, hastaneler için bilgi yönetiminin hayati bir öneme sahip olması ve örgüt kültürünün hastanelerde bilgi yönetiminin etkinlik ve verimliliğini ne derecede etkileyip etkilemediğinin anlaşılması amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada incelenen konular şu şekilde özetlenebilir:

Çalışmanın birinci bölümünde, kültür kavramının ve örgüt kavramının tanımlarına yer verilmiş ve kültür ile örgütsel sistem arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında örgüt kültürünün oluşumu ve örgüt kültürü modellerine değinilmiştir. Bu bölümde son olarak, uygulamada kullanılan olan Cameron ve Quinn'in rekabet eden değerler modeli (OCAI) ile sağlık kurumlarında örgüt kültürü konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, veri, enformasyon ve bilgi kavramları açıklanarak bu üç kavram arasındaki karışıklık giderilmeye çalışılmış ve bilginin türlerine değinilmiştir. Modern yönetim açısından bugün artık önemli bir kavram olan bilgi yönetimi kavramı açıklanarak bilgi yönetiminin önemi ve amaçları vurgulanmıştır. Bunun yanında bilgi yönetimi teknolojilerine değinilmiş ve uygulamada kullanılan Maier ve Mosley tarafından üretilen bilgi yönetimi (KMAT) boyutları açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak, sağlık kurumlarında bilgi yönetiminin gerekliliği, amacı ve Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın bilgi yönetimine ilişkin çalışmaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, örgütlerde bilgi yönetimi, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu kapsamda örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri ve alt boyutları açısından birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Son olarak bu bölümde kavramsal model çizilerek hipotezler açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmı olan dördüncü bölümde ise, Adıyaman'da Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde çalışan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeline uygulanan anket sonuçlarına göre; örgüt kültürü boyutlarının (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü), bilgi yönetimi boyutları (bilginin tanımlanması, bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşılması ve bilginin kullanılması) üzerindeki etkileri incelenmiş ve araştırmanın içeriğine, analizlerine, bulgularına ve yorumlarına değinilmiştir.

Beşinci bölüm olan sonuç kısmında ise, bulgular ve bulguların yorumlarına göre örgüt kültürünün bilgi yönetimini etkilediğine ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin alt boyutları ile birlikte var olduğuyula ilgili tespitler yer almaktadır. Buna göre,  $H_{2c}$ ,  $H_{4c}$  ve  $H_{5c}$ 'nin katsayısı dışında tüm parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bölüm Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, hastane yöneticileri ve araştırmacılara yönelik yapılan önerilerle tamamlanmıştır.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2.1. Kültür Kavramı

Bugünün akademi dünyasında en çok tanımı yapılan konulardan birisi olan kültür kavramının, yönetim yazınında önemli hale gelmesinde birtakım gelişmeler öne çıkmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalar göstermiştir ki; yönetim yazınında geliştirilen kuramlar, ilkeler ve yaklaşımların geçerliliği olsa bile bunların evrensellik yönü yoktur. Hatta varılan sonuç, ancak şartlar ve koşullar uygun olduğu zaman beklenen yararın sağladığı yönündedir. Bu yüzden yönetimin esas ilgilendiği alanlardan birisi de bir örgütün içerisinde bulunduğu şartlar ve koşulları araştırmak ve buna uygun yönetim şekli ve örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktır. Dış çevrenin bir unsuru olarak ifade edilen kültürel faktörler, toplumsal ilişkilerin her yönü ile örgütü dolayısıyla işletmeyi ilgilendirdiği için önem kazanmış ve kültür konusuna dikkatleri çekmiştir. Belli bir toplumda uygulanan modellerin ve var olan yönetim anlayışının başka toplumlar tarafından taklit edilmesi yaygınlaştıkça, uygulanan bu modellerin ve yönetim anlayışının taklit edildikleri toplumlarda beklenen sonuçları göstermediği fark edilmiştir. Bu durumun nedenlerine bakıldığında, arzu edilen sonuçların elde edilememesinin bir yönüyle kültürel şartlardan kaynaklandığı tespit edilmiş ve kültür konusu örgüt ve yönetim disiplini açısından önemli hale gelmeye başlamıştır (Doğan, 2012:5).

İngilizcede en karmaşık iki ya da üç kavramdan birinin “kültür” olduğunu ifade eden Williams (1976:87) ve Hofstede (2010:6) hatta kültürün bütün dünyada tanımlanmasının çok karmaşık bir kavram olduğunu iddia etmektedirler. Literatürde en çok referans alınan Taylor kültürü, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgiyi, sanatı, ahlakı, gelenekleri, yetenekleri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır (Sergiovanni ve Corbally, 1984:125-126). Taylor’un bu tanımına benzer bir tanımlama; Bir toplumda yaşayan insanların ortak tecrübelerinden kaynaklanan ve nesilden nesile aktarımı sağlanan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önem arz eden olaylardır şeklinde yapılmıştır (House vd., 2002:5). Dünya Kültür Politikaları Konferansında alınan kararların sonuç bildirgesine göre, Kültür, herhangi bir toplumu veya toplumsal bir grubu açıklayan belirgin zihinsel, duygusal, maddi ve manevi niteliklerin bileşiminin bir sonucudur. Yalnızca edebiyat ve bilimi değil, bununla birlikte yaşam biçimlerini, insanların değer

yargılarını, temel haklarını, inançlarını ve geleneklerini de kapsar. (UNESCO, 1982:8).

İnsani bir eylem alanı olan kültür, insanın faaliyetleri ve çabası sonucu ortaya koyduğu maddi ve manevi bütün değerlerdir (Bauman, 1998:159). Kültürün bir özelliği olan doğada hazır bir şekilde bulunmayışı onun sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre kültürü oluşturan insandır. İnsanın ve toplumun olmadığı bir yerde kültürden bahsedilemez. Eagleton'a (2005:46) göre de kültür genler aracılığıyla aktarılmaz. Bu yorumlamalara göre kültürün, düşünce ve yaşam biçimi olarak algılandığı açıktır (Oğuz, 2011:130). Bireysel bir eylem olmakla birlikte kültürün topluma bakan yönü de vardır. Bireyin kültürü, bağlı bulunduğu topluluğun kültürü ile ilişkilidir; topluluğun kültürü ise parçası olduğu topluma dayanır. Öyleyse esas olan toplumun kültürüdür ve kültür toplumun bütünüyle ilişkili olarak terim anlamı itibariyle incelenmelidir (Eliot, 1962:21). Toplumsallaşmanın önemine değinen, kültürü toplumun kazanmış olduğu bilgi, sanat, gelenekler ve diğer alışkanlıkları ve yetenekleri içine alan karmaşık bir bütün olarak nitelendiren ve kültürün insanların toplumsallaşması sonucunda meydana geldiğini ve insanın toplumla kaynaşması sonucunda geliştiğini ifade eden farklı çalışmalar da vardır (Williams, 1977; Adorno, 2007; Oğuz, 2011).

Kültürün çözümlenmesine ilişkin yaklaşımlardan en yaygın bilineni ve özellikle örgütsel kültürün kültürlerarası karşılaştırmada kullanılan modellerden birisi de Geert Hofstede'nin geliştirdiği modeldir (Clugston vd., 2000; Kirkman ve Shapiro, 2001; Vandenberghe vd., 2001; Doğan, 2012). Hofstede, kültürü, insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korumak için bulduğu çözümleri esas alan bir yaklaşımla izah eder ve bir örgütün kültürünün içinde bulunduğu toplumsal kültür bağlamında değerlendirmek gerektiğini savunur (Doğan, 2012:25-26). Hofstede'ye göre, insanlar özellikle üç kaynaktan gelen tehditlerle mücadele içerisinde. Bu tehditlerin birincisi, tabiattan kaynaklanan açlık, susuzluk, barınma, güvenlik ve benzeri olarak bilinen çok sayıdaki tehditlerdir. İnsanoğlu bu tehditlere karşı akıl, el becerisi ve yetenekleriyle teknolojiyi kullanarak çözüm üretmeye çalışır. İkinci tehdit kaynağı, insanların birlikte yaşamasından kaynaklanan belirsizlikler ve tehlikelerdir. İnsanoğlu bu tehditlere karşı çözüm olarak hukuk sistemini geliştirmeye çalışmaktadır. Üçüncü tehdit ise, tabiatın devamlılığına karşı insan ömrünün kısıllığı arasındaki ikilemin insanoğlunda meydana getirdiği belirsizlik ve mutsuzluktur. Bu mutsuzluğa ahiret inancı, başka bir dünyada var olma fikri ile çözüm bulmuştur. Kültürün öğeleri

olan alışkanlıklar, tutumlar, semboller, kullanılan yöntemler, gelenek ve görenekler, değerler ve inançlar bu üç yönden gelen tehdide karşı getirilmiş olan ve toplum tarafından paylaşılan çözümlerdir (Hofstede, 2010:6-7). İnsan-tabiata, insan-insan ve insan-öte dünyanın varlığı ile ilgili ortaya herhangi bir sorun çıktığında insanlar bu sorunları giderecek çözümler üretirler. Bulunan çözüm eğer işe yararsa, benzer sorunların tekrarında da aynı çözüm yoluna başvurulur. Tekrarlamanın artmasıyla bulunmuş olan çözüm, diğer çözümler arasında tercih edilen çözüm olarak benimsendiğinde değer olarak ortaya çıkar. Tercih edilen çözümler üzerinde düşünülmeden başvuru çözümler haline geldiğinde ise inanç olarak ortaya çıkar (Hofstede, 2010:12-13). Farklı toplumlar, içinde buldukları farklı şartlardan dolayı sorunlara da farklı çözümler üretebilirler. Bu yüzden belli bir durum, nesne ve olaylara karşı, farklı kültürlerden olan insanların tutum ve davranışları da farklı olabilmektedir (Doğan, 2012:27).

### **2.1.1. Kültürün Özellikleri**

Kültürün özelliklerinin neler olduğunu ifade edilmesi ve ortaya konulması, kültürün neyi ifade ettiğini bilmek açısından fikir verecek ve insan davranışlarına yol gösterici etkisinin anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kültür sonradan öğrenilir. İnsanlar, herhangi bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmezler. Kültürün öğrenilmesi önce ailede başlar, daha sonra ise toplumda, sosyalleşme ve öğrenme süreçlerinin tamamlanmasıyla sağlanır. Spesifik bir kültürün taşıyıcılığı bireyin diğer bireylerle ilişkiler kurmasına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, kültür kalıtsal ve içgüdüsel değildir. İnsanların doğumundan sonraki hayatında kazandığı alışkanlıklardır (Erdoğan, 1983:112). Üç tür öğrenme vardır: Birisi insanın, kendi tecrübe ve deneyimleri ile öğrendiği durumsal öğrenmedir. İkincisi, sosyal öğrenmedir. Yani gözlem yoluyla öğrenme veya model alma yoluyla öğrenmedir. Üçüncüsü ise, kültürel öğrenmedir. İnsanın simgesel düşünme yeteneğine bağlı bulunan ve uyarlanma biçimini içine doğduğu kültürün değerleri üzerinden edinen öğrenmedir (Doğan, 2012:16).

Kültür toplumsaldır ve ortaklaşa paylaşılan değerler bütünüdür. Kültür toplum içerisinde yaşayan insanlar tarafından meydana getirilir ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen davranışlar, alışkanlıklar ve değerler o

grubun kültürünü ortaya koyar (Güvenç, 1991:101). Dolayısıyla toplumun olmadığı bir yerde kültürden söz edilemez.

Kültür değişkendir. Dinamik bir özellik taşır. Çünkü toplumun kendisi zamana bağlı olarak sürekli değişmektedir. Değişen koşul ve şartlara var olan çözüm yolları cevap veremeyince gelenek, görenek, değer ve inançlar kendini yeniler. Toplumun modern bir toplum olmasına ya da olmamasına bağlı olarak değişim, yavaş veya hızlı gerçekleşebilir. Küçük toplumlarda değişim yavaşça gerçekleşirken, modern toplumlarda değişim hızlı gerçekleşir. Burada belirtilmek istenen nokta kültürün durağan değil dinamik bir nitelik taşımasıdır (Unutkan, 1995:6).

Kültürün sürekliliği vardır ve tarihseldir. Bir kuşaktan diğerine aktarılarak süreklilik kazanır. Bu aktarım eğitim ve sosyalleşme yoluyla sağlandığından dolayı tarihi bir süreklilik özelliği arz eder. Kültürel çerçeve gelenek ve göreneklere bağlı olarak ortaya çıkarken, bunlar aynı zamanda kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç özelliği taşımaktadır (Walton, 1988:44).

Kültürün ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir niteliği vardır. Kültür toplumların psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılar. Sonuç olarak kültürel öğelerin varlığı toplumlar için bir doyum sağlamasına bağlıdır (Unutkan, 1995:6; Doğan, 2012:18). Dolayısıyla toplumun ihtiyaçlarını karşılama özelliğini kaybeden gelenek, görenek, inanç ve değerler bir süre sonra tamamen kaybolurlar.

Kültürün taşıdığı özellikleri daha da detaylandırmak mümkündür. Ancak çalışmanın kapsamı göz önüne alındığında, kültürün yukarıda belirtilen özelliklerin kültürün en belirgin özellikleri olduğu görülür.

## **2.2. Örgüt Kavramı**

Örgüt ve yönetim kavramları, çeşitli bilim dallarının ortak çalışma konularından biridir. Her bilim dalı, bu kavramları değişik yönleriyle ele alıp açıklamaya çalışmaktadır. Yönetim bilimi açısından da örgütsel ve yönetsel çözümler yapılabilmektedir. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuram ve yaklaşımlar, örgüt ve yönetim kavramlarını farklı yönleriyle tanımlamaktadır. Bu yüzden de birbirinden farklı örgüt ve yönetim tanımları ortaya çıkmaktadır. Örgütler, bazı yönetim bilimciler (Weber, Fayol, Taylor, Simon) tarafından rasyonel sistemler olarak, bazıları (Mayo, Barnard, Selznick, Parsons) tarafından doğal sistemler olarak,

Weick tarafından açık sistemler olarak ve bazıları (Getzels ve Guba) tarafından ise sosyal sistemler olarak açıklanmaktadır (Şişman, 2014:23).

Örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş faaliyetlerinin bütünüdür. Bir başka tanıma göre örgüt, birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve önceden belirlenmiş kolektif davranışları sergileyen sosyal birimlerdir (Daft, 1995:11). Belirli bir şemaya göre düzenlenmiş, belirli esaslar üzerine kurulmuş ve tasarlanmış formlardır (Aytaç, 2004:191).

Örgüt kavramının akla ilk getirdiği unsur, insan unsurudur. İnsan ise, çeşitli anlamlar oluşturan ve davranışlarını söz konusu anlamların üzerine bina ederek ortaya koyan bir canlıdır. İnsanlar tarafından oluşturulan örgütler de her türlü faaliyetlerini birtakım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirirler. Nitekim yönetimin amaçlarından birisi de örgüt çalışanlarını ortak anlamlar ve hedefler çerçevesinde bir araya getirmek suretiyle örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktır (Şişman, 2014:24).

İnsanların yalnız başlarına yapamadıkları veya gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını; yapabildiklerini veya gerçekleştirebildiklerini ise daha etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayan örgütler sosyal bir bulgu ve araç niteliğini taşırlar. Sosyal, kültürel, iktisadi, askeri, siyasi ve dini amaçlı, iş birliği sistemleri içinde yerine getirilmekte olan bütün faaliyetler örgüt olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre örgüt, işlevlerin belirlenmesi, iş bölümü ve açıkça belirlenmiş ortak bir amaca ulaşılabilmesi için iki veya daha fazla kişiden oluşan bireylerin faaliyetlerinin akılcı bir şekilde koordine edilmesini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013:5). Yaşadığımız dünyada bütün yönleriyle birbirine benzeyen iki örgütten söz etmek imkansızdır. Bu durumun temelinde insan unsurunun kendisi yatmaktadır. Her insan bir alemdir ve nasıl ki yeryüzünde birbirinin aynısı olan ve birbirine benzeyen iki insan bulmak imkânsız ise, aynı şekilde temelinde insanların kurmuş oldukları örgütler de birbirinden farklı karakterler gösterirler. İnsanlar gibi örgütlerin de kendilerine has yapı ve özellikleri vardır (Demirtaş, 1996:24).

### **2.3. Kültür ve Örgütsel Sistem Arasındaki İlişki**

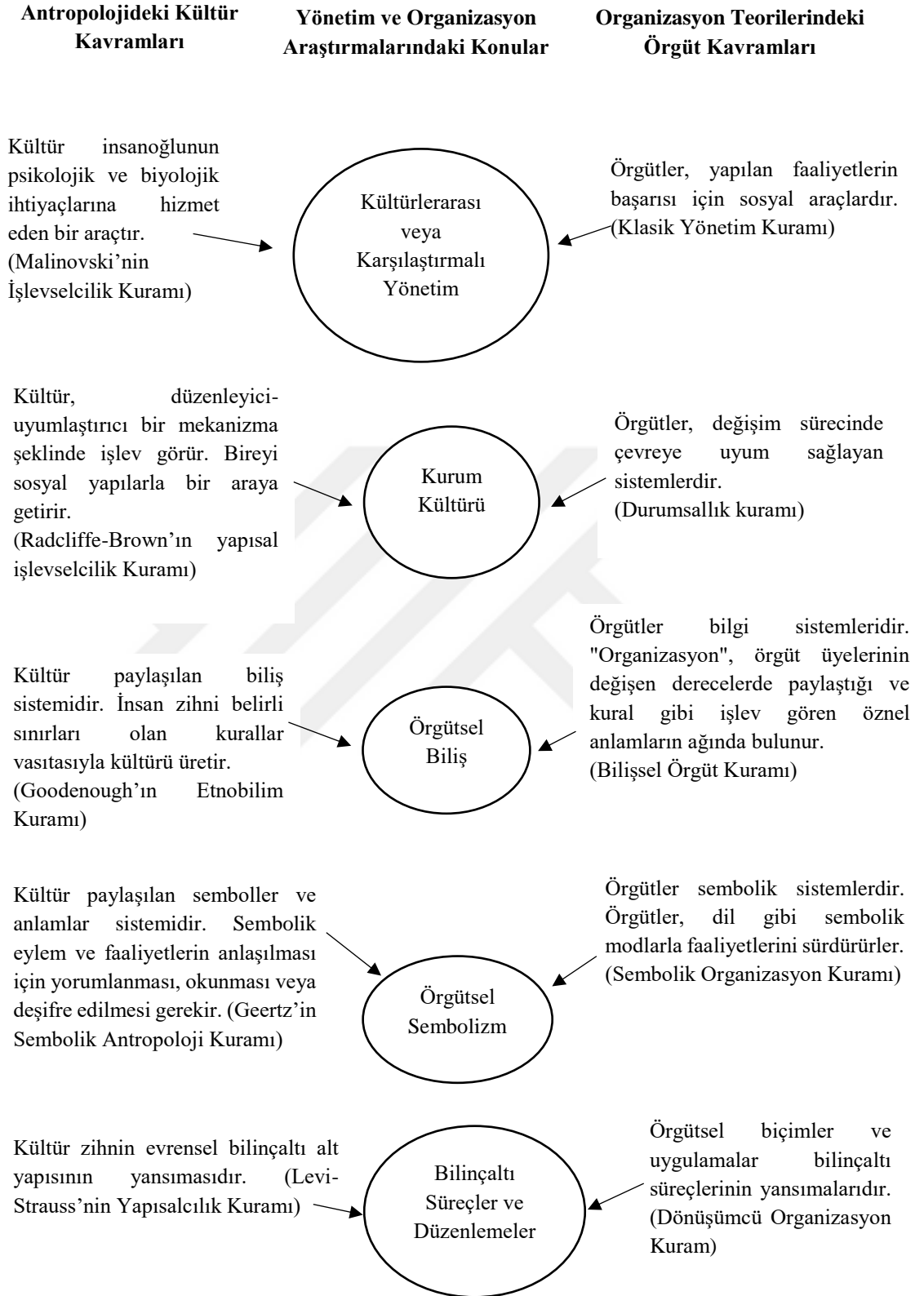
Örgüt Kültürü kavramını açıklamadan önce kültürün örgüt kavramı ve örgütsel sistemle olan ilişkisi ve örgüt içindeki yerini, konumunu ifade etmek gerekir. Düşünceler, kültürden ve herkesin belleğinde mevcut bilgi unsurlarının bileşiminden doğar ve beslenir (Varol, 1993:181). Bir örgütte görev ve yetkilerin dağılımı ve karar

sürecinin işleyişi örgütsel yapıyı ifade eder. Bu yüzden, örgüt kavramının ve örgütsel yapının oluşmasında kültür önemli bir faktördür. Farklı ülkelerde farklı örgütsel yapılar tercih edilebilmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi de kültürdür. Yönetim biliminde, bazı bilim adamlarına göre, örgütsel yapının belirleyicisi kültür olurken, bazılarına göre ise, kültürün örgütsel yapıya göre oluştuğu ifade edilmektedir (Şişman, 2014:150). Yönetim bilimi yazınında kültür ile örgütsel yapı ve sistem arasındaki ilişkinin dayandığı beş önemli unsur vardır. Bunlar; kurum kültürü, karşılaştırmalı yönetim, örgütsel biliş ve bilinçaltı düzenlemeler ve süreçlerdir (Smircich, 1983:342). Bu unsurlar, antropoloji kaynaklı kültür kavramı ile yönetim bilimi kaynaklı örgüt kavramı arasındaki, birbirini tamamlayıcılıktan dolayı ortaya çıkmıştır (Doğan, 2012:82).

Örgütleri kültürel bakış açısıyla açıklamaya çalışan yaklaşımlarda, örgüt içerisindeki yönetici ve çalışanların davranış ve tutumlarında kültürün belirleyici rol oynadığı ifade edilmektedir. Bu perspektife sahip olan yaklaşımları iki grupta incelemek mümkündür. Birinci grupta, makro anlamda örgütlerin içerisinde yer aldığı kültürel çevreyi, belirleyen olarak; örgütün yapısını ve işleyişini ise belirlenen olarak kabul eden yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlara göre, herhangi bir kültürel çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, yapı ve işleyişlerini, çalışanların ve yöneticilerin, davranış ve tutumlarını kültürel çevre belirlemektedir. Bu perspektif, örgütü içerisinde bulunduğu çevrenin bir parçası şeklinde görmektedir (Smircich, 1983:343). Örgütleri kültürel bakış açısıyla açıklamaya çalışan ikinci grup yaklaşımlar ise, kültürü mikro düzeyde kültürü örgütsel sistemin bir parçası olarak ele alır. Bu yaklaşımlarda örgütsel yapılar kültürü oluşturan ve üreten sosyal yapılar olarak görülmektedirler. Örgütler, bir yandan toplumun ihtiyaçlarına yönelik olarak mal ve hizmet üretirken, diğer yandan da karşılaştıkları örgüt içi ve dışı kişilerarası iletişim problemlerine çözüm üretmeye çalışırlar (Doğan, 2012:85). Örgütlerin kişilerarası ilişkilere dair ortaya koydukları normlar, inançlar, değerler, toplantılar ve törenler örgütün kendisine mahsus üretilmiş kültürel özelliklerdir. Kültür, örgütsel bir sistemi bir araya getiren teknik ve fiziki unsurlar, üretim yönetimi, örgütsel amaçlar, sosyo-kültürel sistem ve yönetsel sistemden meydana gelmektedir. Bu yaklaşım kültürü, örgütsel sistemin unsurlarından biri olarak görmektedir (Smircich, 1983:347).



Şekil 2.1 Kültür ve Örgüt Kavramlarının Kesişimi



**Kaynak:** Smircich, 1983:342.

Allaire ve Firsirotu (1984:193), örgüt kavramını biyolojik, sosyolojik ve antropolojik bakış açılarıyla tanımlamaktadır. Allaire ve Firsirotu (1984), kültür konusundaki kuramlar ile örgüt konusundaki kuramlar arasındaki ilişkiyi Smircich'e göre daha ayrıntılı bir şekilde ifade etmişlerdir. Kültür konusundaki işlevselci, yapısal işlevselci, ekolojik uyum, tarihsel yayılmacı, bilişsel, yapısalci, eşdeğerlilik ve sembolik olmak üzere sekiz kuramsal okulu baz alarak bu okulların kültür tanımları ile yönetim ve organizasyon alanındaki örgüt tanımları arasında ilişki kurmuşlardır (Doğan, 2012:86).

Her canlı organizma gibi hayatta kalma mücadelesi veren örgütler, farklı kültürlerle sahip insanlardan meydana gelmektedir. Örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının desteğini ve onların kararlara etkin katılımını ister. Örgütte var olan kültürel özellikleri kabullenebilen çalışanlar, yönetimin ve örgütün beklentilerine olumlu katkıda bulunurlar. İnsanın sahip olduğu kültür, örgütte var olan kültür ile benzerlik gösterirse çalışanlar önemli ölçüde uyum sorunu yaşamayacaklardır. Kültürün örgüt içerisinde çalışanları, birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol vardır. Dolayısıyla, örgütün plan, karar, amaç, politika ve stratejilerinin oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir rolü ve önemi vardır. Çünkü kültürün unsurları olan değerler, inançlar, kurallar, normlar ve semboller örgütün de unsurlarıdır. Örgütler belirli bir toplumda faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu toplumun bireylerinin kendilerine has normları, değer yargıları, çeşitli hadiseler karşısında belirlenmiş tavırları ve inançları vardır. Örgütsel açıdan bu kültürel unsurları bilmek oldukça önemlidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:222). Bu yüzden, bir toplum içinde çalışmalarını gerçekleştiren bir örgüte, o toplumun teknolojik seviyesi, bilgisel özellikleri, değer yargıları, gelenek ve görenekleri de etki edecektir. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de çalışanlara aktarılacak ortak düşünceler, duygu kalıpları ve kültürel kalımlar vardır. Her örgüt kendi değerleri, inançları, tabuları, gelenek ve görenekleriyle kendi kültürünü ortaya çıkartır (Katz ve Kahn, 1977:71; Varol, 1993:182).

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim değerlerin bütünüdür. Başka bir ifadeyle, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür (Eroğlu, 2004:115). Sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiği vakit, bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt

kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat, kendilerine has yaşam tarzları ve değerler sistemi vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürü olarak ifade edilebilir (Kantek ,2005:12; Uçkun vd., 2013:70).

#### **2.4. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı çok eski değildir. Özellikle yönetimde insan ilişkileri bağlamında 1930'lu yıllarda Mayo ve Barnard biçimsel olmayan örgütleri ele almışlar ve örgütlere ait normları, değer yargılarını, yöneticilerin ve çalışanların duygularını incelemişlerdir (Green, 1988:121). Yine bundan otuz yıl sonra Katz ve Kahn'ın (1977) yapmış oldukları çalışmada da benzer nitelikler bulunmuş ve her örgütün kendine has bir kültüre sahip olduğu ortaya konulmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içerisinde formal olmayan ilişkilerin varlığına ve önemine dikkat çekerek örgüt kültürü kavramına zemin hazırlamıştır (Unutkan, 1995:35).

Örgüt kavramı ile kültür kavramı arasındaki ilişkiyle birlikte örgüt kültürü kavramının literatür yazınına girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışma önem taşımaktadır. Deal ve Kennedy'nin (1982) "Kurum Kültürü" adlı kitabıyla Peters ve Waterman'ın (1987) "Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış" adlı eseri, kavramın ortaya çıkışına temel oluşturan çalışmalardır. Ayrıca Ouchi'nin (1987) Z Teorisi olarak ifade edilen çalışmasında ve Pascale ve Athos'un (1982) "Japon Yönetim Tarzı" isimli çalışmasında örgüt kültürüne özellikle dikkat çekilmiştir. Bu çalışmaların neticesinde örgüt kültürü başka araştırmacılar tarafından da çalışmalarına konu edinilmiş ve örgüt kültürünün literatür kısmı oluşmaya başlamıştır (Erkmen, 2010:2; Şişman, 2014:73). İlk olarak Amerika'da kullanılmaya başlanan bu kavram zaman içerisinde başka dillere de çevrilerek karşılığını bulmuş ve kullanılmaya başlamıştır (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990:286).

Örgüt kültürü konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarına ilişkin olarak benimsedikleri farklı yaklaşımlardan hareketle, örgüt kültürünü de farklı biçimlerde ele alarak açıklamışlardır (Ott, 1989:49; Şişman, 2014: 80). Bu durum, örgüt kültürünün sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi ve psikoloji gibi birçok disiplinin sentezinin bir sonucu olarak disiplinler

arası bir bakış açısına sahip olan Örgütsel Davranış biliminin kapsamına girmesinden kaynaklanmaktadır (Lewis, 1998:252).

Schein'a (1990:113) göre örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken geliştirdiği ve çalışanlar tarafından kabul gören değerler ve inançlar bütünüdür. Peter ve Waterman'a göre de örgüt kültürü, paylaşılan değerlerden oluşan ve çalışanlar için sembolik anlamlar ifade eden, örgüt içindeki inançlar, değerler, sloganlar ve masallardan meydana gelmiştir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:46). Hofstede (2010:344) ise örgüt kültürünü, "bir organizasyonun üyelerini başka bir organizasyondan ayıran zihinlerin ortak programlaması" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımından, bir örgüt kültürünün yalnızca o örgütte çalışan yöneticilerinde değil, tüm örgüt üyelerinin akıllarında yer aldığı anlamı ortaya çıkar (Hofstede, 1998: 478). Örgüt kültürü ile ilgili benzer bir tarif ve tanımlama Ülgen ve Mirze tarafından da ortaya konmuştur. Ülgen ve Mirze'ye (2007:383) göre, işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürü, onu diğer işletmelerden ayırmakta ve faaliyetlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışanlara ışık tutmaktadır. Ayrıca örgüt amaçlarının önceliğini çalışanlarına hissettirerek faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bir kontrol mekanizması görevi görmektedir. Örgüt kültürünün bir kontrol mekanizması olması, örgütteki bütün birimlerin davranış biçimlerini, neyin yanlış veya doğru olduğunu belirlemesi anlamına gelmektedir. Örgütlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu veya neyin değerli neyin değersiz olduğuna dair pek çok ortak fikir ve görüş vardır. Yöneticilerin üzerinde önemle durduğu değerlerin bilinmesi, çalışanların da neye önem vermeleri ve neye göre davranışta bulunmaları gerektiği konusunda onlara fikir verecektir (Ott, 1989:50; Erkmen, 2010:3). Dolayısıyla bir örgütün kültürü, o örgütün değer verdiği şeyler, baskın olan yönetim ve liderlik biçimleri, alışkanlıklar ve prosedürler, kullanılan dil ve semboller ve başarının ne şekilde tanımlandığı ile ifade edilir (Cameron ve Quinn, 2006:17).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt çalışanları tarafından paylaşılan bir anlam ve değerler sistemi olduğu yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılmaktadır (Schein, 1992:8-10). Bir örgütü diğerinden ayıran özellikler şunlardır:

1. İnsanlar arası ilişkiler, dil, alışkanlıklar, gelenek-görenek ve ritüeller.
2. Grup normları: Çalışma gruplarına ilişkin standartlar ve değerler. Örgütün kendine has kural ve normları.
3. Örgüt tarafından benimsenen ve başarı, müşteri odaklılık, fiyat liderliği gibi topluma ilan edilen ilkeler, politikalar, prensipler ve değerler.
4. Örgütün benimsemiş olduğu politikalar ve ideolojik prensipleri kapsayan temel felsefesi.
5. Örgüte yeni katılan çalışanların örgütün kurallarını benimseme derecesi.
6. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkilerinde yaratılan iklim.
7. Belli görevlerin yerine getirilmesi için örgüt çalışanlarının sahip olduğu beceri ve yetenekler.
8. Düşünce alışkanlıkları, zihinsel modeller, örgüt çalışanları tarafından kullanılan dil ve paylaşılan bilişsel çerçeveler.
9. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinde bilgi ve anlam paylaşımı.
10. Örgütsel bütünleşmeyi sağlayan fikirler, duygular, semboller ve metaforlar.

Bir örgüt kültürünün karakterini oluşturan sekiz önemli unsur vardır. Bunlar; yenilik ve risk alma, ayrıntıya dikkat etme, sonuca odaklılık, saldırganlık ve rekabet gücü, destekleyicilik, büyüme ve ödüllendirmeye odaklanma, takım odaklılık ve istikrardır (O'Reilly vd., 1991:502). Ayrıca elli sekiz farklı kaynaktan yetmişden fazla kelime ve deyim ile örgüt kültürünün sınırları çizilmeye ve açıklanmaya çalışılmıştır (Ott, 1989:52).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımların birleştiği ortak bir nokta vardır. O da örgüt kültürünün örgütün tamamına yönelik olması ve o örgüte özgü bir özellik taşımasıdır. Buraya kadar yapılan açıklamalarla sosyolojik ve antropolojik yaklaşımlar da göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz:

Örgüt kültürü, semboller, sembolik hareketler ve örgütsel davranış biçimleri vasıtasıyla somutlaşarak örgüt içerisinde çalışanların davranış, karar ve tutumlarına tesir eden ortak değerlerin, inançların ve normların bütünüdür.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan başka tanımlardan çıkarılacak özellikler grup şeklinde ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri, kültürün özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Örgüt kültürünün özellikleri (Unutkan, 1995:40-41):

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içerisinde çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini etkiler.
- Değişebilir bir nitelik taşıma ve uyum sağlayabilme özelliği vardır.
- Örgüt kültürü, birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıktığı için sosyal bir nitelik taşır.
- Semboller ve sembolik hareketler vasıtasıyla hem öğrenilebilir hem de öğretilen bir nitelik taşımaktadır. Aynı zamanda gelecek nesillere de aktarılabilir.
- Bir örgütün her kademesinde çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütünüdür. Yani çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- Sistem, yapı ve strateji gibi teknik öğelerle çalışan, yönetim şekli ve beceriler gibi beşerî faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koyar.

## **2.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Örgüt kültürü; felsefe, işletme stratejileri ve vizyon gibi fikir ve değerleri ortaya çıkaran ve uygulayabilen bir lider ile başlar. Bu fikir ve değerler beraberinde başarıyı getirdiğinde kurumsallaşma meydana gelir ve liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:20).

Kültür liderlikle başlar, örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile pekişir ve insan davranışını belirleyen itici bir güçtür. Kurucular kendi zihinlerindeki kültürel şemadan hareket ederler. Dolayısıyla kültür, kurucunun kişisel inançları, değerleri ve varsayımları ile sınırlanır. Örgütün başarı veya başarısızlığı, kurucunun mevcut fırsatlar veya tehditlere yönelik inançlarına bağlıdır. Örgütün kuruluşu esnasında kurucular, içerisinde yetiştikleri toplum kültürü, bireysel deneyimleri ve sahip oldukları görüşlere göre birtakım inançlar ve varsayımlarla yola çıkarlar. Başlangıçta örgütün yapısı ve işleyişi bu çizgi doğrusunda oluşmaya başlar. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütte yer alan birey ve grupların karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşan çok aşamalı bir süreçtir. Sonuç olarak, hem kurucuların örgütün çalışanlarına aktardıkları temel varsayımlar hem de örgüt çalışanlarının kendilerinin sahip oldukları deneyim ve tecrübeleri ile ulaştığı doğruların karşılıklı etkileşimi neticesinde örgüt kültürü oluşur (Erkmen, 2010:32).

Örgütsel değerlerin oluşumu ise, dört safhada özetlenebilir (Gagliardi, 1986:121-122):

1. Birinci safhada, örgütün kuruluşunda, örgüt liderinin eğitimi, sahip olduğu vizyonu, deneyimi, iç ve dış çevre hakkındaki bilgisi doğrultusunda inançları vardır. Liderin bu inançları, onu bir teşebbüste bulunmaya, maddi ve beşerî kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Fakat bu aşamada, örgüt çalışanları girişimcinin fikirlerini paylaşamaz. Ancak, lider çalışanların davranışlarını en azından doğrudan kontrol edebildiği alanlarda istenen yönde yönlendiren bir güce sahiptir.
2. İkinci safhada, liderin temel inancıyla yönlendirilen davranış istenilen sonuçlara ulaştığında, tecrübeyle teyit edilen inanç büyük olasılıkla çalışanlar tarafından paylaşılacaktır. Bu, liderin doğrudan kontrolü bulunmayan alanlarda bile, örgüt çalışanları tarafından araçların ve hedeflerin seçimini etkileyeceği anlamına gelir.
3. Üçüncü safhada, istenilen sonuçlar memnun edici olduğunda ve çalışanlar bu olumlu durumun devamlılığına inandığında, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Örgüt üyeleri başarılı sonuçların neden ve yöntemlerine odaklanarak var olan durumu anlamaya çalışırlar.
4. Dördüncü ve son safhada, artık herkes tarafından tartışmasız bir şekilde paylaşılan değerler, giderek çalışanlar tarafından olağanlık kazanır ve çalışanların davranışlarını otomatik olarak yönlendirir. Bu şekilde ilk başta dışarıdan gelen bilgi ve tecrübelerle dayanan değerler, yerini ortak olarak benimsenme özelliğine bırakmış olur.

Yukarıda ifade edilen aşamalara göre, örgütsel değerler, bir becerinin kullanımı ve önceki inançların duygusal olarak dönüşmesinde kolektif bir başarı tecrübesinin idealleştirilmesi olarak görülebilir (Gagliardi, 1986:123).

Schein'e (1983:3) göre, bir örgütün kuruluşu zamanında kurucuların, yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları tecrübe ve deneyimler ve sahip oldukları dünya görüşlerine dayanan bir takım değer, inanç, düşünce ve temel varsayımları vardır. Aynı zamanda örgüt kültürü örgütte çalışan bireylerin ve grupların karşılıklı etkileşimi neticesinde meydana gelen bir süreçler topluluğunu ifade eder. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu hem örgüt liderlerinin, çalışanlarına aktardığı temel varsayımlar hem de örgüt çalışanlarının tecrübe ve deneyim yoluyla öğrendiği şeylerin birbiriyle etkileşiminin sonucunda meydana gelmektedir. Schein (1990:114)

yayınladığı diğer bir makalesinde belli bir grubun, örgütün veya organizasyonun kültürünün oluşmasında ve analizinde üç temel ögenin ve paradigmanın varlığından söz etmektedir.

Birincisi, insanın beş duyuyla hissedebileceği ve gözlemlenebilir eserler ve nesnelere. Bunlar örgütün sosyal ve fiziki çevresinde yapılanmaktadır. Örgüt çalışanları tarafından geliştirilen semboller, efsaneler, örgütsel hikayeler, sanat ürünleri, mitler, örgüt politikası, örgüt yapılanması, davranışlar ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, koordinasyon, karar verme mekanizmaları vb.), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün oluşumu hakkındaki ilk ögeyi ifade etmektedir.

İkincisi, normlar ve değerlerdir. Örgüt kültürü, içerisinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren, örgütün temel taşı olarak nitelenebilen bir ögedir. Örgütün felsefesini, işleyişini, genel amaçlarını, ideallerini yansıtan ve üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur.

Üçüncü ise temel varsayımlardır. Temel varsayımlar örgütsel kültürün özünü oluşturur. Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan ögesidir. Bir örgütün üyelerinin insanın yapısı ve doğası, sosyal gerçekler ve faktörler ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmakta ve bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadır (Ott, 1989:42-43; Gizir 2008:188-189; Kök ve Özcan, 2012:115). Bu öge, örgüt kültürünün soyut ve gözlenmesi zor olan ögesidir. Örgüt çalışanlarının, örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiğine ilişkin ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıların ve düşüncelerin tanımlanabilir olan nedenlerini içeren bir ögedir (Young, 2000:19).

Temel varsayımlar kültürün iç dünyasını ve özünü oluşturduğu için bir örgütün kültürünün analizinde, araştırılmasında ve değiştirilmesinde öncelikle örgüt çalışanlarının paylaştıkları bu algı dayanaklarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Gizir 2008:189). Somut ve gözlemlenebilir örgütsel değişimlerin temelini, örgüt kültürünün en somut, gözlemlenebilir ögesi olan örgüt içerisinde üretilen veya meydana gelen eserler ve nesnelere oluştursa bile, uzun dönemli örgütsel



politikalar ve stratejik karar verme süreçlerinin anlaşılması ve değiştirilmesinde temel nokta değerler, inançlar ve temel varsayımlardır (Ott, 1989:42).

## 2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürleri, kuramsal yayınlarda farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunun nedenlerinden birisi de çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, elde edilen değişkenlerin ve ortaya çıkan öğelerin farklılık arz etmesidir (Şişman, 2014:141). Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduklarının anlaşılmasını sağlaması bakımından önemlidir (Kono, 1990:11). Nasıl ki her insanın parmak izi kendisinin farkını ortaya koyar. Benzer şekilde, örgütler de insanların parmak izleri gibi farklıdır. Her örgütün kendine özgü bir tarihi, teknoloji ve iletişim sistemi, yöntem ve prosedürleri, felsefeleri vardır ki bunlar o örgütlerin kültürünü oluşturur. Bazı örgütlerde son derece sıcak, samimi ve informal bir ortam varken bazılarında katı, izole ve formal bir ortam söz konusu olabilir (Unutkan, 1995:56). Örgüt kültürünün sınıflandırılmasında farklı örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkaran birtakım özellikler vardır. Bunlar; baskın karakteristikler veya değerler, yaygın liderlik tarzı, örgüt üyeleri arasındaki bağ ve ilişkinin temeli ve örgütte var olan stratejik yaklaşımdır (Lund, 2003:220-221).

Örgüt kültürünün sınıflandırılması hakkındaki çalışmalar yukarıda da ifade edildiği gibi birçok farklılıklar arz etmekle birlikte bunları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birisi, örgüt üyelerinin bireysel değerlerini ele alan toplumsal kültür özelliklerini belirlemeye ilişkin yapılan çalışmaları içermektedir. İkincisi ise, örgütsel değerler ve temel varsayımlardan hareketle örgüt kültürünün özelliklerini belirlemeye ilişkin yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmalar hem farklı örgüt tiplerini açıklamaya çalışırken hem de örgüt kültürü ile etkinlik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu grup çalışmalarda, örgüt çevre ilişkileri ve örgüt içi çalışanlar arasındaki ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Bu farklılıklarla birlikte örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin ortaya konan modellerin bir ortak özelliği vardır. O da örgütsel değerler, inançlar, normlar ve temel varsayımların ölçüt olarak alınmasıdır (Doğan, 2012:123-124). Birçok modelde örgüt kültürünün oluşumunda katılımcı yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Güç ve kontrol süreçleri de modellerin birçoğunda yer alan unsurlardır. Ayrıca yenilik fonksiyonu da diğer fonksiyonlara oranla modeller kapsamında yer alması dikkat

çekmektedir (Karadeniz, 2017:33). Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin başlıca çalışmalar aşağıda ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

### **2.6.1. Parsons'un AGIL Modeli**

Örgüt kültüründe değerlerin önemi üzerinde ilk duran ve bu yönde model geliştiren sosyolog Talcot Parsons olmuştur. Parsons, örgüt kültürüne yönelik incelemesinde sosyal değerlerin katkılarına vurgu yapmıştır (Eren, 2010:142). Parsons'un AGIL modeli adını, modelin üzerinde durduğu değerlerin İngilizce baş harflerinden almaktadır. Bunlar; uyum ve adaptasyon (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk veya yasallık (legitimacy) (Parsons, 1949). Parsons, bu modelde her sosyal sistemin devamlılığını sağlayacak belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bir sosyal sistem hayatını devam ettirmek istiyorsa, uyum sağlamalı, amaca ulaşma konusunda çaba göstermeli, parçaları bir araya getirmek suretiyle bütünleşmeyi sağlamalı ve hem kendi çalışanları hem de dış çevresi tarafından meşru görülmelidir (Özkalp ve Kirel, 2016:165).

Uyum ve amaca ulaşma, nispeten açık, net ve anlaşılabilir kavramlardır. Sosyal sistem, uyum sağlama konusunda başarılı olabilmek için çevreyi bilmeli, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve uygun düzenlemeleri yaparak çevreye uyum sağlamalıdır. Bir sosyal sistemin hedeflerine ulaşabilmesi için hem bu hedefleri belirleyen süreçleri hem de bu hedeflere ulaşmak için birtakım stratejileri olmalıdır. Bütünleşme ve meşruiyet belki biraz daha az açık olan kavramlardır. Bütünleşme, bir sosyal sistemin kendisini meydana getiren parçaları bir arada tutmak zorunda olduğu anlamına gelir. Bir sosyal sistemin parçalarının birbirleriyle bağlantısı olmalı, anlaşılır ve organize olarak koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruiyet veya yasallık, her sosyal sistemin çevredeki unsurlar tarafından hayatta kalma hakkı verilmesi gerektiğini ifade eder. Bir sosyal sistem, bir bütün olarak toplumun onu kabul etmesiyle ve uygun görmesiyle meşruluğa kavuşur. Özet olarak ifade etmek gerekirse, örgütün bir kısım kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer bir kısım kültürel değerler, amaçlarını nasıl tanımladığını ve bu amaçlara nasıl ulaşacağını ortaya koyarken bir kısım ise, örgütün tutarlı bir bütünlük oluşturmak için parçalarını nasıl bir araya getirdiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, organizasyonun kültürel değerlerinden bazıları çevredeki meşruiyetini korumaya yardımcı olmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989:501-502).

**Tablo 2.1 Parsons'ın "AGIL Modeli"**

<b>Uyum:</b> Değişen şartlara ve çevreye uyum sağlayabilme becerisi.	<b>Amaca ulaşma:</b> Sistemin hedeflerine açıklık getirme ve ulaşma becerisi.
<b>Bütünleşme:</b> Bir sistemin farklı parçalarını bir araya getirme becerisi.	<b>Meşruiyet:</b> Sistemin hayatta kalarak devam etmesi ve kabul edilebilirliği.

**Kaynak:** Moorhead ve Griffin, 1989:502.

### 2.6.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Bu modelde, William G. Ouchi Japon ve Amerikan şirketlerinin yönetim tarzlarını karşılaştırmıştır. Ouchi, "Z teorisi" kitabında kendine has ve katılımcı yönetim yapısına sahip olan Japon şirketlerinin yönetim tarzlarını açıklamış ve Japon şirketlerinin kültürel değerlerinin Amerikan şirketlerine nasıl uyarlanabileceğini ortaya koymuştur. Ouchi, Teori A, Teori J ve Teori Z olmak üzere örgüt kültürünü üç ayrı grupta toplamıştır. Teori "A"yı Amerikan yönetim tarzı; Teori "J"yi Japon yönetim tarzı, Teori "Z"yi ise her iki yaklaşımın karışımı olarak ifade etmiştir (Ouchi, 1981; Özkalp ve Kirel, 2016:167).

80'li yıllara kadar Batılı işletmeler, rekabet ortamını istedikleri gibi yönetebilmekteydi. Fakat daha sonra bu tarihten itibaren batılı işletmelerle rekabette başabaş bir mücadele vermeye başladı. Japon işletmeleri özgün tasarımlarla batılı işletmelerin yaptıkları işleri daha ucuza, daha az bir zamanda ve daha kaliteli bir şekilde ortaya koymaya başladı. Rekabet ortamındaki bu değişim, birçok araştırmacının dikkatini Japonya'ya çevirmiştir. Bu kapsamda Ouchi hem ABD'de hem de Japonya'da birçok işletmeyi incelemiş ve bunun sonucunda Japon firmalarının Amerika'da başarılı olduklarını fakat Amerikan firmalarının Japonya'da başarılı olamadıklarını gözlemlemiştir. Başarının kaynağının işletmelerin örgüt kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu tespit etmiştir. Başarısız Amerikan işletmeleri Japonya'da kendi yönetim kültürlerini ortaya koyarken, başarıyı yakalayan Amerikan işletmeleri Japon kültürüne ayak uydurmuşlardır. Dolayısıyla Ouchi, Amerikan işletmelerinin Japon firmalarıyla rekabette başarılı olabilmesi için A ve J tipi kültürlerin birleştirerek "Z teorisini" meydana getirmiştir (Sığrı ve Gürbüz, 2013).

Tablo 1.2’de görülmekte olduğu gibi Ouchi araştırmasında yedi temel unsur üzerinde durarak bu üç grubu karşılaştırmıştır.

**Tablo 2.2 Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli**

<b>Kültürel Değerler</b>	<b>Japon Şirketlerindeki Söylem</b>	<b>Z Tipi Amerikan Şirketlerindeki Söylem</b>	<b>Tipik Amerikan Şirketlerindeki Söylem</b>
<b>Çalışanlara olan bağlılık</b>	Ömür boyu istihdam	Uzun süreli istihdam	Kısa süreli istihdam
<b>Değerlendirme</b>	Yavaş ve Niteliksel	Yavaş ve Niteliksel	Hızlı ve Niceliksel
<b>Kariyer Olanakları</b>	Çok geniş	Orta Düzeyde	Kısıtlı
<b>Kontrol</b>	Örtük ve Gayri Resmi	Örtük ve Gayri Resmi	Açık ve Resmi
<b>Karar verme</b>	Grup ve Fikir Birliği	Grup ve Fikir Birliği	Bireysel
<b>Sorumluluk</b>	Grup	Bireysel	Bireysel
<b>Çalışanlara olan ilgi</b>	Bütüncül	Bütüncül	Kısıtlı

**Kaynak:** Moorhead ve Griffin, 1989:503.

### **2.6.3. Peters ve Waterman Modeli**

Peters ve Waterman (1982) “In Search of Excellence” isimli çalışmalarında, Amerika Birleşik Devletleri’nde iş hayatında başarıyı yakalayan işletmelerin bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemiştir. Başarılı olan işletmeleri diğerlerinden ayıran sekiz temel değer olduğunu tespit etmişlerdir (Eren, 2010:162-163; Erkmen, 2010:75-76; Sıgır ve Gürbüz, 2013:557; Özkalp ve Kırel, 2016:170-171). Bu temel değerler; sürekli eylem yönünde kararlar üretme, müşteriye yakınlık, girişimci faaliyetlerin cesaretlendirilmesi, insana değer vererek üretimi artırma, örgütsel yapıların mümkün olduğu kadar yalın olarak kurulması, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmek, en iyi bilinen işe odaklanmak, gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmaktır (Peters ve Waterman, 1982:13-15).

Peters ve Waterman’ın mükemmellik modeli, örgüt kültürüne ilişkin çalışmalara ve başarılı bir işletme olmak konusunda işletmelere, yönelebilecekleri değerler için reheberlik yapmıştır. Bununla birlikte daha sonra yayınladıkları makalelerle hem genellemeler yapmanın yanlış olduğunu hem de mükemmellik kavramının hatalı olduğunu ifade etmişlerdir (Eren, 2010:162).

#### 2.6.4. Harrison ve Handy Modeli

Harrison (1972), yaptığı çalışmada dört örgüt kültürü türünden söz etmektedir. Bunları, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırmıştır (Harrison, 1995:7). Bu sınıflama, bazı araştırmacılara da ilham vermiştir. Handy (1985), Harrison'un bu sınıflandırmasını kendi çalışmasında baz almıştır. Bu yüzden bu iki araştırmacının çalışması birlikte ele alınmıştır. Harrison ve Handy örgütleri, yapısı, yönetim tarzı ve anlayış açısından dört grupta toplamaktadır. Bunlar Tablo 1.3'de gösterildiği gibi güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 2.3 Harrison ve Handy Modeli

TİP	TEMEL ÖZELLİKLERİ
<b>GÜÇ KÜLTÜRÜ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hızlı tepki verebilmek için gücün merkezileştirilmesi</li><li>- Grup olarak karar vermekten ziyade bireyselliğe vurgu</li><li>- Otokratik ve zorlayıcı baskı</li><li>- Açık kurallardan ziyade örtülü olarak çalışma eğilimi</li><li>- Müşteri hizmetinin kalitesi, müşterinin statüsünü ve prestijini yansıtacak şekilde kademeli olarak sıralanmıştır</li><li>- Cezalandırılma korkusu ile kişisel sadakat duygusu içinde davranmaya motive olan üyeler</li></ul>
<b>ROL KÜLTÜRÜ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bürokratik ve hiyerarşik</li><li>- İşin yürütülmesine ilişkin formal usuller, yazılı kurallar ve düzenlemelere vurgu yapılması</li><li>- Rol gereksinimleri ve yetki sınırlarının açıkça tanımlanması</li><li>- Standarda yakın ve son derece öngörülebilir olma</li><li>- Temel değerlerimiz hızlı, verimli ve standart müşteri hizmetleri</li></ul>
<b>GÖREV KÜLTÜRÜ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgütün misyonunda azimli bir inanç ve ekip bağlılığının vurgulanması</li><li>- Çalışma, görev gereklilikleri tarafından belirlenir ve organize edilir.</li><li>- Müşterilerin isteklerine göre uygun ürünler sunma eğilimi</li><li>- Esneklik ve yüksek düzeyde işçinin bağımsızlığı</li><li>- Tatminkâr bir düzeyde ve yapıcı bir ortamda çalışma</li></ul>
<b>BİREY KÜLTÜRÜ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Eşitliğin vurgulanması</li><li>- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim ve gelişmesinin desteklenmesi</li><li>- Örgütte ticari kazançtan ziyade ortaklık ve iş birlikleri ön plandadır.</li></ul>

**Kaynak:** Cartwright ve Cooper, 1993:62.

Örgüt kültürüne ilişkin olarak bu modelde yapılan sınıflandırma, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymaktadır. Buna göre, alışla gelmiş işlerde rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz ve olağanüstü durumlarda ise güç kültürü daha etkin sonuçlar vermektedir. Bu modelde işletmenin yönetiminde bu kültür tiplerinin birlikte uygulanması gerektiği ileri sürülmektedir (Unutkan, 1995:58-59).

### 2.6.5. Edgar Shein'in "Kültür Düzeyleri" Modeli

Schein (1990:4), bir kültürün şekillenmesini olanaklı hale getirmek için belirli bir grup insanın yeterli sürekliliğe ve ortak olarak paylaştıkları geçmişe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Schein'e göre, tanımlanmış her grubun bir kültürü vardır. Dolayısıyla örgütler de bir kültüre sahiptir. Hatta Schein bir örgüt içerisinde birçok alt kültürün olabileceğini de iddia etmektedir. Schein'e (1992:11, 51) göre, örgüt kuramlarının kültüre ilişkin çözmesi gereken iki önemli problem vardır. Bunlardan birisi, hayatta kalma, büyüme ve çevreye uyum sağlamak, diğeri ise, günlük işleyişe izin veren ve uyum sağlayan dahili bütünleşmeyi sağlamaktır.

Belirli bir örgütün kültürünü incelerken veya analiz ederken, kültürün kendisini gösterdiği üç temel düzey vardır. Bunlar;

1. Gözlemlenebilir nesnelere
2. Benimsenen Değerler
3. Temel altta yatan varsayımlar

Yeni bir çalışan örgüte ilk girdiği vakit ilk karşılaştığı düzey en rahat görülebilen birinci düzeydir. Fiziksel çevre, ürünler, şirket kayıtları, yıllık raporlar, insanların giyim ve kuşamları, insanların karşılıklı konuşma biçimleri, bulunulan yerin insana vermiş olduğu his ve duygusal yoğunluk ve diğer olaylar gibi sürekli arşivsel kanıtlara kadar her şeyi içermektedir. Bu kültür düzeyinde gözlem yapmak kolay çözümleme yapmak ise zordur. Bu düzeyde, bir örgütün diğerinden daha formal ve daha bürokratik olduğunu gözlemleyebilir ve hissedebiliriz, fakat bu bize bunun niçin öyle olduğunu veya onun çalışanlar için ne anlama geldiğini bu aşamada çözümleyemeyiz. Kültürün ikinci düzeyi, bilinçli bir şekilde görülebilen benimsenen değerlerdir. Araştırma araçları, görüşmeler ve anketler kullanılarak bir kültürün benimsenmiş ve belgelenmiş normları, değerleri, imtiyazları, felsefe ve ideolojileri incelenebilir. Belirli gözlemlenmiş olayların niçin o şekilde meydana geldiklerini özel olarak bilgi veren kimselere sormak suretiyle karşılaştırma yapılabilir. Daha çok odaklanmış sorularla, daha yoğun gözlemlerle ve grubun motive olmuş üyelerinin katıldığı yoğun kendi kendini analizlerle, algılamaları, düşünme süreçlerini, duyguları ve davranışı belirleyen, olduğu gibi kabul edilen, altta yatan ve çoğunlukla bilinç dışı olan temel varsayımlar kültür düzeyinin son halkasıdır. Bu varsayımlar anlaşıldığı

vakit, müşahede edilen bir kısım davranışsal ve insan yapımı olaylardaki üstü kapalı olan şeyleri anlamak çok daha kolay bir hale gelecektir (Schein, 1990:6).

### 2.6.6. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy çevre ile kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört tip kültür belirlemiştir (Unutkan, 1995:64). Bu iki araştırmacıya göre, bir örgütün faaliyet gösterdiği çevre, onun başarı için neler yapması gerektiğini belirler. Deal ve Kennedy, örgüt kültürünün oluşumunda, örgüt içerisinde çalışanlardan ziyade dış çevrenin etkisinin daha büyük olduğunu iddia etmektedirler (Maximini, 2015:13). Örgüt kültürü ile çevre arasındaki ilişkileri, iki boyutlu değişken üzerinden dört farklı kültür tipiyle birlikte ifade etmişlerdir. Değişkenlerden birisi, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik düzeyi, diğeri, alınan kararların başarısına yönelik çevresel geri bildirim hızıdır (Eren, 2010:152; Ghinea ve Bratianu, 2012:263).

**Tablo 2.4 Deal and Kennedy Modeli**

	<b>Hızlı Geribildirim</b>	<b>Yavaş Geribildirim</b>
<b>Yüksek Risk</b>	Sert Adam-Maço Kültürü	Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü
<b>Düşük Risk</b>	Çok çalış-Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü

**Kaynak:** Deal ve Kennedy, 1982

**Sert Adam-Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin ve alınan kararların risk durumunun yüksek olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık gibi geri bildirimlerin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Deal ve Kennedy, 2000:12). Bu tür bir kültüre sahip örgütlerde, kararlar yüksek riskler üstlenilerek alınır ve bu risklerin getirileri de örgüte kısa süre içerisinde döner. Örgütün kaybettikleri ve kazandıkları kısa süre içerisinde ortaya çıkar (Daft, 1991:79). Bu kültürde, kurallara aykırı davranılsa bile, başarılı olduğu sürece bir problem ortaya çıkmaz. Bu kültürde, risk olarak başarı sağlayanlar cesaretlendirilmektedir (Eren, 2010: 153; Maximini, 2015:13). Bu kültüre örnekler; inşaat, kozmetik, yönetim danışmanlığı, girişim sermayesi, reklamcılık ve yayıncılıktır. Polis departmanları ve cerrahlar, bu türden bir kültürün özü olarak tanımlanır, risklerden dolayı genellikle hayat ya da ölüm olayı var. (Luthans, 1995:568; Maximini, 2015:13).

**Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürde genel olarak alınan kararların risk oranı düşüktür ve bu kararların yanlışlığı veya doğruluğu, başarılı olması durumu veya başarısızlığı konusundaki geri bildirimleri hızlıdır. (Deal ve Kennedy, 2000:12). Sert

ve zorlu çalışma kültürü "küçük risk dünyası" olarak tanımlanmakta ve hızlı, sıklıkla yoğun geribildirim yaşanmaktadır. Bu kültürde başarı sebat ederek gelir. Sertadam-Maço kültüründe bireysellik esas iken burada ekip ruhu esastır. Çünkü hiç kimse tek başına bir anlam ifade etmez. Gayrimenkul, otomotiv distribütörleri, kitle tüketici satışı şirketleri, ekipman üreticileri ve tüm perakende satış mağazaları gibi satış organizasyonlarını içeren bazı örnekler verilebilir (Maximini, 2015:13).

**Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Geniş çapta yatırım kararlarının alındığı, ancak bu kararların sonuçlarının iyi mi yoksa kötü mü olduğunun çok geç anlaşıldığı bir kültürdür. Yüksek risk-yavaş geri bildirim bu kültür tipinin temel karakteristiğidir (Deal ve Kennedy, 2000:12). Maliyeti yüksek yatırımlar yapmakta olan örgütlerde bu kültürün izleri vardır. Bu kültüre ait değerlerde, geleceğe ve yatırım yapmanın önemine odaklanma vardır. Uzay ve havacılık sahasında yatırım ve araştırmalar yapan örgütler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet gösteren işletmeler, madencilik, yatırım bankaları ve bilgisayar tasarım şirketleri bu kültür için örnek olarak verilebilir (Maximini, 2015:14; Tikici, 2005:209).

**Süreç Kültürü:** Düşük risk ve yavaş geri bildirim karakterize ettiği bir kültür tipidir. Süreç kültürü, "çalışanların yaptıklarını ölçmeleri zor olan az veya hiç geri bildirim olmayan bir dünya" olarak tanımlanır. Örgüt üyelerinin düzgün ve özenli çalışması yaptıklarından daha önemlidir. Yani çalışanların, işin sonucundan ziyade nasıl yapıldığına odaklandıkları bir kültürdür. Bankalar, sigorta şirketleri, kamu kurum ve kuruluşları ve ilaç firmaları bu kültürün işaretlerini taşıyan örneklerdir (Maximini, 2015:13).

Deal ve Kenndey örgüt kültürü ile ilgili olarak yaptıkları bu değerlendirme sonucunda örgütlerde herhangi bir türün tek başına hâkim olmadığını ifade etmiştir (Erkmen, 2010:89).

### **2.6.7. Hofstede Modeli**

Hofstede, 40 ülkede 100.000'den fazla iş görenle yapmış olduğu bir araştırmada, ülkelerin kültürel değerlerinin, örgüt kültürü sınıflandırmasındaki önemine vurgu yapmıştır. Bu çalışma, Türkiye'nin de içinde bulunduğu IBM firmasının çalışanlarını kapsayan bir araştırmadır. Hofstede, bu çalışmanın sonucunda örgüt kültürüne ilişkin değerlerin toplum kültüründen kaynaklandığını ortaya



koymuştur (Hofstede, 1980:44). Hofstede, ilk olarak kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığı sonucuna varmış. Fakat daha sonra Doğu Asya ülkelerinde devam eden çalışmalarının sonucunda bu boyutlara bir boyut daha ilave etmiştir (Hofstede, 1994:4). Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma düzeyi, bireycilik-toplumculuk, cinsiyet algısı ve kısa ve uzun dönemli oryantasyondur.

Ulusal kültürün ilk boyutu, güç mesafesi olarak adlandırılır. Bir toplumun, kurumlardaki ve örgütlerde iktidarın eşit olmayan bir şekilde dağıldığı gerçeğini ne ölçüde kabul ettiğini gösterir (Hofstede, 1980:45). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda sosyal olarak daha az güçlü insanlar daha güçlü insanlara tabi olmalıdırlar, örgütlerdeki hiyerarşiler, üst kademe ile alt kademe arasındaki eşitsizlik fazladır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise, sosyal anlamda güçlü olanlar ile zayıf olanlar arasındaki bağımlılığın derecesi azdır, ayrıcalıklar ve statü sembolleri en az düzeydedir, adem-i merkeziyetçi bir anlayış hakimdir (Hofstede, 1980:46).

İkinci boyut belirsizlikten kaçınma düzeyidir. Kültürün bu boyutu toplumların belirsizlikten ne ölçüde kaçındığına ilişkin düzeyleri belirlemektedir. Toplumlarda belirsizlik düzeyinin yüksek olması tahammül sınırlarını zorlayan bir gerilime sebep olur ve toplumlar bu gerilime karşı çeşitli başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler, din, teknoloji ve hukuk gibi alanlar ile ilgilidir (Gün, 2015:61). Belirsizlikten kaçınmada yüksek puan alan ülkelerde insanlar daha fazla öfke eğilimi gösterirken, düşük puan alan ülkelerde kaygı düzeyi düşüktür, günlük yaşamda stres azdır. Güçlü belirsizlikten kaçınan bir toplum katı; zayıf belirsizlikten kaçınan bir toplum ise esnek olarak tanımlanabilir. Belirsizliğin önlenmesinin güçlü olduğu ülkeleri tanımlamanın başka bir yolu da bu ülkelerde "farklı olanın tehlikeli olduğunu" hissettirdiğini söylemektir. Zayıf belirsizlikten kaçınma toplumlarında ise, duygu "farklı olan, meraklıdır" olacaktır (Hofstede, 1994:5-6).

Üçüncü boyut bireycilik-toplumculuk olarak etiketlenmiştir ve bir ülkedeki insanların grup üyeleri yerine birey olarak davranmayı tercih ettikleri derecedir. Bu durumun tam tersi Kolektivizm yani toplumculuk olarak adlandırılabilir, bu yüzden kolektivizm bir anlamda düşük bireyselciliktir. Kolektivist toplumlarda bir birey, ait olduğu gruba, genellikle aileye saygı göstermeyi ve grup üyeleri ile grup dışı üyeleri (diğer bir deyişle tüm diğer üyeleri) ayırmayı öğrenir. Çocuklar büyüdüklerinde grup üyeleri olarak kalırlar ve grubun başı dertte olduğunda onları korumalarını beklerler.

Buna karşılık, hayat boyunca gruplarına sadık kalmaları gerekir. Bireyci toplumlarda bir çocuk kendisini "biz" yerine "ben" olarak düşünmeyi çok erken öğrenir. Bir günde kendi ayakları üzerinde durmayı bilir ve grubundan artık koruma beklentisi olmaz ve bu nedenle de güçlü sadakat için bir ihtiyaç hissetmez (Hofstede, 1994:6). Bireyselciliğin ön planda olduğu örgütlerde bireyin, öncelikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini düşünme düzeyi yüksektir. Örgütsel sistemler ve süreçlerin işleyişi, bireysel performansı teşvik edicidir. Toplumcu bir yapıya sahip olan örgütlerde, grup bağlılığı, grup amaçları, grup performansı ve başarısı gibi değerler ön plandadır. (Erkmen, 2010:71).

Dördüncü boyutta, cinsiyet algısı vardır. Neredeyse tüm toplumlarda erkeklerin rolü ile ilişkili olan atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi değerlerin; yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkiler, hizmet için bakım, zayıflara bakım gibi değerler üzerinde hâkim olma derecesi ve dayanışma, neredeyse tüm toplumlarda kadınların rolü ile daha fazla ilişkilidir. Erkeksi bir toplumda, kadınlar bile, oldukça zor değerlere sahiptir, ancak erkekler kadar değil. Bir ülkede kadın rolleri ve erkek rolleri arasındaki farklılıklar nispeten küçükse, hâkim değerler daha kadınsıdır. Kadınsı bir kültürde, erkekler bile oldukça hassas ve yumuşak değerlere sahiptir (Hofstede, 1994:6).

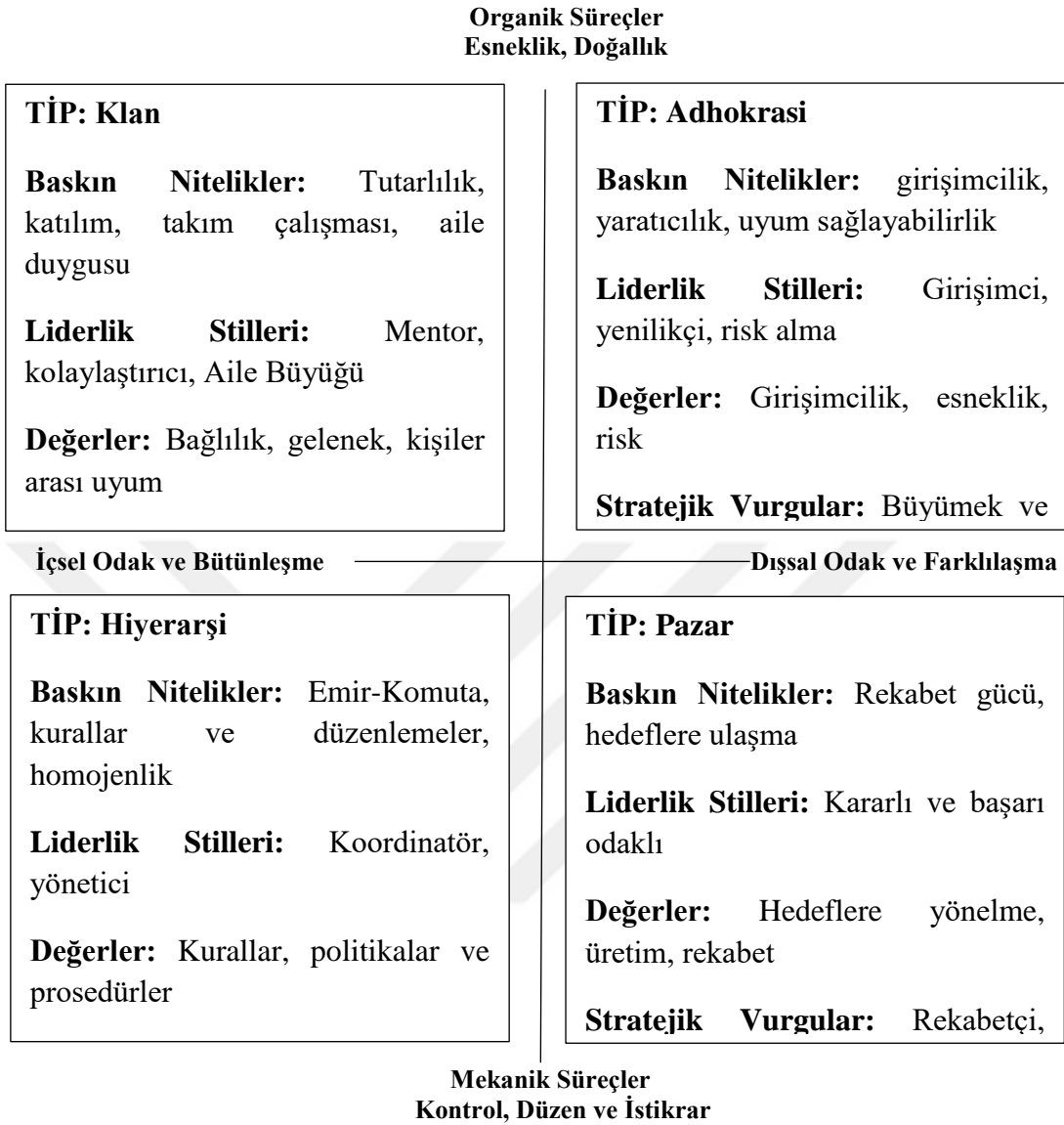
Bu son boyut ilk olarak, Çinli araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket kullanılarak 23 ülkeden öğrenciler üzerinde uygulanmış ve tanımlanmıştır (Hofstede, 2011:13). Uzun dönemli oryantasyonun ön planda olduğu örgütlerde, değerlerin gücüne ve kalıcılığına önem verilerek, istikbal endişesi anlayışıyla ileriye dönük planlama yapılır. Kısa dönemli oryantasyonun ön planda olduğu örgütlerde ise, geçmiş zaman ve mevcut şimdiki zaman daha önemlidir. Diğer bir ifadeyle günü kurtarmak ön plandadır. Kısa dönemli oryantasyonda gelenekler kutsallık arz ederken, uzun dönemli oryantasyonda ise, gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir (Hofstede, 2011:15).

Hofstede (1980) çalışmalarında Türkiye; “yüksek güç mesafesi”, “düşük bireycilik”, “yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi” ve “dişil özellikler” gösteren ülkeler grubunda yer aldığı sonucuna varmıştır (Öncül vd., 2016:260).

### 2.6.8. Cameron ve Quinn ‘in Rekabet Eden Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (2006), “Rekabet Temelli Örgüt Kültürünün Tanımlanması ve Değiştirilmesi” adlı eserinde, örgüt kültürünü rekabetçi değerler yaklaşımı ile ele almışlardır. Bu yaklaşım, örgütsel etkinlik çalışmaları (Quinn ve Rohrbaugh, 1981) sonucunda kültür, liderlik, örgütsel yapı ve bilgi işlem alanlarındaki çalışmaların sonucu olarak 1980'lerin başında geliştirilmiştir. (Cameron, 2004:4). Cameron ve Quinn, geliştirmiş oldukları Şekil 2.2’de yer alan modelde örgüt içerisinde ortaya çıkan kültür ile bu durumun örgütün başarısına ve etkinliğine olan etkilerini araştırmışlardır (Eren, 2010:147). Bu düşünürler, rekabetçi değerler yaklaşımında iki boyutlu düzlem üzerinde dört farklı örgüt kültürü tipinin varlığını ortaya koymuşlardır. Şekil 2.2’de görüleceği gibi dikey düzlemde durgunluk-kontrol ve esneklik-serbestlik bulunurken, yatay düzlemde ise, dışsal odak ve farklılaşma ile içsel odak ve bütünleşme vardır. Birinci düzlemde esnekliğin karşısında kontrol vardır. Değişime ve farklılaşmaya liderlik eden en üstün değer esneklik kabul edilirken, kontrolde, merkezileşme ve faaliyetlerin bütünlüğü esas değer olarak görülmektedir. İkinci düzlemde ise içsel odak ve bütünleşmenin karşısında dışsal odak ve farklılaşma bulunur. İçsel odak ve bütünleşme, örgütün sosyal ve teknik faaliyetlerine yönelik bir eğilim gösterirken, dışsal odak ve farklılaşma, fırsat ve tehditler sunan dış çevreye karşı uyumu ifade etmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983:370). Her örgüt kültürü tipi altında yer alan ortak değerler de dört başlıkta toplanmıştır. Bunlar; baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik vurgulardır (Eren, 2010:148).

Şekil 2.2 Cameron ve Quinn 'in Rekabet Eden Değerler Modeli



**Kaynak:** Deshpande, Farley ve Webster, 1993:25.

Yatay düzlemde içsel odak ve bütünleşme ile birlikte dışsal odak ve farklılaşma boyutları vardır. Dikey düzlemde ise doğal süreçleri ifade eden esneklik ve mekanik süreçleri ifade eden kontrol, düzen ve istikrar boyutları vardır. Her örgüt için bu boyutlardan herhangi biri baskın gelecektir. Dolayısıyla diğer boyutlar daha zayıf kalacaktır. Cameron ve Quinn'in yukarıda ifade edilen modele "Rekabet Eden Değerler Modeli" demesinin sebebi de budur. Örgütsel etkinlik, bu uçlar arasında bir dengenin ortaya konmasına bağlıdır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983).

Cameron ve Quinn'e (2006) göre klan kültürü, iş birliği, katılım ve fikir birliğine yüksek bir değer verir. Klan kültürü liderlerinin birincil görevi, bireysel performans ve takım performansını güçlendirmek için, gelişme ve mesleki büyüme için birden fazla fırsat sunarken mentörlük yapmak ve koç olmaktır. Liderler veya örgütün başları, mentör ve belki de ebeveyn figürleri olarak düşünülür. Örgüt, sadakat ve gelenekle birlikte tutulur. Bağlılık yüksektir. Organizasyon, insan kaynaklarının geliştirilmesinin uzun vadeli yararını vurgular ve uyum ve morale büyük önem verir. Başarı, müşterilere karşı duyarlılık ve insanlarla ilgilenmek olarak tanımlanır. Örgüt, ekip çalışmasına, katılımına ve uzlaşmaya önem verir (Allen, 2013:28). Lund (2003:221) örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmasında klan kültürünü, birbirine bağlılık, katılımcılık, takım çalışmasının ve aile olma duygusunun hâkim olduğu kültür tipi olarak ifade ederken, sadakat ve gelenek kavramlarının bu kültür tipi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bir aile tipi organizasyona benzerliği nedeniyle bu kültür tipi için klan kavramı kullanılmıştır. Hiyerarşik düzenlerde var olan kurallar ve prosedürler veya pazarların rekabetçi kazanç ortamları yerine, klan tipi işletmelerin tipik özellikleri ekip çalışması, çalışan katılım programları ve kurumsal bağlılıktır (Cameron ve Quinn, 2006:41).

Cameron ve Quinn (2006)'e göre adhokrasi kültürü, girişimci, dinamik ve yaratıcı bir işyeri karakterize eder. Bu kültür, mevcut pazar eğilimlerine bağlı; esneklik, öngörülemez bir pazarın taleplerini karşılamak için birincil anahtardır. Özerklik kültürü, özgün ürünler veya hizmetler üretmek için yenilik ve deneyime bağlılık ile birbirine bağlıdır. Çalışmak için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir ortamın varlığı söz konusudur. Liderlerin en büyük görevi girişimci ve yenilikçi faaliyetleri teşvik etmektir. Önemli olan yeni bir şeye öncülük etmektir. Kuruluşun uzun vadeli vurgusu, büyüme ve yeni kaynaklar edinmektir. Başarı, benzersiz ve yeni ürünler veya hizmetler ortaya koymak demektir. Kuruluş bireysel inisiyatif ve özgürlüğü teşvik eder (Allen, 2013:28-29). Adhokrasi kültürü, gelişmekte olan dünya endüstriyel çağdan bilgi çağına kayarken ortaya çıkmış olan bir kültürdür. Uyum ve yenilikçiliğin yeni kaynaklara ve karlılığa götürdüğü varsayıldığından, geleceğe dair bir vizyon ve disiplinli bir hayal gücüne ağırlık verilmesi üzerinde durulmaktadır. Adhokrasi kültüründe amaç, belirsizliğin, değişimin ve aşırı bilgi yükünün olduğu bir ortamda uyarlanabilir, yenilikçi ve esneklik yeteneğini geliştirmektir (Cameron ve Quinn, 2006:43).

Cameron ve Quinn'e (2006:37) göre hiyerarşi kültürü, Weber'in (1947) bürokrasinin klasik niteliklerine dayanıyor. Hiyerarşik amacı, verimli ve güvenilir ürünler veya hizmetler üretmektir. Düzen, kurallar ve yöntemler esas alınır. Pürüzsüz çalışan bir organizasyonun korunması en kritik noktadır. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar. Uzun vadeli kaygı, etkin, düzgün operasyonlar ile istikrar ve performans üzerinedir. Başarı, güvenilir teslimat, düzgün zamanlama ve düşük maliyet açısından tanımlanır. Çalışanların yönetimi, güvenli istihdam ve öngörülebilirlik ile ilgilidir (Allen, 2013:29). Politikalar, kurallar ve esaslar ayrıntılı olarak tanımlanmış ve tamamen kontrol altında bir işleyiş vardır. Teknik bilgi ve yetkinliğe sahip olan çalışanlar, örgüt yönetiminde yer alırlar. Resmîyet, mantık, itaat ve hiyerarşi kavramları bu kültürü tarif eden önemli kavramlardır (Cameron ve Quinn, 2006:37).

Pazar kültürü, Cameron ve Quinn (2006) tarafından, dışarıya odaklanma, çok rekabetçi ve üretkenliğe odaklanma olarak ifade edilmektedir. Örgütü bir arada tutan tutkal, kazanma ve başarıya arzusu olan vurgudur. İtibar ve başarı ortak endişelerdir. Uzun vadeli odaklanma, rekabetçi eylemler ve ölçülebilir hedeflerin elde edilmesidir. Başarı, pazar payı ve girişimcilik düzeyi açısından belirlenir. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir (Allen, 2013:28-29). Pazar kültüründe, rekabetçi, hedefin başarılması ve yapılan işlemlerin bir piyasa mekanizması içerisinde yönetilmesi esastır. Örgütsel etkililiğin temel önlemi, bu pazar mekanizmaları yoluyla elde edilen verimliliklerdir. Bu kültür türü, bir klan kültüründe ifade edilen değerler dizilimiyle doğrudan doğruya zıttır. Klan kültüründe yoğunlaşma, kaynaşma, katılım ve ekip çalışması üzerine yoğunlaşılır. Organizasyon üyelerinin taahhüdü katılım yoluyla sağlanır ve örgütsel kaynaşma ve kişisel memnuniyet, finansal ve pazar payı hedeflerinden daha yüksek derecelendirilir (Deshpande vd., 1993:26).

Uygulamada aynı stratejik iş birimi içinde birkaç kültür tipinin bazı özelliklerinin birlikte bulunduğu gözlemlenebilmektedir. Ancak kültür tiplerinden birinin ağırlığı ve hakimiyeti vardır. Stratejik bir iş biriminde kalıcı olan bir kültür tipi yoktur (Howard, 1998:235). Çünkü liderlik tarzı üzerinde pazar kültürü hakimken stratejik vurgular üzerinde klan kültürünün daha hâkim olduğu gözlemlenebilmektedir. İyi bir örgüt performansı için rekabet avantajı elde etmede öne çıkan kültür tipinin pazar kültürü olması beklenirken, bürokratik bir örgütte öne çıkan, düzenli faaliyetleri ifade eden kültür tipi olan hiyerarşi kültürünün olması beklenir. Yeniliği, girişimciliği ve risk almayı ifade eden adhokrasi kültürü, sadakati ve gelenekleri ifade eden klan

kültürüne göre daha iyi bir pazar performansı göstermesi beklenir (Aydıntan ve Göksel, 2012:57).

## **2.7. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramının, antropoloji, sosyoloji ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerden ortaya çıktığı yukarıdaki literatür incelemesinde ifade edilmişti. Hastaneler, birçok farklı meslekten bireylerin bir arada mesai yaptığı ve sürekli hastalarla vakit geçirilen bir ortam olduğu için toplumla devamlı surette etkileşim içerisinde olan örgütlerdir. Sistem yaklaşımına göre sağlık kurumları, değişken ve dinamik bir çevre içerisinde aldıkları girdileri dönüştürmek suretiyle, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye sunan bir geribildirim mekanizmasına sahip organizasyonlardır (Seren, 2005:26). Hastaneler, hizmetin bu yapısı ve özellikleri açısından karmaşık bir örgütsel yapıya sahip olduğu için bu işletmelerde örgüt kültürü ve yönetim konuları daha da önemli hale gelmektedir (Korkmaz vd., 2013:90). Sağlık kurumlarının organizasyonel çıktılarının kültür ile ilişkisi özellikle de son yıllarda dikkat çekilen bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Çünkü yapılan çalışmalarda, takım çalışmasının, grup aidiyetinin ve koordinasyonun önem arz ettiği sağlık kurumlarında örgüt kültürü, kalite geliştirme uygulamalarının daha iyi yürütülmesiyle ilişkili bulunmuştur. Kalite geliştirme çabalarını destekleme, iyi hasta bakımı ve özellikle de kronik hastalıkların tedavisi sürecinde örgüt kültürünün önemine vurgu yapılmaktadır. Yapılan başka araştırmalarda, sağlık çalışanlarının tutum ve davranışlarının örgüt kültürü ile kurumun değerlerinin ne olması gerektiği konusundaki inançları arasındaki uyuma dikkat çekilerek bu uyumun gerçekleşmesi durumunda daha olumlu bir çalışan tutumunun sergileneceği ifade edilmektedir (Zachariadou, Zannetos ve Pavlakis, 2013:1). Bu konuya temas eden bir başka çalışmada, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, çalışanların örgütün normlarını ve davranışlarını benimsemesini, örgütün amaçları etrafında toplanmasını sağladığı tespit edilmiş ve bu durumun da hastanelerin, verimliliğinde, gelişmesinde, yaşamlarını devam ettirebilmesinde ve çalışanların iş doyumunun sağlanmasında önemli olduğu ifade edilmiştir (Korkmaz vd., 2013:90).

Sağlık sistemi reformları yakın zamana kadar temel olarak yapısal değişim üzerine odaklanma eğilimindedir. Birleşik Devletlerde yönetilen bakımın geliştirilmesi, İngiltere'de Ulusal Klinik Mükemmellik Enstitüsü (Department of

Health, 1998) gibi standart belirleme organlarının kurulması, tıbbi hata bildirim sistemlerinin geliştirilmesi, Avustralya ve Birleşik Krallık ve Kanada'da birinci basamak sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılması bu yaklaşıma örnektir. Türkiye'de de Sağlık'ta Dönüşüm Programlarıyla benzer yapılandırmalar söz konusudur. Bununla birlikte, son çalışmalar, yapısal değişikliklerin tek başına sağlık hizmetlerinde kalite ve performansta beklenen gelişmeleri sağlamadığını göstermektedir. Sonuç olarak, kalite ve performansta iyileştirmeler sağlamak için yapısal değişimle birlikte "kültürel dönüşüm" çağrıları da yapılmaktadır. Stratejik kültürel değişim savunucuları olan bazı araştırmacılar, birtakım varsayımlarda bulunurlar. Birincisi, sağlık kuruluşları kalite ve performansı etkileyen ayırt edilebilir kültürlerle sahiptir. İkincisi, bazı kültürler değişime dirençli olsalar da bir dereceye kadar yumuşak ve yönetilebilir durumdadırlar. Üçüncüsü, iyi performansı kolaylaştıran ya da engelleyen belirli kültürel nitelikleri tanımlamak mümkündür ve bu nedenle yöneticilerin kültürel değişim stratejileri tasarlaması gerekir (Scott vd., 2003:923). Bazı ülkelerin tıp enstitülerinde, sağlık bakım hizmetlerinin genel kalitesini iyileştirmek için stratejiler geliştirmek üzere kalite komisyonları veya komiteleri gibi çeşitli birimler oluşturulmaktadır. Bu komisyonlar, sağlık kurumlarında çalışma koşullarının hasta güvenliği üzerindeki etkisini vurgulayan çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalarda öne çıkan üç unsuru ifade etmişlerdir. Bunlar; fiziksel çalışma ortamı, çalışma saatleri ve örgüt kültürü ve örgüt iklimidir (Gershon vd., 2004:33).

Emek yoğun hizmet işletmeleri olan hastanelerde, işgücü diğer sektörlerde nazaran daha çok önem sahiptir. Hizmeti alan ile hizmeti sunanın iç içe ve yüz yüze olduğu böyle bir sektörde, iş doyumu düşük olan hastane çalışanlarının tatmin edici düzeyde bir hizmet sunması ve hastaların tatmininin sağlanması mümkün değildir. Hastaların, tatmin olmuş olması ve memnuniyet düzeyleri yüksek bir şekilde sağlık hizmeti alabilmesi için hastane çalışanlarının da işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmalarına bağlıdır (Yüceler, 2011:72-73). Topluma sağlık hizmeti sunan hastanelerde her çalışanın farklı kültürel özellikler göstermesi beklenen bir durumdur. Doktor, hemşire, fizyoterapist, diyetisyen ve diğer yardımcı sağlık personeli gibi kendi eğitim aldıkları yapılar içerisinde mesleki açıdan farklılıklardan dolayı farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olabilirler. Ancak hastanelerde görev yapan bu çalışanlar hastanenin kendi kültürel yapısı içerisinde zamanla bütünleşmek suretiyle ortak bir kültür edinebilirler (Seren, 2005:28). Yönetimsel amaçlara erişebilmek için hastaneler,



örgüt çalışanları tarafından normlarla, inançlarla ve paylaşılan değerlerle kendi örgütsel yapısına özgü sembollerini ve örgütsel uygulamalarını geliştirmek suretiyle güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilirler. Örgüt kültürünün oluşturulmasında, hastane organizasyonu tarafından paylaşılan ve benimsenen değerlerin birey ve grup davranışlarına yansıtılabilmesi yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlıdır (Willcocks, 1994:32). Pek çok başarılı sağlık kuruluşunda, ayırt edici bir kültür, karşılaştırmalı bir avantaj kaynağı olabilir. Farklı bir kültür, çalışanların uyması gereken normları, davranışları ve yazılı olmayan kuralları yönlendiren ve şekillendiren “görünmez bir yapı” olarak hareket edebilir. Ayrıca, organizasyonu birleştiren, çalışanların ve yöneticilerin birbirinden uzaklaşmasını önleyen biçimsel olmayan bir varlık da olabilir. Bununla birlikte, paylaşılan değerler ve güçlü bir kültür iki taraflı bir kılıç gibidir. Bir taraftan stratejik bir uygulama yapmak için görünmez bir bağ sağlayabilirken, diğer taraftan bir organizasyonun çevredeki yeni gelişmeleri algılama ve bunlara tepki verme becerisini engelleyebilir. Yöneticiler bu durumun da farkında olmalıdırlar (Rondeau ve Wagar, 1999:15).

### 3. BİLGİ YÖNETİMİ

#### 3.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi

Bugün küreselleşme olgusuyla bireylerin ve toplumların kültürel, ekonomik ve sosyal hayatlarını etkisi altına alan bilgiye dayalı bir yapılanma söz konusudur (Thurow, 2000:20). Tüzel kişiliğe sahip olan kurumlar ve hem tüzel hem de gerçek kişiliğe sahip olabilen insanlar için bilginin önemi giderek artmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Davenport ve Prusak, 2000; Carneiro, 2000; Allen, 2013). Bilgi, geçmişten günümüze felsefenin, dinlerin ve çeşitli bilim dallarının ilgilendiği bir konu olmuştur (Zaim, 2005:66). Özellikle bilgi ve varlık felsefesi, yönetim, ekonomi, psikoloji, bilişim teknolojisi, dilbilim, iletişim ve sosyoloji vb. birçok alanla ilişkilidir (Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998:1). Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını tanımlamak ve bu terimler arasındaki farklılıkları anlamak, bilgi yönetimi kavramını anlamak için yardımcı olabilir. Bu terimleri açıklamak, klasik Yunan döneminden beri birçok tartışmaya neden olmuştur. Araştırmacıların bilgi ve bilgi yönetimi kavramları açısından henüz bir fikir birliği yoktur (Alavi ve Leidner, 2001; Bhatt, 2002).

İngilizcede “data”, “information” ve “knowledge” olarak ifade edilen ve Türkçe’ye “bilgi” olarak çevrilen bu üç kavram birbirleriyle sürekli karıştırılmaktadır (Boisot, 1999:2). Özellikle “information” ve “knowledge” kelimelerinin karşılığı dilimize “bilgi” olarak çevrilmektedir (İpçioğlu, 2004:11). Fakat dikkatli incelendiklerinde, aslında birbirlerinden farklı anlamlara geldikleri görülecektir. Örgütsel anlamda başarı veya başarısızlık, veri, enformasyon ve bilgi kavramlarından hangilerine sahip olunduğunun ve sahip olunanlarla ne yapılabileceğinin veya yapılamayacağına bilinmesine bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2000: 26). İlk anda aynı anlamı içerdikleri düşünülse de aralarında hiyerarşik bir ilişki vardır (Alavi ve Leidner, 2001:109). Bu yüzden bilgi kavramını veri ve enformasyon kavramları ile birlikte açıklamak daha doğru olacaktır. Veri, enformasyon ve bilginin tanımlanması oldukça zordur. Sadece bireyin bakış açısıyla bu kavramlar arasında ayırım yapılabilir (Bhatt, 2001:69).

##### 3.1.1. Veri

İlk temel terim veridir. Veriler belirli bir zamanda ve belirli bir durumda bir varlığı temsil eden temel sembollerdir. Veriler, kaydedilmiş kayıtlardır (Buckland,

1991:353). Benzer şekilde, veriler rakamlar veya harfler gibi temel semboller dizisi olarak da tanımlanabilir (Eren, 2012:8). Veri, kısaca “ham gerçeklerdir”. Daha geniş bir tanımlama yapmak gerekirse veri, bir organizasyonda veya herhangi bir ortamda ve durumda insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle henüz dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir (Coakes, 2003:16). Hirschheim ve diğerleri (1995:14), verileri "onları yorumlayabilecek birine potansiyel anlam taşıyan ham gerçekler" olarak tanımlar. Hirschheim ve arkadaşlarına göre, teknik, biyolojik veya sosyal olarak tüm iletişimin temeli, bazı ortamlarda kodlanan ve birçok biçimde (örneğin, dalgalar, elektriksel akımlar) iletilen ham gerçeklerdir. Kodlanmış ham gerçekler, duyularımız aracılığıyla alınır (örneğin, görme, duyma, koku alma, dokunma, tat alma). Daha sonra, bir iletişim aracı vasıtasıyla, verilerin ifade edildiği, bir kelime, cümle, sayı, işaret, sembol ya da başka bir temsil biçimine dönüştürülürler.

İşletmeler açısından veri kavramı “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlar” olarak tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001:22). Bugün işletmeler, işe yönelik verilerini bilgisayar sistemlerinde muhafaza etmektedir. Bu verilerin kullanılma kapasitesi ve hızı işletmeler açısından çok önemlidir. Bu nedenle veri yönetimi adıyla ayrı bir uzmanlık dalı ortaya çıkmış ve işletmeler veri depolamaya, bu verileri istenildiği zaman bulup kullanılabilir hale getirmeye yönelik sistemlere yüksek düzeyde kaynak ayırmaktadırlar (Zaim, 2005:68).

### **3.1.2. Enformasyon**

İkinci anahtar terim enformasyondur. Enformasyon belirli kurallara göre veriler arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramdır (Eren, 2012:8). Enformasyon işlenmiş veridir ve bilgisayar veri tabanlarında muhafaza edilir. Bugün küreselleşmenin de etkisiyle herkes enformasyona kolayca ulaşabilmektedir (Bollinger ve Smith, 2001:9). Verinin enformasyona çevrilmesi, verinin mümkün olduğunca kolay kullanılabilir bir şekilde yapılandırılmış ve bir amaçla ilişkilendirilmiş olmasını zorunlu kılar (Kalkan, 2018:17). Çünkü enformasyon, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş veri kümeleridir (Drucker, 1998:2). Bir amaç için organize edilmiş enformasyonun hem alıcısını biçimlendirme potansiyeli vardır hem de kendisinin bir biçimi vardır. Veriler birtakım yollarla değerlendirilerek enformasyona dönüşürler. Bilgisayarlardaki veri tabanları, verileri enformasyona çevirmede yardımcı olurlar. Ancak verileri amaca yönlendirme ve verilere bir anlam kazandırma

insanın zihinsel çabasına bağlıdır (Zaim, 2005:69). Verilerin enformasyona çevrilmesinde bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar;

Amaca Yönelik Olma: Verilerin bir amaca yönelik toplanmasını ifade eder.

Sınıflandırma ya da Kategoriye Ayırma: Verilerin analize uygun biçimde temel bileşenlerine ayrılmasını ifade eder.

Hesaplama: Verilerin matematiksel ve istatistiksel olarak analiz edilmesidir.

Düzeltilme: Verilerin hatalardan arındırılmasıdır.

Özetleme: Verilerin kısa ve öz görünecek bir şekilde özetlenmesidir (Davenport ve Prusak, 2001:24-25).

Enformasyon, herhangi bir karar verme sürecinde, ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek veya eldeki veriler ışığında bir işlem yapmak amacıyla gereklidir (Gülseçen, 2013:20). Örneğin bir hastanenin günlük ya da aylık toplam yatan hasta sayısı ve toplam yatak sayısı hastane yöneticisi için enformasyon olarak kabul edilebilir. Bu enformasyon, kapasite kullanım oranları, maliyet hesaplamaları ve ihtiyaçların belirlenmesi gibi durumlar hakkında yöneticinin karar verme sürecine yardımcı olacaktır.

### **3.1.3. Bilgi**

Diğer bir kritik terim de bilgidir. Pozitif bilimlerin yakından ilgilendiği bir kavram olan bilgi, milattan önce beşinci yüzyılda Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile açıklanmaya başlamış ve bugüne kadar pek çok farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır (Malhotra, 1997:241). Geçmişte genellikle birbirlerinin yerine kullanılan bilgi ve enformasyon kavramları arasında ciddi anlamda farklılık vardır ve bu farklılığı kavramak önemlidir (Tiwana, 2001:36-37). Bilgi "gerçeğe yönelik kişisel inancı haklı kılmaya yönelik dinamik bir insan süreci" olarak tanımlanmaktadır (Nonaka ve Takuchi, 1995:58). Veriler ham sayılar ve gerçekler olarak tanımlanabilir; işlenmiş verilerde enformasyon olarak tanımlanır ve doğrulanmış enformasyon bilgi olarak adlandırılır (Zack, 1999:46). Başka bir deyişle, bilgi bir akıl durumu, bir nesne, bir süreç, bir koşul ya da bir yetenek olarak görülebilir (Alavi ve Leidner, 2001:109).

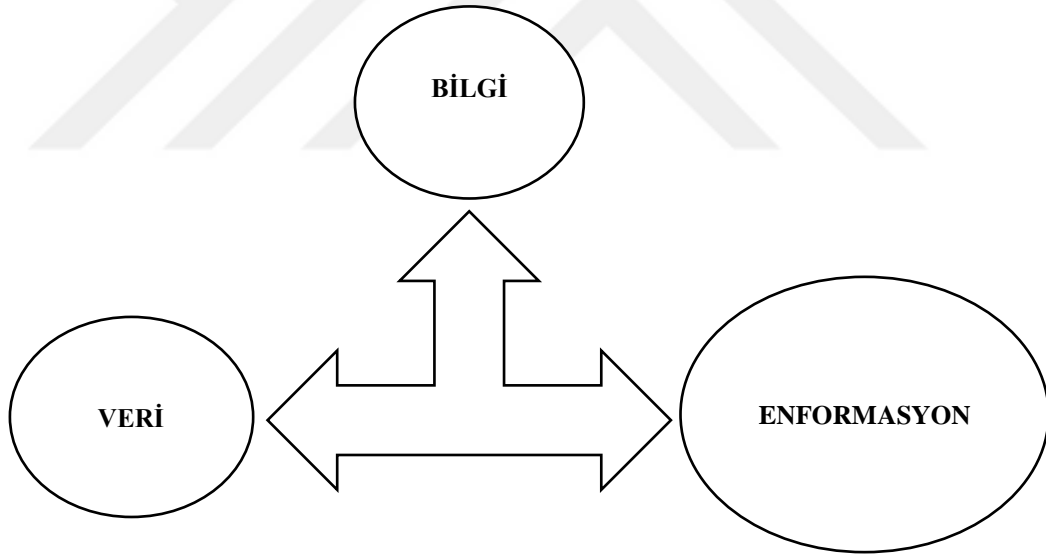
Bilgi, bilginin esas olduğu prensipler, inançlar ve eylemlerle ilişkilidir. Enformasyona göre daha fazla güven, güç ve güvence anlamına gelir. Enformasyon, herhangi bir bilgi parçasının kayıtları olarak görülebilirken, bilgi daha dinamiktir (Eren, 2012:11). Bireyin okuduğu, okuduğuna anlam verdiği, yorumladığı ve herhangi bir çalışmada veya durumda enformasyonu kullandığı zaman enformasyon bilgiye dönüşmektedir. Bir insanın bilgisi diğer bir insanın enformasyonu olabilir. Eğer insan enformasyonu anlamaz veya anladığı enformasyonu kullanmazsa enformasyon hiçbir zaman bilgiye dönüşmeyecektir. Bununla birlikte aynı enformasyonu başka bir kimse anlayabilir ve işletmenin karar verme süreçlerinde kullanabilir (Lee ve Yang, 2000:783-784). Bilgi, yazılı veya sözlü olsun ancak bir öğrenme sürecinin neticesinde bilgiye dönüşmüş olur. Dolayısıyla enformasyon, bilgi ve öğrenme kavramları arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki şu şekilde açıklanabilir: öğrenme sürecinin girdileri enformasyon, çıktıları ise alınan kararlar, davranışlar ve aksiyonlardır (Rowley, 2000:9).

Bilgi hem bir araç hem de bir amaçtır. Bir araç olarak düşünülürse bilgi, enformasyonu belirli bir sonucu elde etmek için kullanmaktır. Bir amaç olarak bilgi, onu anlamayı, düşünmeyi ve tefekkür etmeyi sağladığı için bir değer ifade etmesidir (Brown ve Woodland, 1999:178). Genel anlamda bilgi, insan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona şuurlu biçimde anlam kazandırması olarak tanımlanmaktadır (Bhatt, 2002:32). Dolayısıyla bilgiyi, yüksek değer ifade eden ve aksiyona ve kararlara etki eden enformasyondur şeklinde ifade etmek mümkündür (Ives vd., 1997:269). Yukarıda enformasyon için verilen örnek bilgi için revize edilirse, bir hastanenin günlük ya da aylık toplam yatan hasta sayısı ve toplam yatak sayısı hastane yöneticisi için enformasyonken, bunlar arasında ilişki kurulduğu takdirde bilgiye ulaşılır.

Bilgi, yirmi birinci yüzyılda işletme organizasyonları için çok önemli bir hale gelmiştir. Örgütler, hem kuruluşun sahip olduğu işletme bilgilerini hem de çalışanlarının kişisel bilgilerini kullanmanın doğal çıkarlarına sahiptir. Bilginin elde edilmesi, iletimi ve kullanımı her zaman insan ilişkilerinin önemli bir parçası olmuştur. Drucker, bilgi toplumuna doğru ilerlerken, işletmeler için kilit kaynak olarak ve gelişmiş ülkeler için rekabet avantajı sağlayan, bilgi temelli endüstrilerde rekabet eden, bilgi toplulukları ve toplumlarla yaşayan önemli bir kaynak olarak, bilgi kavramından bahseder. Burada iş örgütleri için bahsedilen bilgi, geniş olan sosyal ve

bilimsel bilgiden ziyade, endüstrideki yönetim, üretim, hizmet ve yenilik için pratik olan bilgidir (Gao vd., 2008:3-4). Hastaneler ve diğer sağlık kurumları, kaliteli sağlık hizmeti sunumu için hem teknik, uzmanlık ve deneysel hem de açık belgelendirilmiş bilgi paylaşımının her daim gerekli olduğu bilgi yoğun organizasyonlardır. Sağlık hizmeti sunumunda en iyi uygulamaları ve sürekliliği sağlamak için sağlık hizmetleri uzmanları arasında bilgi paylaşımı şarttır. Sonuç olarak, çoğu sağlık hizmeti kuruluşu, çalışanlarının bilgi edinme ve paylaşma fırsatlarını sağlayan, kurumun karşı karşıya kalabilecekleri yeni zorlukları ele almaları için stratejiler uygulamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda sağlık çalışanlarının kendi aralarında yaşanan bilgi paylaşımındaki gecikmeler nedeniyle birçok hastanın tedaviyi reddettiği sonucu ortaya çıkmıştır (Assem ve Pabbi, 2016:482). Dolayısıyla bilgi yoğun organizasyonlar olan hastanelerde ve çeşitli sağlık kurumlarında bilginin elde edilmesinden uygulanmasına kadar ne derece önem arz ettiği aşikardır.

**Şekil 3.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Tekrarlanan İlişkiler**



**Kaynak:** Bhatt, 2001:69.

### **3.2. Bilginin Türleri**

Bilgi farklı durumlarda farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Michael Polanyi tarafından ortaya konan ve bilginin üretilmesi açısından büyük önem arz eden ayrımına göre bilgi açık ve örtülü olmak üzere ikiye ayrılır (Polanyi, 1966:7; Bollinger ve Smith, 2001:9; Yahya ve Goh, 2002:458).

Bilginin bilimsel ve bireyin deneyimlerinden edindiği bilgi şeklinde de bir ayrımı yapılmaktadır. Bilimsel bilgi, akademik araştırmalar sonucu ortaya çıkan ve bilimsel yöntemler ve standartlar kullanılarak elde edilen bilgidir. Tecrübeler sonucunda elde edilen bilgi ise, çalışanların bir şeylerin doğru uygulandığına inandıkları ve sürecin iyi gittiğine inanıp o bilgiyi içselleştirdikleri anda oluşan bilgidir (Malhotra, 2003:66).

Bilginin en geniş ayrımı ise bireysel ve örgütsel bilgi şeklinde yapılmaktadır (Bhatt, 2002:32). Örgüt düzeyinde bilgi, bir örgütün sahip olduğu, örgüte mal edilmiş bilgiyi ifade eder. Bireysel bilgi ise, yalnızca bir bireye ait olan bilgidir. Organizasyonel bilgi, kişisel bilgiye göre daha güvenilirdir ve işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu yüzden bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi de bireysel bilginin örgüt düzeyinde bilgiye dönüştürülmesidir (Zaim, 2005:77).

### **3.2.1. Açık Bilgi**

Açık bilgi, bilgi teknolojileri ile belgelenebilir ve paylaşılabilir; yapılandırılmış, sabit içerikli, dışsaldır. Bu tür bilginin kodlanması kolaydır ve kuruluşun bilgi kaynakları buzdagının görünür üst kısmında bulunur. Açık bilgi için örnek vermek gerekirse veri tabanları ve talimat ve yönergelere dair kitaplar (Alavi ve Leidner, 2001:110; Yahya ve Goh, 2002:458). Açık bilgi bir semboller sistemini kullanarak ifade edildiği için iletilmesi ve yayılması kolaydır (Choo, 1998:112; Awad ve Ghaziri, 2004:45). Açık bilginin aktarımı ve paylaşımı, medya, çeşitli gösterimler ve diyaloglar aracılığıyla gerçekleşmektedir (Allee, 2003:262). Açık bilgi organizasyon içerisine yayılmıştır ve bu bilginin erişimi, kullanımı, düzenlenmesi ve sistematize edilmesi kolaydır (Dalkir, 2005:8).

Bilgiyi insanlar oluşturur. Bilgi, belirli bir zaman sürecinde araştırma, gözlem ve edinilen tecrübeler sonucunda ortaya çıkan anlayış ve farkında olma halidir (Bollinger ve Smith, 2001:9). Dolayısıyla açık bilgi için şekillerle, formüllerle veya rakamlarla ifade edilebilen, kelimelerle ifade edilebilen, nesnel ve sahibinden bağımsız bilgi denilebilir (Zaim, 2005:75).

### **3.2.2. Örtülü Bilgi**

Örtülü bilgi, çoğu zaman yazılmaz ya da başkalarıyla iletişim kurmayı zorlaştıran sembolik bir formdadır. Sezgisel, yalın ve sözel olmayan ve alışılmış bir

sürecin sonucu olarak ortaya çıkan bir bilgidir. Çok kişiselleştirilmiş bir doğası vardır. Bu durum başkalarına aktarmayı ve iletişim kurmayı daha da zorlaştırır. Örneğin, örgütsel bir süreci ifade etmek ya da tanımlamak çok zor olabilir çünkü süreci destekleyen bilgi son derece zımnidir. Yapılan araştırmalar, işletmelerde var olan bilginin yarısından fazlasının büyük oranda zımnî olduğunu göstermektedir (Ratten ve Suseno, 2006:64). Örtülü bilgi, insanın deneyimlerinden kaynaklanan duygu, sezgi, değer ve inançları içeren bir bilgi türüdür (Groff ve Jones, 2003:3; Awad ve Ghaziri, 2004:45; Centobelli vd., 2018:539).

Tipik olarak, örtülü olan bir bilgi, daha değerlidir. Bu bilgiyi değerli kılan durum, bu bilginin ifade edilmesinin zorluğu ve bazen de bireyin örtülü kalmasını istemesi gerçeğinde yatar. Bu da genellikle insanların bir şeylerin nasıl yapılacağına dair bilgi birikimine başvurduklarında kanıtlanır. Değerli olan örtülü bilgiler, genellikle bireylerin bilgiyi anladıkları ve sonra da bu bilgiyi kullandıkları vakit ancak bazı gözlemlenebilir eylemler ortaya çıkar. Diğer bir bakış açısı ile örtülü bilgi, ticaretin uzmanlığı, teknik bilgisi ve püf noktaları gibi ifade verme zorluğu olan bilgidir. Yani açık bilgi nihai ürünü temsil ederken; örtülü bilgi, ürünü üretmek için gerekli olan tüm süreçleri temsil eder (Dalkir, 2005:8).

### **3.3. Bilgi Yönetimi**

Herhangi bir kavramın tanımlanması, söz konusu kavramın kapsamını ve derinliğini açıklığa kavuşturmak için yardımcı olabilirken, aynı zamanda durumu daha karmaşık bir hale de getirebilir. Tanımlar, bazen yersiz, basit ve indirgemeci argümanlar ile de sonuçlanabilir. Özellikle dikkate alınan konu yönetim alanında ise, bu alanın doğası gereği zorluk daha da karmaşıklaşmaktadır (McAdam ve McCreedy, 1999:92). Nitekim yeni gelişen ve gelişim aşamalarını henüz tamamlamamış olan bilgi yönetimi kavramını araştırmacılar farklı açılardan değerlendirdiği için herkesçe kabul edilen bir tanımın ortaya çıkması güçleşmektedir (Zaim, 2005:79). Bilgi yönetimini çevreleyen tartışma, son yirmi yılda yönetim araştırması için önemli bir yol olarak ortaya çıkarak ivme kazanmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarının örgütlerin yapısını anlamak, araştırmacıların ve uygulayıcıların bilgi yönetimi ile ilgili örgütsel faaliyetlerin oluşumunu kavramasını sağlar. Bu anlayış, geliştirme ve değişim faaliyetlerinin tasarlanmasında ve uygulanmasında yardımcı olur. Ayrıca araştırmacılar bilgi yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinin ve uygulanmasının



örgütsel performansı, rekabet gücünü ve yenilikçiliği arttırdığını iddia etmişlerdir. Bilgi yönetimi kısaca, bilgi kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan uygulama ve süreçleri ele alır (Hussinki vd., 2017:1596). Örgütsel yapıları, iş yaşamını, her türlü yönetim sürecini ve hatta insanların gündelik yaşamını etkileyen bilgi yönetimi üzerine yapılan pek çok araştırmada, çeşitli metodolojiler ve yorumlayıcı modeller geliştirilmiştir. Polanyi (1966) iki tür bilgiyi (örtülü bilgi ve açık bilgi) tanımlamıştır ve Nonaka (1994) SECI modelini, yani bilgiyi örgütsel bilgiye (diğer bir deyişle sosyalleşme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme) dönüştüren dört boyut önermiştir. Bu model, açık ve örtülü bilgi kavramlarına dayanmaktadır (Centobelli vd., 2018:539).

Literatürde bilgi yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar vardır ve bu tanımlar genellikle araştırmacının deneyimlerine, ilgi alanlarına ve geçmişine bağlıdır (Allen, 2013:11). Horwitch ve Armacost (2002:27-28) bilgi yönetimini daha iyi kararlar almak, harekete geçmek ve altta yatan iş stratejisini desteklemek için ihtiyaç duyulduğu zaman doğru enformasyon ve bilgiyi oluşturma, elde etme, aktarma ve uygulama pratiği olarak tanımlamışlardır. Bilgi yönetimi, mevcut ihtiyaçları karşılamak, mevcut ve edinilmiş bilgi varlıklarını tanımlamak, bu bilgi varlıklarından yararlanmak suretiyle yeni fırsatlar geliştirmek için bilgiyi eleştirel bir şekilde yönetme sürecidir (Quintas vd., 1997:387). Bilgi yönetimi, insan merkezli varlıkları yönetmek için strateji ve taktiklerle ilgilenen bir faaliyettir (Brooking, 1997:364). Bu tanımdan bilgi yönetiminin odak noktasında insanın varlığının önemi vurgulanmaktadır. Bilgi yönetiminin insan ile dolayısıyla çalışanlarla büyük ölçüde ilişkili olduğu düşünüldüğünde, bilgi yönetimi insan kaynakları yönetimi politikasıyla uyumlu hale getirilmelidir. Bilgi yönetimi, bir kuruluştaki planlı bir faaliyet oluşturur ve temel bilginin tanımlanmasını, yeni gerekli bilginin üretilmesini ve çalışanlar arasında bilgi transferini kapsar. Organizasyondaki sistematik bilgi yönetimi, bilgi ve becerilerin elde edilmesi ve paylaşılması yoluyla organizasyonun başarısını en üst düzeye çıkarma çabalarını içerir. Tüm bu süreçler, kurumların genel işleyişine gömülmeli, bilgi kültürünün ayrılmaz bir parçasını oluşturmalı ve özellikle ilgili bilgi teknolojilerine dayanmalıdır (Omerzel vd., 2011:113-114). Sarvary (1999:95) tarafından bilgi yönetimi, bir iş süreci olarak ifade edilmekte ve işletmelerin örgütsel bilgilerini oluşturdukları ve kullandıkları süreç olarak tanımlanmaktadır. Sarvary'ye göre (1999:96) bilgi yönetiminin üç alt süreci vardır.

1. Örgütsel öğrenme — firmanın bilgi ve / veya bilgi edinme süreci,
2. Bilgi üretimi — işlenmemiş bilgiyi dönüştüren ve bütünleştiren süreç, bu da iş sorunlarını çözmek için yararlıdır.
3. Bilgi dağılımı — örgütün üyelerine firmanın ortak bilgisine erişme ve kullanma izni veren süreç.

Bilgi yönetimine başka bir bakış açısı kazandıran Tiwana (2001), işletmeye değer katmak ve rekabet avantajı sağlamak kavramları ile bilgi yönetimini müşteri ilişkileri açısından değerlendirmiştir. Benzer bir değerlendirme de Gloet ve Berrell tarafından yapılmıştır. Gloet ve Berrell'e göre (2003:78), örgüt içerisindeki her türlü bilginin etkin yönetimi ve faydası, günümüzün küresel ortamında değer katma ve rekabet avantajı sağlamanın bir yoludur. Bu bilgiden yararlanma, herhangi bir rekabet avantajı elde edilecekse, işletmeler tarafından kullanılması gereken karmaşık sosyal, teknik, finansal ve insan kaynağının anlaşılmasını gerektirir. Bir diğer tanıma göre, bilgi yönetimi, organizasyonların problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi etkinlikler için gerekli olan önemli bilgileri ve uzmanlığı bulmasına, seçmesine, organize etmesine, yaymasına ve aktarmasına yardımcı olan bir süreçtir (Gupta vd., 2000:17).

Tablo 3.1'de bilgi yönetimine ilişkin alanın bazı bilinen araştırmacılarının konu ile ilgili tanımları yer almaktadır.

**Tablo 3.1 Bilgi Yönetiminin Tanımları**

Yazar	Yıl	Bilgi Yönetimi Tanımları
Alavi ve Leidner	2001	“Örgütün rekabet etmesine yardımcı olmak için bir işletmedeki kolektif bilginin tanımlanmasını ve kullanılmasını ifade eder (Von Krogh 1998).” (s. 113)
Schultz ve Leidner	2002	“Örgütsel bilginin üretimi, temsili, depolanması, aktarılması, dönüştürülmesi, uygulanması, içselleştirilmesi ve korunması” (s. 218).
Ardichvili, Maurer, Li, Wentling, ve Stuedemann	2006	“Çeşitli bilgi üretimi, depolama, temsil ve paylaşım biçimlerini kapsayan karmaşık bir sosyo-teknik sistem” (s. 94)
Lloria	2008	İşletmenin hedeflerine ulaşmak için bilginin oluşturulmasını, yayılmasını ve kurumsallaşmasını sağlayan bir dizi politika ve kılavuz.” (s. 79)
Jennex	2008	“Doğru bilgiyi doğru insanlara doğru zamanda aktarmak ve bilginin elde edilmesi, depolanması, değerlendirilmesi, paylaşılması ve uygulanmasıdır.

**Kaynak:** Jones, 2009:23.

Bilgi yönetimi sürekli bir süreçtir ve zaman içinde daha fazla bilgi eklendiğinden ve yönetildiğinden genişleyen bir spiral haline gelir (Lawson, 2003:10). Bilgi yönetimi döngüsü, araştırmacıya bağlı olarak üç ila sekiz sürecin ardışık ve örtüşen aşamalarına ayrılır. Tablo 3.2 teorisyenleri ve önerdikleri süreçleri özetlemiştir.

**Tablo 3.2 Bilgi Yönetimi Süreçleri**

Bilgi Yönetimi Süreçleri	Wiig (1993)	Parikh (2001)	Horwitch ve Armacost (2002)	Lawson (2003)
Oluşturma	✓		✓	✓
Elde Etme			✓	✓
Organizasyon		✓	✓	✓
Depolama				✓
Dağıtım	✓	✓		✓
Uygulama	✓	✓		✓
Taşıma			✓	
Bilgi Edinme		✓		
Dönüştürme	✓			
Bilgiyi Kullanma			✓	

**Kaynak:** Jones, 2009:25.

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi Lawson (2003), bilgi yönetimi döngüsünü tanımlamak için Wiig (1993), Parikh (2001) ve Horwitch ve Armacost (2002) tarafından kullanılan süreçleri birleştirmiştir (Jones, 2009:25). Bu tablodan da anlaşılacağı üzere bilgi yönetiminin özünde, yeni bilginin üretilmesi, üretilen bilginin depolanması, örgüt içerisinde doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilere aktarılması ve bilginin ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, gündelik işlerin yapılışında, örgüt kültüründe kullanılması ve tüm bu faaliyetlerin sevk ve idaresi vardır.

### 3.3.1. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetimi, her kurumda en önemli rekabet kaynaklarından biridir. Bu yüzden birçok araştırmacı bilgiye ulaşım bunları daha hızlı uygulayan firmaların rekabetçi pazarda daha başarılı olacağına inanmaktadır (Shakerian vd., 2016:176). 1980'lerin ortalarında, bireyler ve organizasyonlar gelişen rekabet ortamında bilginin giderek artan önemini fark etmeye başladılar. Bilgi yönetimi, uluslararası rekabet koşullarının, ürün ve hizmet kalitesinin, duyarlılığının, çeşitliliğinin ve kişiselleştirilmesinin değişmesine neden olmuştur. 1989'da yapılan bir ankette, birkaç Fortune 50 CEO'su, bilginin bir kurumun başarısının ve tüm faaliyetlerinin ardında

temel bir faktör olduğunu kabul etmiştir. Örgütsel varlığın doğrudan bilgi varlıklarının rekabetçi niteliğine ve başarılı bir şekilde kullanılmasına bağlı olduğu belirtilmiştir (Wiig, 1997:6).

İşletmeler için bilgi yönetiminin önemi, Lee ve Yang (2000:788-789) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bilgi yönetimi uygulamalarında başarı gösteren işletmeler %20'lik bir büyüme oranına ulaştıkları yönünde vurgulanmaktadır. Yapılan bir başka araştırmada işletmelerin üçte ikisi, üretimlerinde bilginin katma değerinin %60'tan fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Amerika'da ve Avrupa'da 700 işletme üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada, bu işletmelerin %85'ten fazlası bilgi yönetimi uygulamalarının kendileri açısından stratejik bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir (Zaim, 2005:96). Yapılan başka bir çalışmada ise, işletmeler ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen anketlerde de bilginin rekabet avantajı kazanmada ve organizasyonun etkililiğini artırmada son derece önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir (Chong vd., 2000:367).

Başarılı işletmelerin liderleri sürekli olarak örgütlerinin performansını iyileştirmenin yollarını ararlar. Sürekli canlılığı ve başarıyı sağlamak isterler. Geçmiş dönemlerde sıkça karşılaşılan hayal kırıklıkları, yöneticileri, işletmelerin etkinliğini ve günümüz piyasalarını yöneten temel ve karmaşık mekanizmaların yeni anlayışlarını elde etmeleri konusunda birtakım arayışlara iter. Uzun vadede rekabetçi ve başarılı olmak için, deneyimler işletmelerin dengeli bir entelektüel sermaye portföyü oluşturması ve sürdürmesi gerektiğini göstermektedir. Geniş öncelikleri belirlemeli ve entelektüel sermayeyi yönetme hedeflerini ve ilgili etkili bilgi yönetimi süreçlerini örgütlerine entegre etmelidirler. Bu durum sistematik bilgi yönetimini gerektirir. Bilginin, fikir ekonomisinin arkasında büyük bir itici güç olması ve dolayısıyla, kaynaktan bağımsız yeni büyüme alanlarının ardında, bilginin oluşturulması, geliştirmesi ve örgütlenmesi önem arz etmektedir. Sonuç olarak, sürekli olarak iyileştirilmiş ve iyi uygulanmış bilginin, dünya çapında yaşam kalitesini iyileştiren yakıt olacağı öngörülmektedir (Wiig, 1997:13).

Yönetim ve organizasyon açısından bilgi neden önemlidir? Modern yönetim anlayışının tarihsel gelişimi dikkate alındığında, bu sorunun cevabı ortaya çıkmaktadır. Modern yönetim anlayışının gelişimi, örgütsel kaynakların çeşitlenmesi

ile aynı paralellikte gelişim göstermektedir (Kalkan, 2018:4). Tablo 3.3, söz konusu gelişimin ilerleyişini özetlemektedir.

**Tablo 3.3 Örgüt Kaynaklarının Yönetim Evrimi**

Kaynak	Yönetim Fonksiyonu	Ortaya Çıktığı Dönem	Kaynak Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri
Sermaye	Finansal Yönetim	1920'ler	Büyüme, Sermaye Kıtlığı, Bunalım
İnsanlar	İşgücü Yönetimi	1930'lar	Sosyal güçler, sendikalar, grevler, endüstride ihtiyaç duyulan yeni beceriler
Hammaddeler	Malzeme Yönetimi	1940'lar	Savaş sonrası dönemde kıtlıkların tahmini
Arazi ve Binalar	Tesis Yönetimi	1950'ler	Ofisler, laboratuvarlar, okullar için ihtiyaç duyulan en uygun alan kullanımı
Enformasyon	Enformasyon Yönetimi	1960'lar	Veri ve enformasyon büyüklüğü ile evrak büyüklüğünün kontrolüne ilişkin ihtiyaç
Belgeler ve Prosedürler	Hizmet Yönetimi	1970'ler	Malların ve hizmetlerin üretimi ve tesliminde ihtiyaç duyulan iyileştirme
Enformasyon Teknolojisi	Enformasyon Teknolojileri Yönetimi	1980'ler	Bilgisayar ve telekomünikasyonda çarpıcı büyüme ve bilginin ağlar ve PC'ler aracılığıyla paylaşılması
Bilgi	Bilgi Yönetimi	1990'lar	Küresel ekonomide yeni ürünler ortaya koymak ve rekabet üstünlüğünü korumak için ihtiyaç duyulan yeni bilginin sürekli gelişimi

**Kaynak:** Pemberton, 1998:59.

Bir işletmenin stratejik başarısı, içinde bulunduğu dönemde önem arz eden örgütsel kaynağı etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır (Connor, 2002:307). Belirli bir dönemde hangi örgütsel kaynak öneme sahipse o kaynağın sevk ve idaresi en önemli yönetim fonksiyonu olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra bilgi en önemli örgütsel kaynak olarak ifade edilmiştir (Quinn, 1992:35-36; Grant, 1996:110; Allee, 1997:7-8).

### 3.3.2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Karmaşık ve çok yönlü bir kavram olan bilgi yönetiminin genel anlamda amacı, örgütlerde bilginin oluşturulması, aktarılması ve uygulanmasını desteklemektir. Ayrıca örgütsel bilginin önemi dikkate alındığında, bilgi yönetiminin bir diğer amacı, organizasyonlara katkıda bulunan ve organizasyonları şekillendiren bilgi merkezli çalışmalarını sentezlemektir (Swan vd., 1999:264; Alavi ve Leidner, 2001:107-108).

Organizasyonların bilgi yönetimi stratejilerinin birbirinden farklı birçok amacı olabilir. Bilgi yönetiminden anlaşılan ve amaçlanan şeyin ne olduğunu belirleyen en önemli faktör, bilgi yönetiminin hangi düzeyde ele alındığıdır. Bu düzeye göre, bilgi yönetiminin odak noktası değişmekte ve temel amacı farklılaşmaktadır (Kalkan, 2018:10). Bilgi yönetiminin ilk uygulayıcıları arasında en yaygın amaç, bir çeşit bilgi deposu uygulamasını içermektedir. Bunun amacı da örgüt içindeki bilgiye herkesin ulaşabileceği bir zemini oluşturarak bilginin organizasyon içinde yayılmasını sağlamak ve bilgiyi saklayarak yeniden kullanabilmektir (Davenport ve Völpel, 2001:214).

**Tablo 3.4 Farklı Toplumsal ve Kurumsal Düzeylerde Bilgi Yönetimi Odak ve Hedefleri**

Düzyey	Odak	Amaç
Ulusal Düzey	Endüstrinin içinde ve yaşamın her alanında bireyler tarafından bilgi edinimini ve kullanımını kolaylaştırmak.	Bilgiye bağlı varlıklar aracılığıyla ulusal gücü en üst düzeye çıkarmak.
Kurumsal Düzeyde	Kurumun hayatta kalabilmesi için ve karını maksimize etmek için bilgi varlıklarından değer sağlamak.	Kurumsal başarıyı en üst düzeye çıkarmak için bilgi ve bilgi varlıklarına güvenmek.
Değer Zinciri Düzeyi	Bilgi yönetimi için fırsatlar ve darboğazlara dayanan önceliklerin belirlenmesi.	Kurumsal değer disiplinlerini ve operasyonlarını bilgi ile destekleyerek en değerli fırsatları takip etmek.
Süreç ve Uygulamalar Düzeyi	Bilgiyi yönetmek için özel etkinlikler ve programlar uygulamak (bilgiyi elde etme, düzenleme, paylaşma, teşvik etme ...)	En iyi uygulamaları ve süreçleri benimseyerek etkili ve kapsamlı bir bilgi yönetimi sağlamak.
İş Fonksiyonu Düzeyi	Karmaşık görevlerin ve bilgi aktarımı yöntemlerinin en iyi bir şekilde yürütülmesi için bilgi gereksinimlerini belirlemek.	Gerektiği her yerde en uygun bilgiyi yerleştirerek akıllı davranışı en üst düzeye çıkarmak.
Detaylı Bilgi Düzeyi	Bireysel bilgi öğelerini ele almak (Vaka öyküleri, Kavram hiyerarşileri, Kurumlar arasındaki ilişki, vb.)	Bilgiyi mevcut en iyi teknoloji yöntemleriyle ele alarak görev performansını en üst düzeye çıkarmak.

**Kaynak:** Wiig, 1997:12.

Tablo 3.4 farklı düzeylerdeki bilgi yönetimi odak ve amaçlarını ele almaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere, bilgi yönetimi stratejilerinin birçok amaç ve hedefi vardır. Dolayısıyla organizasyonların performansını, rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak, örgüt içerisindeki enformasyonun etkili bir şekilde elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması, örgüt için alınan kararların iyileştirilmesi ve en iyi

uygulamaların elde edilmesi gibi amaçlar bilgi yönetiminden arzu edilen sonuçlardır (Martensson, 2000:209).

### 3.3.3. Bilgi Yönetimi Teknolojileri

Bilgi yönetimi fikirlerinin kuruluşlara girişinin ilk yıllarından bu yana teknoloji, paylaşıma açık bir çözüm olarak geniş ölçüde önerilmiştir (Coakes vd., 2010:285). Teknoloji alt yapı ve enformasyon teknolojilerinin getirdiği avantajlar bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Bu teknolojilerin, etkin bir şekilde kullanımı örgütlere önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Zaim, 2005:115). Teknolojik gelişme, "bilgi yönetimi" konusuna ilgiyi iki ana kaynaktan daha da güçlendirmiştir. Birisi, internetin bilgi birikiminin patlayıcı büyümesi ve diğeri, teknolojik değişimin hızlanmasıdır (Martensson, 2000:208). Bazı araştırmacılar bilgi yönetiminin yeni olmadığını ifade etmişlerdir. Yeni olan, bilgi yönetim sistemlerinin uygulanmasını kolaylaştıran teknolojilerin olağanüstü büyümesidir. Aslında, Davenport ve Prusak "teknoloji" terimiyle, bazı teknolojilerin "bilgi yönetimi için katalizör görevi üstlenmekte" oynadığı araçsal role dikkat çekmiştir. Bu teknolojiler özellikle iş birliği alanlarında gelişmeye devam etmektedir. Arama motorları, Web tabanlı teknolojilerin yaygın doğası ve erişimi ile birleşen bu evrim, araştırmacıların tanımladığı bilgi yönetimi uygulamalarını etkinleştirmektedir (Binney, 2001:37).

Bilgi yönetiminde birçok teknik ve teknoloji kullanılmaktadır. Bazı örgütler kapalı bilgiyi, bazıları ise açık bilgiyi elde etmeye çalışırken, uzman sistemleri ve yapay zekayı kullanırlar. Bu sistemler bilgi süreçlerini gerçekleştirmede ve sorunlara çözüm bulmada yardımcı olmaktadır (Gupta vd., 2000:20). Bununla birlikte bilgi sistemlerinde meydana gelebilecek birtakım arızalar ve sıkıntılar bilginin yönetiminde başarısızlıklara neden olabilir. Teknoloji her ne kadar önemli de olsa bilgi yönetiminde insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilgiyi paylaşma ve başkalarının fikirlerini kullanma konusunda bir örgütün normlarını genellikle desteklemektedir. Fakat herhangi bir başarısızlığın arkasında teknik bir problem yoksa örgütsel ve kültürel çalışma alışkanlıklarının kontrol edilmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi paylaşımı gerçekleşmiyorsa, teknolojinin yardımı pek mümkün değildir. 431 üst düzey yönetici ile yapılan bir anket çalışmasında, başarılı bir bilgi yönetiminin önündeki engellerin neler olduğu araştırılmış ve birinci sıradaki engelin %80 ile

örgütsel kültür olduğu, ikinci sıradaki engelin %64 ile sahiplenme duygusundaki eksiklik tespit edilmiştir. Teknoloji, listede yüzde 55 oranında bir engel olarak üçüncü sırada yer almış ve standart dışı süreçler yüzde 53 ile dördüncü olmuştur. Bilgi yönetimi için teknolojinin değeri ile ilgili tartışmalarda kaçırılan nokta insanlar ve süreçlerdir (Coakes vd., 2010:285). Buradan çıkan sonuç, bilgisayarlar, gelişmiş iletişim vasıtaları vb. teknik araçlardan yararlanan pek çok örgüt, bu imkanlara rağmen sahip olduğu bilgiyi etkili bir şekilde yönetemeyebilmektedir. Örgütün kültürü, yapısı ve stratejisi gibi unsurlardan kaynaklanan birtakım problemler bilginin elde edilmesini engelleyebilmekte, bilginin içselleştirilmesine engel olmakta, bilgi paylaşımını sınırlayabilmekte ve bilginin etkin bir şekilde kullanılmasına izin vermemektedir (Kalkan, 2018:11).

Bilgi yönetiminin alt yapısını oluşturan teknolojiler, bilgi yönetimi süreçleri açısından dört başlık altında toplanır. Bunlar tablo 3.5’de de ifade edilen, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili teknolojiler, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile ilgili teknolojiler, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile ilgili teknolojiler ve bilginin kullanılması ile ilgili teknolojilerdir (Zaim, 2005:119).



**Tablo 3.5 Teknolojik Sistemlerin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Göre Dağılımı**

<b>Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi</b>	<b>Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması</b>	<b>Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması</b>	<b>Bilginin Kullanılması</b>
Bilgisayar Destekli Yazılım	Geniş Bilgi Depoları	Elektronik Veri Mübadelesi	Yapay Zekâ
Sanal Gerçeklik Sistemleri	Doküman Yönetimi Sistemleri	Gruplanmış Bilgi Depoları	Uzman Sistemler
Simülasyon Teknolojileri	Veri Ambarları	İntranet	Sinir Ağlar Bulanık Mantık (Fuzzy Logic)
Zekâ Haritaları	On-Line Veri Tabanları	İnternet	Genetik Algoritmalar
Beyin Fırtınası Sistemleri	İçerik Yönetimi Sistemleri	Taşıyıcı	Karma (hibrit) Yapay Zekâ Sistemleri
On-Line Tartışma Grupları	Bilgi Haritaları	Yardım Masaları	Akıllı Birimler (intelligent agents)
Simülasyon Teknolojileri	Arama Motorları		
Sayısal Eğitim/Uzaktan Eğitim Sistemleri	Kişiyeye Özel Enformasyon Tedarik Sistemleri		
Video Konferans	İtici Teknolojiler		
Bilgisayar Tabanlı Eğitim	Çekici Teknolojiler		
Ürün Geliştirme Sistemleri			

**Kaynak:** Zaim, 2005:120.

Bilgi yönetimi teknolojileri, organizasyonun ve uygulanan bilgi yönetimi programlarının amaçlarına uygun olarak tasarlanmalıdır (Zaim, 2005:117). Bilgi yönetimi sistemlerinden başarılı sonuçlar elde edebilmek için, bu sistemlerin beş önemli özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; açıklık, içeriğe olan duyarlılık, esneklik, kullanıcıya duyarlılık ve yeniliğe açıklıktır. Açıklık, sistemin anlaşılabilir olması ve kullanıcının bilmediği bilgi bileşenlerini, anlayabileceği bir şekilde sunabilmektir. İçeriğe duyarlılık, pratikte sistemlerin içerik yönünden bilgi yönetiminin ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. Esneklik, kullanılan sistemin farklı şekillerdeki bilgileri algılayabilme ve kullanabilme özelliğidir. Kullanıcıya duyarlılık, sistemin bilgiyi kullanıcının her türlü ihtiyaçlarına uygun olarak organize etmesi ve gerekli çözümleri üretebilmesidir. Yeniliğe açık olma, sistemin değişen istek ve ihtiyaçları karşılayabilmesi ve her zaman kendi kendini geliştirebilmesidir (Koulopoulos ve Frappaolo, 1999: 76-77).

Örgütsel anlamda bilgi yönetimi sistemi oluşturmak kolay değildir. Ancak, iyi tasarlanmış bir sistemin işletmeye faydaları çoktur. Bu faydalar şunlardır; farkındalık, erişilebilirlik, kullanılabilirlik ve zamanlamadır. Farkındalık, çalışanların organizasyonun bilgisine ulaşmak için ne yapılması gerektiğini bilmesidir. Erişilebilirlik, çalışanların, örgütsel bilgiye ve deneyimlere kendi rolleri bağlamında kolayca erişebilmeleridir. Kullanılabilirlik, bilginin ihtiyaç duyulan her yerde (evde, çalışma ortamında, yolda...) kullanılabilir olmasıdır. Zamanlama ise, bilginin insanları zaman ve enerji kaybından kurtarması ile ilgilidir.

Tüm organizasyonlar- ve özellikle de büyük organizasyonlar- son derece özelleştirilebilir Bilgi Yönetimi Sistemi gerektirir. Sistem kullanıcı ara yüzlerini şablonlar şeklinde sunmalıdır, böylece kullanıcılar HTML ve JavaScript gibi araçları kullanarak kolayca özelleştirebilirler. Güçlü bir Bilgi Yönetimi sistemi, mevcut ve yeni teknolojilerin kolayca entegrasyonunu sağlayabilmelidir. Ayrıca ölçülebilir olma ve güvenlik de bilgi yönetimi teknolojilerinin kullanımında önem arz etmektedir. Ölçme, organizasyonel ve teknolojik değişimler arasındaki doğru dengeyi sağlamak için herhangi bir bilgi yönetimi çabasının kritik olan bir yönüdür. Sadece sonuçları ölçerek ve işleyerek, kuruluşların sistemlerinin istenen etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilirler. Bir bilgi yönetimi sistemi, yöneticilerin, sistemin nasıl kullanıldığına dair net bir resim elde etmek, performans darboğazlarını tespit etmek ve en önemlisi, örgütsel bilgi aktarımını iyileştirmek için verilerin kullanımını ölçmeye ve doğrulamaya olanak tanıyan araçlara ihtiyaç vardır. Geleneksel uygulamalar genellikle yöneticilerin belirli bilgilere ihtiyaç duyanlara erişim vermesini gerektirir. Ancak bilgi yönetimi uygulamaları erişimi en üst düzeye çıkarmaya odaklanır ve bu nedenle yöneticilerin belirli içerik alanlarına erişimin yasaklamasını gerektirir. Bununla birlikte, bu bilgi yönetimi sistemlerinin güvenliği olmadığı anlamına gelmez. Bilgi yönetim sisteminin güvenli depolar sağlaması ve gerektiğinde mevcut bilgi silolarında mevcut olan güvenlik modellerini korumasının yanı sıra ihtiyaç duyanlara organizasyona erişim sağlaması gerekir (Offsey, 1997:115-116).

Bilgi yönetimi teknolojilerine sahip olmak tek başına yeterli değildir. Bu teknolojileri iş süreçlerinde ve karar mekanizmalarında etkili bir şekilde kullanmak da sahip olmak kadar önemlidir. Bilgi yönetimi, organizasyonların problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan iç ve dış kaynaklardan önemli bilgileri ve uzmanlığı bulmasını, seçmesini, organize

etmesini, değerlendirmesini, entegre etmesini, kullanmasını ve aktarmasını sağlayan bütünsel bir süreçtir. Bir bilgi yönetimi stratejisi tarafından sağlanan insan, içerik ve süreçleri koordine etme kabiliyeti olmadan, bilgi yönetimi teknolojilerini kullanmak herhangi bir anlam ifade etmeyecektir (Reyes ve Raisinghani, 2002:259).

### **3.4. Bilgi Yönetimi Boyutları**

Araştırmacılar, işletmelerdeki bilgi yönetimi faaliyetlerini ölçmek için Bilgi Yönetimi Değerlendirme Aracı'nı (KMAT) kullanırlar. Maier ve Mosley (2003), Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi'nde (APQC) ve Arthur Anderson'da çalışırken, KMAT'ı geliştirerek kurumların güçlü yönlerinin ve fırsatlarının bilgi yönetiminde nerede olduklarını kendi kendilerine değerlendirmelerine yardımcı olmuşlardır. Bilgi yönetimi literatüründeki diğer birçok araştırmacı KMAT'ı bilgi yönetimi faaliyetlerini ölçmek için kullanmıştır (Singh, 2008; Carrillo vd., 2010; Chawla ve Joshi, 2011; Phillips, 2011). KMAT, bilgi yönetimini beş boyutta ölçmektedir. Bu boyutlar arasında bilginin tanımlanması, bilginin elde edilmesi, bilgi depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin kullanılması. Araç, toplam 25 soru ve her bir boyut için 5 soru içermektedir. Bu çalışmada, her bir soru için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

#### **3.4.1. Bilginin Tanımlanması**

Değerli olan bilgiyi tanımlama yeteneği dış bilgi edinme süreçlerini anlamada önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletme için bilginin tanımlanması ve değerlendirilmesi, bu bilginin ortaya çıktığı ortam içinde bir arka planın varlığını gerektirir. Eğer bir işletmenin yeni bilginin stratejik potansiyelini tanımlamak ve değerlendirmek için böyle bir arka planı (örneğin, uzmanlık, know-how, teknoloji, yeterlilikler) yoksa, yeni bilginin doğru bir şekilde elde edilmesi veya entegre edilmesi çok sorunlu olacaktır. Ayrıca, bilgi tanımlama, potansiyel değerinin değerlendirilmesi ile birlikte, bir işletmenin en etkili bilgiyi içselleştirme sürecinin gerçekleşmesini sağlamak için gerekli olan ilk adımdır. (Ortiz vd., 2017:49-50).

Bir işletmenin, faaliyetleri için bilgiyi tanımlama kabiliyeti kritik bir öneme sahiptir. Çünkü bir işletmenin bilgiyi tanımlama ve toplama çabalarının yoğunluğu ve hızı, o işletmenin faaliyetlerindeki verimliliğin belirlenmesinde etkili olacaktır. Çaba ne kadar büyük olursa, işletme daha hızlı bir şekilde gerekli yetenekleri oluşturacaktır.

Ancak, bir işletmenin bu hıza ulaşma kabiliyeti sınırlıdır, çünkü öğrenme döngüleri kolaylıkla kısaltılamaz, bir süreç gerektirir. Bilginin tanımlanmasını etkileyen dört önemli süreç vardır. Bunlar, gerekli olan bilginin bulunması, bilginin içselleştirilmesi, bilginin dönüşümü, bilginin tanımlanması için kullanımınıdır. Bilginin içselleştirilmesi, işletmenin dış kaynaklardan elde ettiği bilgilerin analizini yapmasını, işlemlerini, yorumlamasını ve anlamasını sağlayan rutinleri ve süreçleri ifade eder. Harici olarak edinilen bilgi, işletmenin kullandığı bilgilerden önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bu durumda bilginin anlaşılmasında gecikmeler yaşanacaktır. Bilginin değeri, işletme için tanımlayıcı varlıkların varlığına bağlıdır. Bu da dışarıdan oluşturulmuş bilginin işlenmesi ve içselleştirilmesi ile olur. Bilginin dönüşümü, bir işletmenin mevcut bilgiyi veya yeni elde edilmiş ve içselleştirilmiş bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinleri iyileştirme ve geliştirme kabiliyetini ifade eder. Bu süreç, yeni bilgi ekleyerek, mevcut olan bir bilgiyi çıkararak veya bilgiyi farklı bir şekilde yorumlayarak gerçekleşir (Zahra ve George, 2002:189-190). Bilginin tanımlanması boyutu, Patterson ve Ambrosini'ye (2015) göre, bilginin elde edilmesinden önceki bir ara değişken olarak ifade etmektedir. Bu değişkenlik, değerli bilginin elde edilmesinde temel bir mekanizma olduğunu da belirtmiştir.

### **3.4.2. Bilginin Elde Edilmesi**

Bilgi edinme hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde görülebilir. Örgütsel düzeyde bilgi edinimi, dış çevreden bilgiyi kabul etmek ve bir kuruluş tarafından kullanılabilmesi için onu dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Örgütsel düzeyde bilgi edinimi, mevcut örgütsel bilgiyi geliştirmek için bilgiyi çıkarma, yorumlama ve aktarma faaliyetlerini içerir. Bireysel düzeyde, bilgi edinimi, örgütsel bilgi havuzlarından kaynak temini, başkalarından öğrenme ve deneyimlerden öğrenmeyi içeren üç etkinlikle gerçekleştirilebilir. Örgütsel bilgi büyük ölçüde bireylerin hafızasında yer aldığından, başkalarından öğrenerek bilgi edinimi bireysel bilgi edinmede önemli bir rol oynar. Bu tür bir bilgi edinimi için, söz konusu iki taraf, genellikle birbirlerini tanıyan ve zamanla etkileşime giren bir bilgi kaynağı ve bilgi alıcısıdır. Bu nedenle, alıcıların değer algısı iki faktör grubuna dayanmaktadır, biri bilgi içeriğinin algılanan değeri ve diğeri bilgi kaynaklarının algılanan değeridir. Aynı bilgi içeriğinin ve aynı bilgi kaynaklarının algılanan değeri bireyden bireye farklılık gösterebilir (Pacharapha ve Ractham, 2012:725). Bilgi kaynakları ve alıcılar olarak bireyler bilgi edinme sürecinde önemli oyuncularını temsil eder. Bireysel bilginin elde

edilmesi, çalışanların iç ve dış uzmanlardan yeni bilgi elde etme veya mevcut bilgi tabanlarına dayanarak yeni bilgi geliştirme yeteneklerini ifade eder. Bilginin elde edilmesi, bireylerin bilgi tabanını genişletir ve performanslarında bilgi kullanımı için daha fazla fırsat sunar. Bu süreç insan ile ilgili unsurları içerir. Bu nedenle, bilgi edinimini etkileyen unsurların bireysel düzeyde anlaşılması çok önemlidir (Rusly vd., 2015:1205).

Bilginin elde edilmesinde, ilk olarak edinimi sağlanan bilginin güvenilir olması gerekmektedir. Daha sonra, işletmeler kendi ihtiyaçlarına uygun ve rekabet avantajı elde edebilecekleri bilgiyi elde etmeleri gerekmektedir (Carneiro, 2000:88). İşletme bunun için üstün ve zayıf yönlerini tespit etmeli, hangi tür bilgiye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymalı ve en sonunda ayrıntılı bir dış çevre analizi yaparak bilginin ne şekilde elde edileceğine karar vermelidir (Zaim, 2005:166).

### **3.4.3. Bilginin Depolanması**

İç ve dış çevreden elde edilen bilginin depolanması da bilgi yönetiminin önemli boyutlarından biridir. Bilginin depolanması, bilginin değerlendirilmesinin yanı sıra bilginin tekrar kullanılmasını olanaklı kılmaktadır. Depolama olmadan bilgi yönetimi boyutlarının diğer safhalarının gerçekleşmesi mümkün değildir (Nemati vd., 2002:154). Bilginin depolanmasındaki temel amaç, bilginin herkes tarafından ulaşılabilir olmasıdır. Böyle bir durumda ilk olarak örtük bilginin bilgi teknolojileri aracılığıyla açık bilgiye dönüştürülerek kodlanması gerekmektedir (Draghici ve Draghici, 2008:52). İşletmelerde bilginin kodlanması, gerekli olan bilginin seçilerek ulaşılabilir hale getirilmesidir (Baskerville ve Dulipovici, 2006: 94).

Organizasyonlarda bilgi bireylerde, süreçlerde, hizmetlerde ve ürünlerde saklanabileceği gibi organizasyon genelinde de saklanabilir (Liyanage ve Barnard, 2002:35). Açık bilgiyi; yazılı bir doküman veya belge olarak, birtakım dosyaların içinde, bilgisayarlarda veya veri tabanlarında depolamak mümkündür. İşletme çalışanları organizasyondan ayrıldıkları vakit örtülü bilgiyi de beraberlerinde götürürler. Fakat dosyalarda, bilgisayarlarda ve veri tabanlarında depolanan açık bilgi organizasyon içerisinde kalır. Dolayısıyla açık bilginin, örtülü bilgiye göre, bireye değil daha çok organizasyona ait olduğu sonucuna varılabilir.

Paylaşılması, belirtilmesi ve ifade edilmesi zor olan örtülü bilginin depolanması da kolay değildir. Örtülü bilginin, bu özelliği, onu önemli bir rekabet avantajı konumuna getirmektedir. Örtülü bilgiyi iki şekilde depolamak mümkündür. Birincisi, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle, ikincisi ise örtülü bilgiyi işletmede çalışanlarla bilginin paylaşılması suretiyle diğer çalışanlara aktararak organizasyona mal edilmesiyedir. Bireysel deneyimlere dayanan örtülü bilginin organizasyon düzeyinde açık bilgiye dönüştürülmesi, çalışanlar arasındaki güven ve iletişime bağlıdır (Uzun ve Durna, 2008:37).

#### **3.4.4. Bilginin Paylaşılması**

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi boyutları içerisinde kritik bir öneme sahiptir. Çeşitli çalışmalarda bilgi yönetimi boyutları ve süreçleri ele alınırken farklı boyutlara değinilse bile çoğunlukla bilgi paylaşımı boyutu değişiklik göstermez (Busaidi ve Olfman, 2017:112). Bilgi paylaşımı, bireylerin “örtülü ve açık” bilgilerini karşılıklı olarak paylaştıkları ve ortaklaşa yeni bilgiyi oluşturdukları bir süreçtir. Bu süreç, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmek için gereklidir (Hooff ve Ridder, 2004:118). Burada bilgi paylaşımı, elektronik veri tabanları ve ağlar yoluyla bireysel ve örgütsel bilginin yayılmasını ifade eder, çünkü bilgi genellikle bu mekanizmalar aracılığıyla yönetilir. Bilginin kullanımı öncesinde dağıtılması ve paylaşılması gerekir. Bilgi paylaşımı, bilgi edinme ve yeniden uygulama sağlar (Busaidi ve Olfman, 2017:113).

Bilgi yönetiminin etkinliği, bir işletmenin yeni bilgiyi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesi ile doğru orantılıdır. Bu açıdan bilginin paylaşılması ile işletmenin performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Sveiby ve Simons, 2002:420). Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri işletmenin bilgi potansiyelinden en iyi şekilde yararlanarak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını destekleyerek daha fazla bilgi üretebilmektir (Robertson, 2002:295). Bugün işletmelerin en önemli varlığı olan bilginin değeri, ancak onun paylaşılması, dağıtılması ve içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Jang vd., 2002:481). Bilgi çalışanların zihinlerinde, veri tabanlarında veya dosyalarda âtıl bir şekilde duruyorsa işletme için fazla bir önem arz etmemektedir. Örneğin herhangi bir faaliyetle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş fakat diğer çalışanlarla paylaşılmamışsa aynı hata tekrar ortaya çıkacaktır (Goh, 2002:24). Dolayısıyla bilginin paylaşılması organizasyonda

hata payını azaltır ve yeni bilginin üretilmesini de arttırır. Bilgiyi bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı bir şekilde paylaşma ve aktarma yeteneği, işletme için geniş bir rekabet avantajı kaynağı oluşturmaktadır. Bilgi paylaşımı, başarılı bilgi yönetimine yönelik önemli bir adımdır (Farooq, 2018:239).

### **3.4.5. Bilginin Kullanılması**

Bilginin kullanılması, bilgi yönetimi boyutlarının nihai hedefi ve çıktısıdır. Çünkü bilgi ancak kullanıldığı ve uygulandığı derecede değer sağlamaktadır. Bu boyut, tanımlanan, elde edilen, depolanan, örgüt içerisinde yayılan ve yönetim, muhasebe, pazarlama ve yeni ürün geliştirme gibi örgütsel süreçlerde kullanılarak bilgidan faydalanılmasını ifade etmektedir (Akgün vd., 2009: 52). Bilgi uygulandığında, bilgi yönetimi sürecinin tamamlandığını ve sona erdiğini gösterir (Lo, 2016:18).

Bilgi yönetiminin önemli noktalarından birisi de işletmede var olan bilginin işletmenin yararına verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Bilginin etkin bir şekilde kullanılması, işletmeye etkinliğini artırma ve maliyetlerini düşürme konularında yardımcı olur. Bilginin kullanılması, problem çözüme ve karar verme gibi faaliyetleri içermektedir (Allameh vd., 2011:1215). Bilginin kullanılması, eldeki mevcut bilginin işletmenin ulaşmak istediği amaçları gerçekleştirmek için en doğru ve hızlı bir şekilde uygulanmasıdır. Eğer işletmeler bilginin kullanılmasında başarısız olursa, bu durum bilginin işlenmesini ve dağıtımını olumsuz etkileyecektir (Hauschild vd., 2001:78).

Bilgi yönetimi yazınının önemli araştırmacılarından Alavi ve Leidner'e (2001:122) göre, işletmelerin bilgi temelli teorisinin önemli bir yönü, rekabet avantajının kaynağının, bilginin kendisinden ziyade bilginin kullanılmasında yer almasıdır. İşletmelerde bilgi kullanımının, üç temel mekanizma aracılığıyla gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bunlar; direktifler, örgütsel rutinler ve bağımsız görev ekipleridir. Direktifler, uzmanların gizli bilgilerinin, uzman olmayanlara etkin iletişim için açık ve bütünleşik bilgiye dönüştürülmesi yoluyla geliştirilen belirli kurallar, standartlar, prosedürler ve talimatlar kümesine atıf yapmaktadır. Burada uzmanlar, örtük bilgilerini uzman olmayanlara ileterek kullanırlar ve birbirleri arasında uyum mekanizmaları oluşturarak örgütsel verimliliğe ve etkililiğe katkıda bulunurlar. Organizasyonel rutinler, çalışanların bildiklerini başkalarına anlatmak zorunda kalmadan kendi uzmanlık bilgisini uygulamalarına ve entegre etmelerine

olanak tanıyan görev performansının ve koordinasyon kalıplarının, etkileşim protokollerinin ve süreç özelliklerinin geliştirilmesini ifade eder. Üçüncü bilgi entegrasyon mekanizması, bağımsız görev ekiplerinin oluşturulmasıdır. Görev belirsizliği ve karmaşıklığın, direktiflerin ve örgütsel rutinlerin belirlenmesini önlediği durumlarda, problem çözme için ön yeterlik bilgisi ve uzmanlığı olan bireyler oluşturulmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001:122).

Mevcut bilginin uygulanmasına dair zorluklar olsa da bilgi teknolojileri, bilgi uygulaması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bilgi teknolojileri, örgütsel direktiflerin yakalanmasını, güncellenmesini ve erişilebilirliğini kolaylaştırarak bilgi entegrasyonunu ve uygulamasını geliştirir. Örneğin, pek çok kuruluş, kurum içi intranetlerde kullanılabilir hale getirerek direktiflerinin erişim ve bakım kolaylığını artırmaktadır. Bu, değişikliklerin uygulanabileceği hızı artırır. Ayrıca, organizasyonel birimler benzer deneyimlerden geçmiş diğer birimlerin bilgilerine erişerek daha hızlı bir öğrenme eğrisini takip edebilirler (Alavi ve Leidner, 2001:122).

### **3.5. Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetimi**

Sağlık hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği, bir sağlık ağı içindeki farklı aktörler arasındaki karar verme ve etkileşimi kolaylaştıran ve destekleyen kesintisiz bilgi süreçlerini gerektirir. Sağlık hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği, hizmetlerin kullanılabilirliğinin, tedavi başarısının ya da bakımın ve artan müşteri ile algılanan kalitenin etkin bilgi yönetimi uygulamalarıyla ilişkisi doğru orantılıdır. Sağlık alanındaki literatürde, informal kanallar ya da sofistike bilgi sistemleri aracılığıyla gerçekleşen bilgi paylaşımına çok az dikkat edilmektedir. Sağlık kuruluşları, çok büyük miktarda operasyonel veriyi kayıt altına alırlar, ancak bunların işlevlerini yönetmek ve geliştirmek için analiz etme ve işleme araçlarından yoksundurlar. Literatür, sadece bilgi aktarımı yerine kapsamlı bilgi yönetimi girişimlerine duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (Myllärniemi vd., 2012:54-55).

Bilgi yönetimi, bilgiyi sağlamanın, geliştirmenin, organizasyonun ve nihayetinde yararlanmanın önemini vurgulayarak organizasyonun etkinliğini ve performansını geliştirmeyi amaçlar. Bilgi yoğun işletmeler olan hastaneler ve diğer sağlık kurumlarında; hastalar hakkında bilgi, organizasyonun süreçleri ve sonuçları hakkında bilgi içeren yönetim bilgileri ve hastaları optimal şekilde ele almak için gerekli olan profesyonel bilgi olmak üzere üç önemli bilgi türü vardır. Sağlık



kuruluşlarının yukarıda belirtilenler gibi bilgi gereksinimlerini ele alma görevi sağlık bilgi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Sağlık bilgi yönetimi, sağlık bilgi sistemlerinde sağlık bilgi sistemlerinin entegrasyonu ile ilgilenmektedir (Myllärniemi vd., 2012:55-56).

Yüzlerce hasta başvurusu alan hastaneler ve diğer sağlık kurumları için her başvuru, yeni bir veri ifade etmektedir. Başvuruyu yapan hastaların yaşları, cinsiyetleri, gelir düzeyleri, sigorta teminatları, ödeme türleri, yaşadıkları bölgeler ve şikayetleri gibi çok çeşitli veriler hastanelerin veri tabanlarına işlenmektedir. Dış çevreden gelen verilere ek olarak, hastane içinde bu hastaların dağılımı, tıbbi departmanların günlük işlem sayıları, yapılan işlemlerin zamanında, tam ve doğru olması ve bunların hastane yönetimi tarafından takibi ise hastanenin kendi iç dinamiklerinin takibi ve kontrolü olarak düşünülebilir. Bilgi yoğun işletmeler olan hastanelerde, özellikle sağlık sektöründeki rekabet düşünüldüğünde, bilginin hızlı ve doğru bir şekilde yönetilmesiyle pazarda öne çıkma imkânı doğacaktır. Bu nedenle hastane yönetiminin bilgi stoklarını gözden geçirmesi, bilgiyi yönetmek için iyi bir planlama yapması gerekmektedir (Onat, 2010:45).

Bilgi yönetimi, bir bireyin veya bir kuruluşun rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyüme kaynakları sağlamak için bilgiyi saptamak, elde etmek, paylaşmak ve uygulamak için stratejiler ve süreçleri içerir. Sağlık sektörü giderek artan oranda bilgi paylaşımı, idari maliyetlerin azaltılması ve bakım kalitesinin iyileştirilmesi için hastanelere, kliniklere, eczanelere ve müşterilere bağlı bilgi temelli bir topluluk haline gelmektedir. Son yıllarda, sağlık kuruluşları hasta bakımını iyileştirmek için klinik amaçlı bilgi yönetimi sistemlerini kullanmaya başladı. Sağlık hizmeti sağlayıcılarına ve yöneticilere bilgi edinme, veri analizi, teşhis ve test, prosedür ve vaka yönetimi önerisi gibi kararlarda yardımcı olmayı amaçlayan bilgisayar destekli bilgi yönetimi sistemleri, sağlık hizmetlerinin değişim ve dönüşümünde kritik bir rol oynamıştır. Bununla birlikte tıbbi verilerin karmaşıklığı, elektronik sağlık kayıtlarında yaşanabilecek sorunlar ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili birtakım problemlerin yaşanması mümkündür. Özellikle hastaya ait tıbbi verilerin kayıtlarında veri girişi sorunları, güvenlik ve gizlilik endişeleri, klinik uygulamada sistem entegrasyonu endişeleri gibi riskler vardır. Dolayısıyla, sağlık hizmetlerinin başarısı, yukarıdaki organizasyonel sınırlar içinde ve bunlar dahilinde klinik, faturalandırma ve kullanım bilgisi veya bilginin toplanması, analizi ve

kesintisiz değişimi üzerine kritik ölçüde bağlıdır. Sağlıkta bilgi yönetiminin temel fonksiyonu, hastanın iyileştirilmesi, sağlık kurumunun performansının geliştirilmesi için verilecek kararlara destek olmaktır. (Bose, 2003:60).

Sağlık kuruluşlarının bağımsız yerel kuruluşlardan bölgesel ve ulusal entegre sağlık hizmeti sunan işletmelere olan büyük dönüşümü, bilgi yönetim sistemlerinin rolünün yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Verimliliği artırmak, sağlık hizmeti sunum süreçlerindeki değişiklikleri ve yenilikleri gerçekleştirmek, özel sağlık bilgilerinin gizliliğini korumak ve sağlık bakım sistemlerinin performansını iyileştirmek için bilgi yönetimi uygulamalarının daha etkin ve yaygın bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin, karar vermede bilgiye daha iyi erişim sağlama yeteneği ile tasarlanması, kurumun hasta bakımının kalitesini artırmasını ve sağlık hizmetleri maliyetlerini düşürürken daha duyarlı müşteri hizmetleri sunmasını mümkün kılacaktır (Bose, 2003:70).

### **3.5.1. Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Gerekliliği**

Sağlık kurumları, hekimler, hemşireler, diğer sağlık çalışanları, hastalar, ilaç endüstrisi gibi birçok önemli aktörü kapsar. Bunlar arasındaki etkileşim üretilecek ve kullanılacak olan bilgiyi biçimlendirmede yardımcı olur. Sağlık kurumları çalışanlarının bilinen 10.000 hastalık, 3000 ilaç, 1100 laboratuvar testi, 300 radyoloji prosedürü, 1000 yeni ilaç, 2000 bireysel risk faktörü ile ilgilenmesi gerekmektedir (Wickramasinghe vd., 2005:4; Altındış, 2009:62). Sağlık bilimleri alanında yayınlanmakta olan literatürde ve tıbbi veri tabanlarında yer alan bilgiler katlanarak artmaktadır. Sağlık bilimlerinde bilgi, laboratuvar testlerinden, uygulamalardan, kütüphanelerden, raporlardan, grup toplantılarından protokollerden, deneyimlerden elde edilmektedir. Bu unsurların karşılıklı etkileşimiyle daha nitelikli sonuçlar sağlanabilir. Bu durum, büyük, geniş çaplı ve kompleks bir yapı olan sağlık kurumlarında bilgi yönetimi uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir. Sağlık kurumlarının tüm paydaşlarının amacı mümkün olan en iyi hasta bakımını sağlamaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarıyla (bilginin elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması gibi) sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi mümkündür (Wyatt ve Sullivan, 2005:1129).

Sağlık kurumlarında bilgi yönetimine neden ihtiyaç vardır? Bu soruyla ilgili birçok neden söylenebilir. Hastanelerin ve diğer sağlık kurumlarının bilgi yoğun

organizasyonlar olmaları, hastanedeki tüm süreçlerin optimize edilebilmesi için var olan talebin büyüklüğü, hastanelerden istenen yoğun verimlilik ve etkinlik talebi, daha kaliteli hizmet için gereklilikler nedenlerden sadece bazılarıdır (Sullivan vd., 2004:1). Sağlık kurumlarının tüm düzeylerde bilgi yönetimine ihtiyacı vardır. Hastalık yönetiminden enfeksiyon kontrolüne, alet ve malzemelerin yanlış ve uygun olmayan şekilde kullanımının önüne geçilmesinden pahalı malzemelerin tekrar tekrar alınmasının engellenmesine ve tıbbi hataların önlenmesine yönelik sistemlerin kurulmasına kadar ileri düzeyde bilgi yönetimi uygulamalarına ihtiyaç vardır. Ayrıca kaynak olarak daha zengin ve daha güçlü birimlerden alınan bilgilerle kaynak olarak daha fakir birimlerin desteklenmesi ve maliyet tasarrufu sağlanması, hastane hizmetlerinin ve verimlilik ve etkinliğinin geliştirilmesi, işe uygun personelin işe alımı, organizasyonel dizayn, iş akışlarının düzenlenmesi gibi nedenlerden dolayı da bilgi yönetim uygulamalarına gereksinim duyar (Wickramasinghe vd., 2005:45).

### **3.5.2. Sağlık Kurumlarında Bilgi Yönetiminin Amacı**

Bilgi yönetimi açısından bakıldığında, hastane yönetiminin temel görevi, çeşitli sağlık kısıtlamaları dahilinde sağlık sorunlarının çözümü için yüksek düzeyde uzmanlık bilgisinden yararlanarak kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulmasıdır. Son derece zorlu iş ortamlarında faaliyet gösteren diğer bilgi yoğun endüstrilere benzer şekilde, her büyüklükteki hastane, bilginin oluşturulması, organizasyonu, dağıtımı ve kullanılmasını yönetim faaliyetlerinin kritik bir unsuru olarak görmelidir. Bilgi yönetimi, hastanelerin kaliteli tıbbi hizmetler sunmak, operasyonel verimliliği geliştirmek ve devletin dokümantasyon ve raporlama yönetmeliklerine uymak için eş zamanlı olarak çaba gösterdiğinden uygulanabilir bir stratejiyi temsil eder (Jih vd., 2006:1).

Hastaneler, endüstri rekabeti, müşteri memnuniyeti, uzman personel eksikliği, devlet politikalarına uyum, maliyeti azaltma ve daha etkili tedaviler için sürekli artan talep dahil olmak üzere çok sayıda yönetim baskısı ile karşı karşıyadır. Bu zorluklarla başa çıkarken, hastaneler, çeşitli performans girişimleri ile toplam kalite yönetimi ve bilgi yönetimi gibi çeşitli yönetim inisiyatifleri ve programlarını aktif olarak kullanmaktadırlar. Yeni bir multidisipliner yönetim alanı olarak ortaya çıkan bilgi yönetimi, değerli ve sınırlı bilgiyi kritik bir organizasyonel varlık olarak ele alarak ve sistematik bir şekilde yöneterek yüksek dinamik bilgi ekonomisindeki rekabet

avantajını artırmayı amaçlamaktadır. Bilgi yönetimi açısından, birçok hastane hizmeti, hasta sağlığı ile ilgili sorunları çözmek için gerçekleştirilen bilgi yoğun süreçleri içerir. Sağlık hizmetlerinin bilgi yoğunluğu nedeniyle, hastanenin başarısının çoğu, oldukça uzmanlaşmış tıbbi bilgilerinin etkili ve verimli oluşturulması, organizasyonu, onaylanması, yayılması ve uygulanmasına bağlıdır (Jih vd., 2006:1-2).

Çoğu hastanedeki geleneksel bilgi yönetimi mekanizmaları arasında sabah toplantıları, çıraklık stajları, stajlar, profesyonel seminerler, dış araştırma kurumları ile araştırma ortaklıkları ve diğer insan etkileşim biçimleri bulunmaktadır. Bazı hastanelerde karmaşık bilgi teknolojileri de kullanılmaktadır. İnternet teknolojilerinin bilgi işlem teknolojileri portföyüne eklenmesi, hastanelerin bilgi yönetimi programlarını uygulamaya koymaları için yeni bir dizi güçlü araç sunmaktadır. Mesleki bilginin stratejik değeri ışığında, hastaneler entelektüel sermayelerini daha aktif bir şekilde yönetme ihtiyacını giderek daha fazla fark ederler. Bilgi yönetimi alanı, bir hastaneyi bir öğrenme organizasyonuna dönüştürmek için gerekli olan çerçeveleri ve teknikleri sağlar. Bu çerçeveler ve teknikler, yapılan araştırmalar ve üretim, müşteri ilişkileri yönetimi, danışmanlık, perakende zinciri ve sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda edinilen deneyimlerden ortaya çıkar (Jih vd., 2006:2). Bilgi odaklı örgütler bilinçli olarak uygulama önlemlerini değerlendirmeli ve kabul etmelidir. Doğru bir şekilde uygulandığında bilgi yönetimi uygulamaları, operasyonel amaçlı hedefler ve uzun vadeli finansal sonuçlarla ilişkili olanlar dahil olmak üzere, görünür faydalar sağlayabilir (Jih vd., 2006:14).

### **3.5.3. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'nın Bilgi Yönetimine İlişkin Çalışmaları**

Sağlık Bakanlığı bünyesinde ilk olarak “İstatistik ve Neşriyat Müdürlüğü” kurulmuş ve bu müdürlük 1936 yılında “Sağlık Propagandası ve Tıbbi İstatistik Genel Müdürlüğüne” dönüşmüştür. 1963 yılında Dünya Sağlık Örgütü ile “Türkiye Sağlık İstatistiklerinin Geliştirilmesi ve İslahı Projesi” dahilinde “Faaliyet Planı Türkiye-40” anlaşması yapılmıştır. 1969'da il sağlık müdürlükleri bünyesinde istatistik şubeleri oluşturulmuş ve 1965-1982 yıllarında Dünya Sağlık Örgütü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet İstatistik Enstitüsü ve İçişleri Bakanlığı arasında iş birliği yapılarak, kayıtlarda ve veri derlemede standardizasyona gidilmiştir. Hastanelerde istatistik hizmet birimleri kurulmuş ve Türkiye Sağlık İstatistik Yıllığı yayınlanmıştır. 1990-

1996 yılları arasında Türkiye Birinci Sağlık Projesi içinde bir ‘‘Sağlık Enformasyon Sistemi Bölümü (SES)’’ kurulmuştur (Onat, 2010:63). Son olarak, Sağlık Bakanlığı 2011 yılında, Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü (SBSGM) bünyesinde veri yönetimi, bilgi güvenliği, sistem yönetimi, bilgi istatistiği ve halk sağlığı bilişimi gibi konularda hastanelerdeki bilginin yönetimine yönelik katkıda bulunmaktadır.

Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü (SBSGM), 2 Kasım 2011 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulmuştur. SBSGM’nin görevleri söz konusu KHK’nın 11. maddesinde tanımlanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı’nın Türkiye Sağlık Bilgi Sistemleri Stratejisi’nde ‘‘tanı ve tedavi alanında tıp teknolojilerindeki ilerlemeler ve bunun paralelinde elektronik sağlık kayıtlarının önemli oranda artması nedeniyle bu tür kayıtların gizliliği ve güvenliliğinin sağlanmasına yönelik gerekli yasal ve teknolojik tedbirlerin alınması gerekmektedir. Sağlık sektöründe yer alan kurum ve kuruluşların sağlıkla ilgili verileri ortak kullanabilmeleri amacıyla ulusal düzeyde güvenli sağlık özel ağının oluşturulması önem arz etmektedir.’’ hükmü vardır (<http://sbsgm.saglik.gov.tr/TR,1276/kurulusumuz.html>, 08.07.2018).

Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü’nün görevlerinden bazıları şunlardır:

a) Sağlık alanında kullanılan bilişim sistemleri ve iletişim teknolojileri ile ilgili ülke çapında politika, strateji ve standartları belirlemek.

b) Kişisel sağlık verileri ile ülke düzeyinde sağlık durumu ve sağlık hizmetlerine ilişkin veri ve bilgi akışını içeren her türden bilgi sistemleri ve projelerini yapmak ve yaptırmak.

c) Sağlık bilgi sistemleri ve teknolojileri alanında uluslararası gelişmeleri izlemek, ülke uygulamalarını ve tecrübelerini paylaşmak, gerektiğinde uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmak.

d) Sağlık bilişimi ve teknolojisi alanında çalışacak kamu ve özel hukuk tüzel kişileri ile gerçek kişilerin uyacakları kuralları belirlemek, uygulamak, gerektiğinde bunların yazılım ve ürünlerinin uygunluğuna karar vermek ve müelliflerini yetkilendirmek (KHK, 2011:1300).

Bütün bu çalışmaların sonucunda, sağlık sisteminin daha etkin ve verimli çalışması, ileriye dönük planlamalarda daha sağlıklı verilerden yararlanabilmesi için sağlık kurumlarında verilen sağlık hizmeti ile ilgili kayıtların güvenli ve mahremiyet ilkeleri gözetilerek elektronik kayıt altına alınması ve hasta sevk zinciri süreçlerinin izlenmesi gibi faaliyetler amaçlanmaktadır (Onat, 2010:65).



## 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

### 4.1. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Bugün örgütlerin, çevresel koşullarında çok hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Teknolojinin devamlı surette gelişmekte olması, geleceğe dair öngörülerin azalması, dünyanın giderek küreselleşmesi gibi durumlar, örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyacı artırmaktadır. Doğru bilgiyi elde edebilen ve bu bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre avantaj sağlayacaklardır. Bilgi yönetiminde, teknoloji desteğinin yanı sıra iyi bir organizasyon uygulaması ve uygun bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır (McAdam ve McCreedy, 1999:101). Bir örgütün sahip olabileceği bilgi, tek başına bir bireyin sahip olabileceği bilgiden çok daha fazladır. Örgüt, bireylerin ötesinde bir bilgi donanımına, tarihe ve örgütsel hafızaya sahiptir. Bunu bireylere aktarmak suretiyle paylaşır. Yani, örgütün elde ettiği kurumsal bilgisi, bireysel bilgiden farklı olarak, örgüt çalışanları arasında paylaşılan bilgidir. Bu bilgi, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen her türlü olay ve durum ile ilgili olarak örgüt çalışanlarının elde ettiği bireysel deneyimlerin, çalışanların yapmış olduğu gözlemler ve uzmanlıkların paylaşılması sonucunda elde edilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2010:77).

Bilgi yönetimi, hastaneler, üniversiteler, kütüphaneler, denetim firmaları ve askeri organizasyonlar gibi örgütler için gereklilik arz etmektedir (Koloniari vd., 2016:1). Bilgi yönetimi uygulamaları, örgütten örgüte farklılık gösterir. Fakat bilginin tanımlanması, elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması gibi boyutlar bütün örgütler bilgi yönetimi süreçlerinde başvurulan boyutlardır (Filius vd., 2000:286-287). Bilgiyi etkin bir şekilde yönetmekle bilgi teknolojilerine ilişkin unsurları etkin bir şekilde kullanmak aynı şey değildir. İletişim araçları, bilgisayarlar gibi teknik araçlardan yararlanan pek çok örgüt, ileri teknolojiye rağmen sahip olduğu bilgiyi etkin bir şekilde yönetememektedir. Örgütün yapısı ve kültürü gibi unsurlardan kaynaklanan çeşitli sorunlar bilginin tanımlanmasını, elde edilmesini, depolanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını engelleyebilmektedir. Bilgiden yararlanma konusunda işlevsellik gösteren teknik araçlar, bilginin yönetilmesi sürecinde organizasyonel faaliyetlerle eşgüdüm içerisinde olmazsa istenen sonucu veremezler

(Krogh, 2000). Ayrıca örgütlerde insan unsuruna da gereken önemin verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik çabalar bilgi yönetimini de desteklemektedir (Donate ve Guadamillas, 2015:135-136). Dolayısıyla bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarısının, insan kaynaklarının yetkinliğine ve yeterliliğine bağlı olduğu söylenebilir.

Örgütlerin yapısı da örgütlerdeki bilgi yönetimini etkileyen unsurlardan biridir. Örgütün hiyerarşik düzeni içerisinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri ya da birbirleriyle olan veri, enformasyon ve bilgi alışverişi bilgi yönetimi faaliyetleri açısından önemlidir. Esnek hiyerarşik yapıdaki örgütlerde katı hiyerarşik yapıdaki örgütlere göre bilgi paylaşımı daha fazladır. Örgütlerde yönetimden ziyade liderliğe ve matris yapısına vurgu yapılarak bölümler arasındaki sınırların kaldırılması suretiyle bilgi yönetiminin etkinliğinin artırılabilceği ifade edilmektedir (Fernandez vd., 2004). Bilgi yönetiminin arzu edilen sonucu verebilmesi için sadece örgüt şemasının yenilenmesi yeterli değildir. Bununla birlikte sorumluluklar, performans ölçüleri, teşvik ve ödüllendirme prensipleri, roller ve yönetim biçimleri gibi organizasyon içerisindeki bütün çalışanların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Zaim, 2005:140).

#### **4.2. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki**

Bilgi yönetimini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan gelenekler, normlar, değer yargıları ve inançlar olarak tanımlanır. İşletmenin amaçları doğrultusunda bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir (Zaim, 2005:143). Örgüt kültürü, bir örgütün yönetim sisteminin kurulmasının temel belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Pool, 2000:33). Örgüt kültürü oluşturulmadan strateji belirlemek, yenilik yapmak ve amaç belirlemek başarısızlığı da beraberinde getirebilmektedir. Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için sadece veri tabanlarının ve networkların oluşturulması yeterli değildir. Bilgi teknolojileri, sadece bilgi yönetimi için gerekli olan teknolojik alt yapının kurulmasına olanak sağlar. Başarılı bir bilgi yönetimi için işletmede örgütsel kültüründe içselleştirilmiş olması gerekir (Fettahlıoğlu vd., 2017:669). Aynı zamanda bilgi yönetimi uygulamalarının da hali hazırda var olan örgüt kültürü dikkate alınarak planlanması gerekmektedir (Dermott ve O'Dell, 2001:77).



Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından ilgi odağı olan bir konudur. Organizasyonel bilgi sosyal bir nitelik taşımaktadır (Lang, 2001:46). Bilgi yönetiminin bütün boyutları (bilginin tanımlanması, elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması) bir örgütün sosyal kimliğini ifade eden örgüt kültürüyle yakın ilişkisi vardır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre, bilgi yönetiminin başarısına katkı sağlayan en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu yönündedir (Gold vd., 2001:189; Zaim, 2005:144). Bilgi yönetimi uygulamalarını örgütün hali hazırda var olan kültürüne uyarlamak ya da hali hazırda var olan kültürü bilgi yönetimi uygulamaları için dönüştürmeye ve değiştirmeye çalışmak örgüt kültürünün bilgi yönetimini nasıl etkilediğini anlamak konusunda fikir verecektir. Örgüt kültürünün bilgiye ilişkin davranışları etkileyen dört unsuru vardır.

1. Kültür, hangi bilginin önemli ya da önemsiz olduğu yönündeki hipotezleri ortaya koyar.
2. Kültür, bilgi düzeyleri arasındaki ilişkide aracılık görevini üstlenir.
3. Kültür, sosyal bir etkileşim için çalışanlar arasında bağ oluşturur.
4. Kültür, yeni bilginin elde edilmesi ve içselleştirilmesi sürecini şekillendirir (De Long ve Fahey, 2000:116-123).

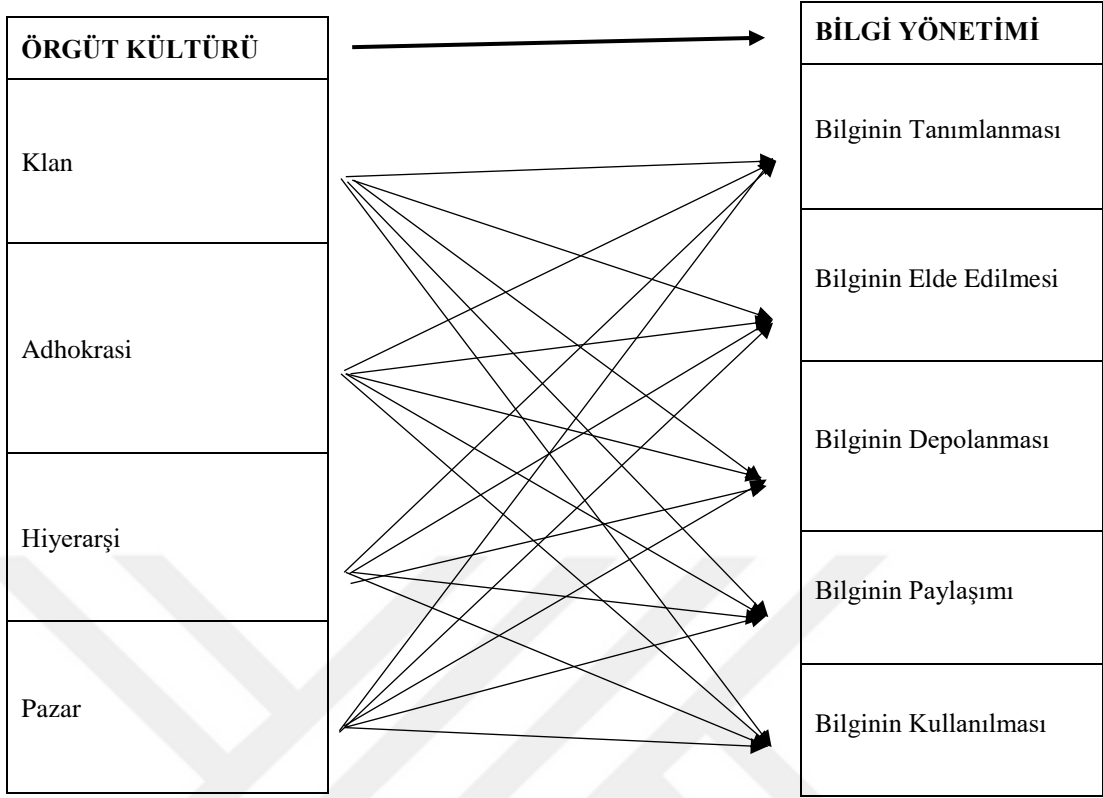
Bu durumda kültürün bilgi yönetimi süreçlerine doğrudan etkisinin olduğu söylenebilir. Burada önemli olan kültürün hangi özelliklerinin yeni bilginin tanımlanmasını ve elde edildikten sonra örgüt içerisinde depolanmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını kolaylaştırdığının belirlenmesidir. Örgüt kültürünün sahip olduğu "güven, iş birliği, esneklik, paylaşım ve öğrenme" gibi birtakım değerler başarılı bir şekilde bilgi yönetiminin uygulanmasını sağlamaktadır (Lawson, 2003; 44). Bilgi yönetimi sistemleri için yapılan yatırımlardan sonuç alabilmek için örgüt çalışanlarının gönüllülüğü, organizasyon içerisindeki sosyal ilişkiler, inançlar, değer yargıları ve davranış biçimleri olarak ifade edilen örgüt kültürünün bilgi yönetimini desteklemesi gerekmektedir (Koulopoulos ve Frappaolo, 1999:105). Amerika'nın ve Avrupa'nın önde gelen 431 şirketinde yapılan bir araştırmada bilgi yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan en önemli zorluğun insanların davranışlarını değiştirmek olduğu vurgulanmakta ve uygunsuz bir örgüt kültürünün varlığı gösterilmektedir (Storey ve Barnett, 2000:147).

Klasik yönetim anlayışında örgüt kültürü, entelektüel varlıklardan yararlanmanın önünde büyük bir engel olarak kabul edilmekteydi. Ama şimdi kültürün bilginin tanımlanması, elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasında merkezi olan davranışları etkilediği ifade edilmektedir. Bu etkileme dört şekilde meydana gelmektedir. Birincisi, kültür -özellikle alt kültürler- bilginin ne olduğu ve hangi bilginin yönetilmeye değer olduğu ile ilgili varsayımları şekillendirir. İkincisi, kültür bireysel bilgi ile örgütsel bilgi arasındaki ilişkiyi tanımlamakta, kimin belirli bilgiyi kontrol etmesinin beklendiğini, kimin paylaşması gerektiğini ve kimin kestirebileceğini belirlemektedir. Üçüncüsü, kültür, bilginin belirli durumlarda nasıl kullanılacağını belirleyen sosyal etkileşim bağlamını meydana getirir. Dördüncü, kültür, beraberindeki belirsizliklerle birlikte yeni bilginin kuruluşlarda oluşturulduğu, meşrulaştırıldığı ve dağıtıldığı süreçleri şekillendirir (De Long ve Fahey, 2000:113). Dört örgüt kültürü boyutu da bilgi yönetimi ile pozitif olarak ilişkilidir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:21; Zheng vd., 2010:765).

### **4.3. Kavramsal Model ve Hipotezler**

Çalışmanın amaçları doğrultusunda bağımsız değişken örgüt kültürü, bağımlı değişken ise bilgi yönetiminin boyutlarıdır. Çalışmada bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenecektir. Şekil 4.1’de örgüt kültürünün ve bilgi yönetiminin boyutları ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 4.1 Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi İlişkisi



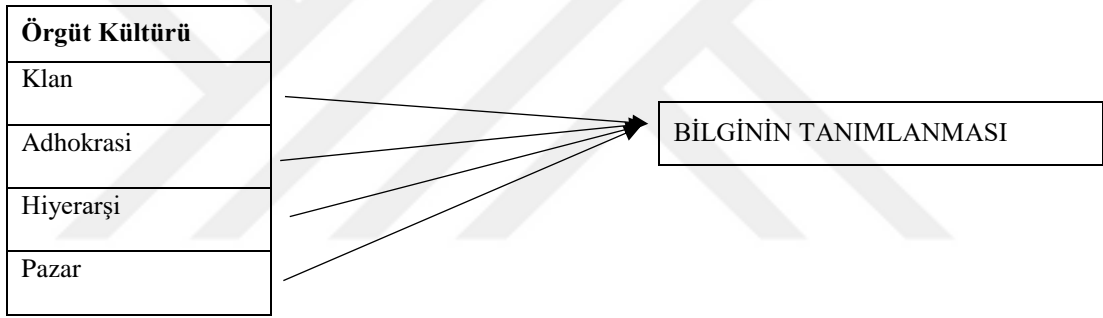
Örgüt kültürünün bilgi yönetimini destekleyip desteklemediğini inceleyen araştırmalar, sağlık kuruluşları yöneticilerinin ve hastane organizasyonlarının etkinliğini nasıl geliştireceklerini anlamalarına yardımcı olmak açısından önemlidir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007; Jones, 2009). Örgüt kültürü, kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için önemli bir rekabet avantajı oluşturduğundan, bilgi yönetimine önemli bir katkı olarak kabul edilmektedir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:15).

#### 4.3.1. Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Tanımlanması Üzerindeki Etkisi

Bilgi yönetimi, hastaneler için önemlidir. Hastanenin organizasyon sürecinde hangi bilginin kullanıldığının belirlenmesine yönelik araştırmalar yürütmek, böylece organizasyonlardaki muazzam ve karmaşık bilgiyi belirlemek ve optimize etmek değerlidir. Hastanenin karar verme sürecine dayanarak, eyleme henüz dönüşmemiş bilgilerin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekmektedir (Fu vd., 2006:54). Bilgi tanımlama, bir organizasyonun en etkili bilgi emilim sürecini gerçekleştirmesini sağlamak için gerekli bir adımdır (Ortiz vd., 2017:49). Çünkü bir örgütün organizasyonel ve stratejik ihtiyaçlarına uygun bilgileri doğru bir şekilde

tanımlayabilmesi ve değerlendirebilmesi durumunda, bu bilgileri elde etmek için oldukça spesifik ve odaklanmış edinim stratejilerinin tasarımının geliştirilmesi daha kolay olacaktır (Ortiz vd., 2018:1333). Örgüt kültürü ve bilginin tanımlanması sürecinin pozitif olarak açıklanan ilişkisine göre, bir örgütün kültürel faktörleri şekillendirmesi, bilgiyi etkin bir şekilde yönetme yeteneğinin bir anahtarıdır. Bununla birlikte, bilgi yönetimi örgüt kültüründe büyük bir değişimi gerektirir ve bir örgüte çalışma kültürü kazandırır. Dahası, bilgi yönetiminin başarısı, bilgi yönetimi sistemlerini geliştirirken, bunu destekleyici bir kültürü inşa etmesidir. Örgüt kültürü, bir işletmenin bilgi varlıklarından yararlanarak yine işletmeye değer katan bir kavramdır (Chang ve Lin, 2015:437). Bu nedenle Şekil 4.2’de de görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm alt boyutları bilgi yönetimi boyutlarından bilginin tanımlanması boyutunu etkilemektedir.

**Şekil 4.2 Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Tanımlanması Arasındaki İlişki**



Örgüt kültürünü geliştirmek, işletmede örgütsel öğrenme ortamlarını teşvik etmede büyük önem taşımaktadır. Bir öğrenme kültürü organizasyonu, beceri ve bilgi edinmenin yalnızca her çalışanın temel sorumluluğu olarak görülmediği, aynı zamanda örgüt üyelerinin etkileşimi ve teşvikiyle desteklendiği bir ortam meydana getirir. Birçok araştırmacı, bilginin tanımlanmasının nihai amacının, çalışanların bilgiyi organizasyonun sürecine ve kültürüne katmak ve böylece örgütsel performansı arttırmak olduğuna inanmaktadır. Bir kültür, bireylerin bilgi tanımlama uygulamalarını takip etme motivasyonunu etkileyebilir. Ödüller ve diğer teşvikler yoluyla bilgi tanımlama uygulamalarını teşvik etmeye yönelik organizasyonel çabalar, bilgi uygulamalarını ödüllendiren, kutlayan ve değer veren temel kültürel iklim olmadığı sürece sonuç olarak başarısız olacaktır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanların bireysel güç tabanlarını ve deneyimlerini paylaşmalarını ve yaymalarını engelleyebilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün çalışan davranışlarını etkileyerek bilgi yönetimi

boyutlarından bilginin tanımlanması sürecini etkileyeceği açıktır (Chang ve Lin, 2015:437). Değişim konusunda esnek olan örgüt kültürlerinde bilginin tanımlanması ve elde edilmesi yoluyla toplanmasını ve paylaşılmasını teşvik ettiği ifade edilmektedir (Zheng, 2005:29).

Örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, bir örgütün arzu edilen kültürel özelliği olarak sık sık dile getirilmektedir. Çünkü bu kültürde katılım, takım çalışması ve aile duygusu vardır. Yine adhokrasi kültürü boyutu da örgüt kültürü boyutları arasında olumlu olarak görülen, girişimciliği, risk almayı ve inovasyonu teşvik eden bir boyuttur. O'Reilly'nin (1989) 500 kuruluşun yöneticileri tarafından inovasyon ve inovasyon uygulamasına yardımcı olacak kültürel özellikler listesinde, katılımı vurgulayan kültürel özellikler çoğunluğu oluşturuyor. İnovasyonu teşvik eden özellikler arasında, bir şeyleri denemeye ve başarısızlığa yol açan özgürlükler, aptalca fikirler olarak düşünülen şeylerin tartışılması, inovasyonun her işin bir parçası olması beklentisi, düşüncenin teşviki ve başkalarına danışmaya istekli olması sayılabilir. İnovasyonu motive eden özellikler arasında takım çalışması, sahiplik duygusu, tüm organizasyonun ilgisi, eylem beklentisi, bireyin etkisi olabileceği, delegasyonu ve insanları güçlendirebileceği inancı bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin her aşamasında katılım çok önemlidir çünkü bilgi yönetiminin amacı öncelikle kişisel bilginin bireysel katılımın bir önkoşul olduğu örgütsel bilgiye yükseltmektir (Zheng, 2005:29). Genel olarak bilgi yönetimi ile en güçlü korelasyona sahip olan örgüt kültürü boyutu adhokrasi boyutudur (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:22). Çalışanlar arasındaki informal etkileşimler, paylaşılan deneyimler, insan ilişkileri, sosyalleşme süreçleri, güven ve aidiyetin geliştirilmesi bilginin tanımlanmasına, oluşturulmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Örgüt kültüründe hiyerarşi kültürü kararlılık, kurallar, prosedürler ve sorunsuz işlemler gibi iç süreçlere odaklanmaktadır. İş rutinlerinin ve uygulamalarının geliştirilmesi, çalışanların problemleri çözmek için bilgiyi uyarlamalarını sağlar. Süreç, sorumlulukların, ölçümlerin, belgelerin ve kayıtların tanımlanması yoluyla örtük bilgi açık bilgi haline dönüştürülür. İçsel süreçleri ifade eden hiyerarşi kültürü bilginin tanımlanması ve standardizasyonu açısından önemlidir. Son olarak dışsal süreçleri ifade eden pazar kültürü, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi yoluyla bilginin tanımlanmasını, elde edilmesini, işlevselleştirilmesini destekler (Gray ve Densten, 2005:598). Bu yüzden, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin tanımlanması

boyutu, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, adhokrasî kültürü, hiyerarşî kültürü ve pazar kültürü boyutlarından etkilenmektedir.

H<sub>1a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasî Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

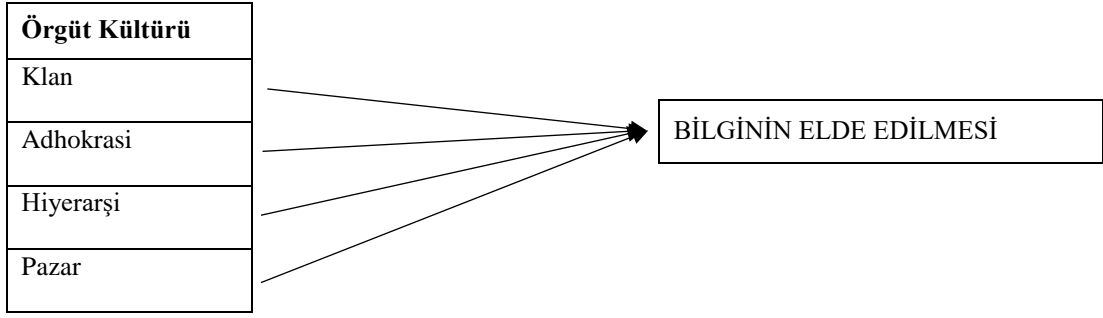
H<sub>1c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşî Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.3.2. Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Elde Edilmesi Üzerindeki Etkisi**

Örgüt kültürünün etkili bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmeye en önemli girdi olduğuna inanılmaktadır. Çünkü örgüt kültürü hem bilginin elde edilmesini hem de bilginin paylaşılmasını destekleyecek veya engelleyecek değerleri, inançları ve çalışma sistemlerini belirlemektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kuruluşun yeteneklerini etkileyecek, değişime ve yeniliklere rehberlik edecektir (Liao vd., 2012:52). Bilgi yapısı, işlevsel olarak bölümlere ayrılmış, hiyerarşik ve bireysel uzmanların kendi uzmanlık alanlarında bilgiyi elde etme konusunda daha yüksek derecede özerkliğe ve takdir yetkisine sahip olmaları gerekmektedir (Lemon ve Sahota, 2004:490). Bir işletme bilgi yönetimi stratejilerini geliştirmek için destekleyici bir kültür oluşturması ve bilgi yönetimi uygulamalarını (bilginin tanımlanması, elde edilmesi, depolanması paylaşılması ve kullanılması) geliştirmek için de uygun bilgi teknolojileri araç ve tekniklerini benimsemesi gerekmektedir. Örgüt kültürü içerisinde özellikle klan ve adhokrasî kültürünün bilgi yönetimi boyutlarından bilginin elde edilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Yöneticiler için temel sorun, kültürün hangi özelliklerinin yeni bilgileri hızla edinip tahsis edebileceğini belirlemektir. Bilgi paylaşımını ve açıklığı teşvik eden bir kültürün bilginin elde edilmesine etkisi pozitifdir (Liao vd., 2012:54). Bu nedenle Şekil 4.3'de de görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm alt boyutları bilgi yönetimi boyutlarından bilginin elde edilmesi boyutunu etkilemektedir.

**Şekil 4.3 Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Elde Edilmesi Arasındaki İlişki**



Yapılan bazı araştırmalar, destekleyici, yenilikçi ve rekabetçi bir anlayışa sahip olan klan, adhokrasi ve pazar kültürünün bilginin elde edilmesini desteklerken, hiyerarşi kültürünün bilginin elde edilmesini desteklemediği görüşünü savunmaktadır (Liao vd., 2012:66). Örgüt kültürü, örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini üyelerinin davranışlarını şekillendirerek gösterir. Belirsizliklerin yoğun olduğu bir dünyada, karar vermenin en önemli kısmı, bilinmeyen yapılandırılması için çevreden gelen bilgileri sindirmektir. Bilgi yönetimi uygulamaları, yeni dış ve iç bilginin nasıl elde edildiğini, içselleştirildiğini, konumlandırıldığını ve bir organizasyon hafızasına nasıl entegre edildiğini ele alır. Yeni veri ve bilgi anlamlarını örgütün çalışanları oluşturmaktadır. Örgüt için kullanılacak seviyeye gelen bilgiler çalışanlar arasında paylaşılarak bilgi yeniden yapılandırılır. Yapılandırılan bilgi, karar verme mekanizmasının temelini oluşturur. Bütün süreç örgüt kültürü tarafından düzenlenir, çünkü örgüt çalışanları tarafından tutulan değerler ve davranış normları anlam-yapım süreçlerinde bir filtre görevi görür (Zheng vd., 2010:765).

Bilginin elde edilmesi, bir kurumun kendini yenileme ve sınırlarını genişletme sürecine girmesine olanak sağlayan kavrayış, beceri ve ilişki geliştirme süreci olarak görülmektedir. Organizasyonun gizli ve açık bilgisinin artırıldığı veya değiştirildiği dinamik bir süreçtir. Kimi araştırmacılar bilginin elde edilmesini bilginin oluşturulması ile birlikte ele almış, kimi araştırmacılar ise bilginin üretilmesi, edinim kaynakları, uyarlanması ve bilgi ağları ile birlikte ele almışlardır. Netice olarak bilginin elde edilmesi, bir işletmenin dış bilgiyi kuruluşa ithal etmek için kullandığı mekanizmaları ifade eder (Khalil vd., 2006:34). Yapılan bazı araştırmalara göre, bilginin elde edilmesi için esneklik ve iş kurallarına daha az odaklanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Kesin, resmi kuralların tam olarak yerine getirilmesi gerektiğinde, yeni bir bilginin elde edilmesi ve yeni fikirlerin kapsamı sınırlı kalacaktır. Esneklik,

bilginin elde edilmesi için günlük faaliyetlerin yürütülmesinde daha iyi yöntemler içerebilir. Kural ve prosedürleri büyük ölçüde vurgulamayan bir örgütte, günlük işlerde çalışanların davranışları daha az resmi hale getirilmiştir. Onlara deneyimlerini ve diğerleriyle iş birliği yapma becerilerini kullanma konusunda bağımsızlık sağlar. Aynı zamanda, bu araştırmaya paralel olarak, gayri resmi yapının, gerçek örgütsel faaliyetleri ve bilginin elde edilmesinde hayati olan dinamik etkileşimi daha iyi bir şekilde gözler önüne sermektedir. Buna göre, iş süreçlerinin daha az resmi hale getirildiği işletmelerde, üyelerin yenilikçi yetenekleri geliştirmek için birlikte çalışabilme yeteneklerinin de yüksek olması beklenmektedir. Merkezileşme içindeki “merkez”, bir işletme içinde karar verme yetkisine sahip bir hiyerarşik seviye olarak tanımlanabilir. Merkezileşme, aynı zamanda, gücün ve otoritenin kuruluşun daha yüksek seviyelerinde yoğunlaştığı derece olarak tanımlanmıştır. Bir otorite odağı biçimindeki yüksek düzeydeki merkezileşme, bilgi birikiminin azalmasına yol açabilir. Dolayısıyla, örgütsel yapı daha merkezileştirildiğinde, çalışanların bilgi elde etme yeteneklerinin sınırlı olması beklenir (Al Saifi, 2015:171). Bu yüzden, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin elde edilmesi boyutu, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü boyutlarından etkilenmektedir.

H<sub>2a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>2d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

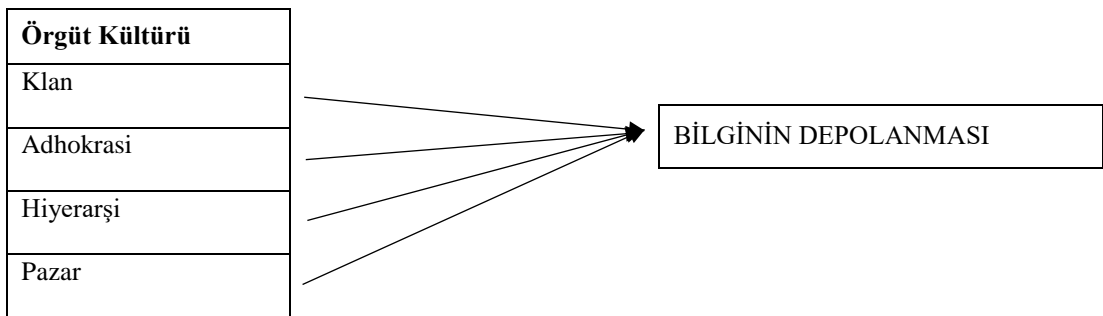
#### **4.3.3. Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Depolanması Üzerindeki Etkisi**

Bilginin saklanması ve yapılandırılması ile birlikte depolanması, bilginin firma için etkin yönetimini sağlamak için önemli bir özelliktir. Özellikle işletmenin zaten bildiği her şeyi unutmamasını sağlar. Yazılı belgeler, elektronik veri tabanlarında



toplanmış ve yapılandırılmış bilgiler, uzman sistemlerde kodlanmış insan bilgisi, kurumsal belgelenmiş prosedürler (ör., çalışma el kitapları), rutin ve örgüt kültürü ve işletme yapısı gibi diğer maddi olmayan varlıklarda biriken zımnî bilgi gibi bilgiler işletmelerde depolanmaktadır. Ayrıca bilginin depolanması süreci, etiketleme, indeksleme, sınıflandırma, standardizasyon ve entegrasyon prosedürleri aracılığıyla açık bilginin içeriğini ve değerini geliştirmek için bir önceki iyileştirme sürecinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu süreçleri yürütmek için de organizasyonel rollerin belirlenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bilgi deposunun işletmeye sunabileceği olumlu yönler açısından, iki temel nokta vardır. Birincisi, bilginin depolanması, örgütsel değişimin uygulanmasını kolaylaştırır, çünkü geçmiş deneyimlerin bir havuzu zaten vardır. Çünkü problemleri çözmek için firmanın geri dönebileceği bir geçmiş deneyimler havuzu vardır. İkincisi, işletme tarafından ortaya çıkan sorunlara çözüm aramak için kaynak harcamadan kaçınılır. Ayrıca, işletmenin bilgiyi elde etme ve şifrelemeye yönelik kendi girişimi, bireysel öğrenmeyi, depolanan bilginin kalitesini ve dolayısıyla uygulama ve örgüt çapında aktarımı kolaylaştıran bir süreci ifade eder. Saklanan bilgi aktarılır ve rutinelere dahil edilir ve böylece örgüt kültürünün bir parçasını oluşturur. Dahası, bilgi depolama, daha az ilgili ya da eskimiş bilginin kaldırıldığı ya da ikame edildiği, hepsinin rutinlerin ve örgüt kültürünün gelişimini içeren, filtrelenmiş bir süreci ifade eder (Donate ve Guadamillas, 2010:84). Bu nedenle Şekil 4.4'de de görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm alt boyutları bilgi yönetimi boyutlarından bilginin depolanması boyutunu etkilemektedir.

**Şekil 4.4 Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Depolanması Arasındaki İlişki**



Yapılan bazı araştırmalarda, bilginin depolanması ile pazar kültürü, bilginin paylaşılması ile klan kültürü ve pazar kültürü arasında ve son olarak da bilginin kullanılması ile klan kültürü ve Pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Omerzel vd., 2011:132). Etkili depolama ve düzeltme

mekanizmaları işletmenin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlar. İşletmelerin etkin rekabet edebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için örgütsel bilgiyi belirlemeleri, oluşturmaları ve depolamaları gerekmektedir (Gold vd., 2001:195). Bazı araştırmacılar bilgi yönetimini geliştiren kültürel özellikleri şu şekilde sıralamaktadır: çalışanlar arasında ve departman hatları arasında serbest bilgi akışını teşvik eden normlar ve uygulamalar, insanları örgüt genelinde bilgiyi depolamalarına, paylaşmalarına ve kullanmalarına, yaratıcılık ve sürekli gelişime değer vermelerine olanak tanıyan uygulamalar ve dahası bir örgüt içerisinde bilginin geliştirilmesini teşvik eden güven kültürünün oluşturulmasıdır (Lopez-Nicolas ve Merono-Cerdan, 2009:214). Bilgi yönetimi boyutlarının tamamı için güvenin hayati bir rolü vardır. Bu nedenle, kabul edilmiş normlar, bilgi kültürünü güçlendirmek veya zayıflatmak için örgütlerdeki farklı sorumlu birimler arasındaki ilişkilerde de önemli bir rol oynamaktadır. Daha fazla destekleyici ve açık değer eğilimi gösteren kurumların bilgi oluşturma, depolama, paylaşma ve kullanma ile sonuçlanacak davranışları gösterme konusunda daha fazla potansiyele sahip olduğu sonucuna varmıştır. Paylaşılan örgütsel değerler, çalışanların bilgi yönetimi algısını etkileyecektir. Örgüt kültürünün bilgi yönetimini etkilemesinin diğer bir yolu, kültürün sosyal etkileşim için bir temel oluşturmadaki rolüyle ilgilidir. Böyle bir rolün yansıması; hedefler, standart yöntemler, yöneticilerle iletişim kurmak için elektronik posta kullanmanın uygunluğu, patronlar ve denetçiler gibi konularda gözlemlenebilir. Kültür ayrıca bilgi üretimi, depolaması ve seçimi için bazı süreçler formüle eder. Çalışanların işletmenin olumsuzluk ve hata hakkındaki görüş algısı bu rolün önemli faktörleri arasındadır. Bazı işletmelerde, mantıksal olarak açıklanabilen ve haklı gösterilebilen bir yanlışlık kabul edilebilir, ancak bazı işletmelerde ise, bir çalışanın işten çıkarılmasında sadece bir yanlışlık veya hata yeterlidir (Allameh vd., 2011:1230). Yapılan çalışmalardan anlaşılacağı üzere bilginin depolanmasının klan, adhokrasi ve pazar kültürü ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu yüzden, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin depolanması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü boyutlarından etkilenmektedir.

H<sub>3a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

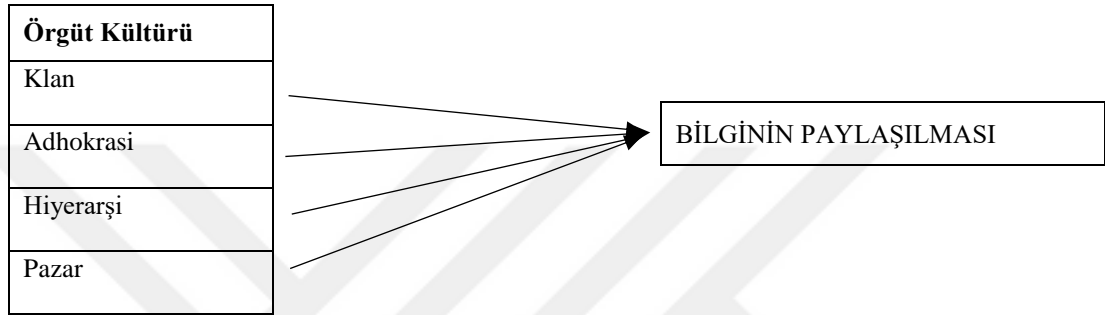
H<sub>3d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.3.4. Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Paylaşılması Üzerindeki Etkisi**

Bilgi paylaşımı, bir işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir ve organizasyonel hayatın bir parçasıdır (Davenport ve Prusak, 1998:89). Geleneksel ekonomiler, toprak ve sermaye gibi maddi varlıklara dayanırken, günümüz ekonomileri artık bilgiyi rekabet üstünlüğünün temelini oluşturan birincil üretim faktörü olarak ele almaktadırlar. Bilginin en önemli özelliği, özgünlüğüdür. Oluşturulduktan sonra, bilgi taklit edilemez veya ikame edilemez, bu da onu tüm işletmeler için önemli bir stratejik varlık kaynağı haline getirir. Geleneksel bilgi yönetimi, teknolojiye ya da bilgiyi verimli bir şekilde işleyen ve geliştiren sistemlerin oluşturulmasına odaklanırken, yeni bilgi yönetimi modeli insanları ve eylemleri ön plana almaktadır. Bilginin paylaşılması, bir bireyin veya bir grubun, karşılıklı yarar sağlaması için başkalarıyla iş birliği yapmasını gerektirir (Al Alawi vd., 2007:24). Çalışanlar arasında oluşan güven duygusunun, bilgi paylaşımı üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Güven duygusunun, örgüt kültüründe son derece önemli bir yeri vardır. Kişilerarası güven, birey ya da grubun diğer bireylerin ya da grupların vaatlerinin ya da eylemlerinin güvenilirliğiyle ilgili beklentisi olarak bilinir. Bilginin paylaşılması için güven ortamının oluşması şarttır. Çalışanlar arasındaki iletişimin de bilginin paylaşılmasında önemli bir rolü vardır. Buradaki iletişim, sözlü iletişim yoluyla insan etkileşimini ve iletişim kurarken beden dilini kullanmayı ifade eder. İnsan etkileşimi, çalışma ortamında sosyal ağların varlığıyla büyük ölçüde artmaktadır. Bu iletişim biçimi bilgi paylaşımını teşvik etmede temeldir. Çalışanların bilgiyi paylaşmak için güçlü bir motivasyona da ihtiyacı vardır. Tüm çalışanların, bu eylemin sonucu olarak kazanılabilecek veya kaybedilebilecek şeyleri düşünmeden kolayca bilgi paylaşmaya istekli olduklarını varsaymak gerçekçi değildir. Yöneticiler, ödül sistemlerinin tasarlanması sırasında iş birliğinin önemini ve en iyi uygulamaları paylaşmanın önemini düşünmelidir. Fikir, bilgi paylaşımı ve yatay iletişimin teşvik edildiği ve gerçekten ödüllendirildiği süreçleri tanıtmaktır. Bu ödüller, bireysel performanstan

ziyade gruba dayanmalıdır (Al Alawi vd., 2007:25). Dolayısıyla bilgi paylaşım sürecinde, örgüt kültürleri için temel faktörler şunlardır: güven, ortak değerler, iletişim, referans çerçeveleri, prosedürler ve kurallar, üretkenlik, fikirlerin desteklenmesi ve hatalara gösterilen toleranslar (Tseng, 2010:273). Örgüt kültürü bütün boyutları ile birlikte bilgi paylaşımını teşvik eden önemli bir faktördür. Bu nedenle Şekil 4.5’de de görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm alt boyutları bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutunu etkilemektedir.

**Şekil 4.5 Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Paylaşılması Arasındaki İlişki**



Klan kültürü, organizasyonda güçlü insan ilişkilerini, bağlılığı ve takım çalışmasını vurgular. Klan kültüründe, çalışanlar etkileşime ve iş birliğine giderek ekipte yer almaya teşvik edilir. Klan kültürünü vurgulayan organizasyonlar, aidiyet ve güvene odaklanarak birlikteliği sürdürme eğilimindedir ve çalışanlar, bir işi başarmak için tek başına çalışmaktan ziyade takım çalışması yoluyla iş birliği içinde çalışmaya teşvik edilir. Örgüt içerisinde çalışanlar, çeşitli problemlerle karşılaşacak ve bu da kendileri tarafından kolayca çözülemeyecektir. İş birlikçi bir takım çalışması ortamında, deneyimlerini paylaşabilir ve sistem becerilerini birbirlerinden özel ve enformel iletişim ile öğrenebilir ve zorluklarla karşılaştıklarında rahatça yardım alabildikleri için yalnız ve yalıtılmış hissetmezler (Shao vd.,2015:596). Bu yüzden bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü boyutundan etkilenmektedir.

H<sub>4a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Adhokrasi kültürü, bireysel inisiyatifini cesaretlendirme ve risk almayı vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar, adhokrasi kültürünün girişimciliği, yaratıcılığı, uyarılana bilirliliği, hedef başarısını, üretkenliği ve verimliliği vurguladığını

göstermektedir. Organizasyonun dış yönünü yansıtmaktadır. Daha yüksek dış oryantasyonu olan işletmeler için bilginin birey, grup ve örgütsel düzeyler arasında hareket etmesi daha kolay olacaktır. Bu nedenle, adhokrasi kültürü, dış çevre ile etkileşimi içeren açık bilginin daha iyi edinilmesini sağlayacaktır. Böylece, daha gelişmiş bilgi dönüşümüne ve kurumsal performansa sahip olunacaktır. Bu, eğer bir işletme adhokrasi kültürünü besleyebilirse, kurumsal performansı önemli ölçüde artırabilir demektir. (Tseng, 2010:278). Türkiye’de özel bir bankada yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular, örgüt kültürü türlerinden klan ve hiyerarşi kültürünün örtük bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ayrıca örgüt kültürü türlerinden adhokrasi ve pazar kültürünün açık bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Uçar vd., 2017:347). Adhokrasi kültürü, etkin iletişim ve iş birliğini desteklediği için bilgi paylaşımı için önemli bir örgüt kültürü boyutudur (Tounkara ve Arduin, 2015:782). Adhokrasi kültürü, özellikle teknoloji açısından, organizasyondaki çalışanlar arasında değişme ya da yenilik yapma ivmesini de artırmaktadır. Bu nedenle, bu kültürde, çalışanlar arasında yüksek kapasite ve öğrenme ivmesi ile paylaşım fikirleri, en iyi yenilikçi stratejiye ulaşmak için, tartışmalarla bile yeni fikirlerini test etmenin en iyi yolu olduğundan gelişecektir (Luu, 2014:272). Bu yüzden bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından adhokrasi kültürü boyutundan etkilenmektedir.

H<sub>4b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hiyerarşik kültür örgütsel iç istikrar üzerine odaklanır ve güvenlik, kontrol, düzen ve kuralları vurgular. Hiyerarşik kültürde, liderler muhafazakâr ve temkinli olma eğilimindedirler ve yönetmeliklerin uygulanmasına dikkat ederler. İşletme içinde net bir karar verme tarzı olduğunda, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar da dahil olmak üzere farklı kademelerdeki çalışanlar yönetmeliklere göre bilgi paylaşımında bulunacaklardır. Ancak, veri aktarımının düzenlenmesi, gizli bilginin paylaşımı için yararlı olmayabilir çünkü bu yana, resmi bilgi paylaşımı yerine gayri resmi paylaşımlar daha yaygın bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Ampirik sonuçlar, etkinlik ve tekdüzeliğe odaklanan hiyerarşik kültürün çalışanların açık bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Shao vd.,2015:594). Bu yüzden bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşik kültürü boyutundan etkilenmektedir (Tseng, 2010:278).

H<sub>4c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Pazar kültürü, üretkenlik, performans, amaçları yerine getirme ve başarıya odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, çalışanlar rekabetten ve önceden belirlenmiş amaçların başarılı bir şekilde kazanılmasından sorumludur. Mevcut literatür, pazar kültürünün, verilerin paylaşılmasında faydalı olduğunu öne sürmektedir. Üretkenlik ve başarıya odaklanan bir ortamda çalışanlar, beklenen organizasyonel performansa ulaşmak için bilgiyi uyarlama, düzenleme ve paylaşma eğilimindedirler (Shao vd.,2015:595). Pazar kültürü, bilgi paylaşımını teşvik eder. Dışsal yönelim veya rekabetçi yönelim, bireysel değişim ve örgütsel değişim için çalışanlara sürdürülebilir ivedilik ve hazırlık sağlar. Böylelikle çalışanlar, özellikle bilgi birikimini daha fazla paylaşmak suretiyle değişmeyi öğrenirler. Pazar kültürü, organizasyon ve müşterileri arasındaki bağlantıya odaklanır. Müşteri odaklılık, orta yönetim çalışanlarının bilgi paylaşımı ile olumlu bir bağlantı ortaya koymaktadır (Luu, 2014:272). Bununla birlikte, literatürde, pazar kültürünün bilgi paylaşımını negatif yönde etkilediğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Chang ve Lin, 2015:440). Bu yüzden bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü boyutundan etkilenmektedir.

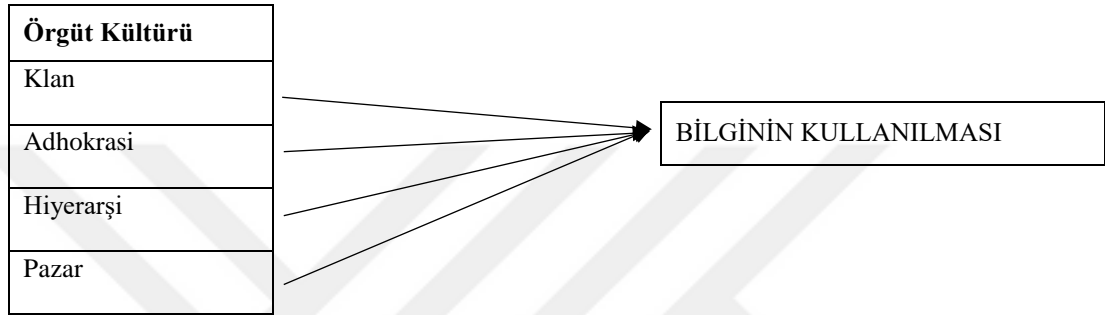
H<sub>4d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.3.5. Örgüt Kültürü Boyutlarının Bilgi Yönetimi Boyutlarından Bilginin Kullanılması Üzerindeki Etkisi**

Bilginin kullanılması davranışı, bireylerin işletmenin hedeflerini hızlandırmak için bilgiyi uyguladıkları yol ve davranışları ele alır (Esmaeelinezhad ve Afrazeh, 2018:235). Örgüt kültürünün gizli ve açık bilginin kullanımı üzerinde etkisi vardır (Jasimuddin ve Zhang, 2014:1490). Başarılı bir örgütlenme, bir örgütün sahip olduğu bilgi miktarından kaynaklanmaz, bunun yerine örgüt içindeki bilginin uygulanmasını ve gelişimini etkileyen dinamik sosyal süreçlerden kaynaklanır (Sensuse vd., 2014:109). Bir kültür, çalışanların bilginin kullanılması uygulamalarını takip etme motivasyonunu etkileyebilir. Ödüller ve diğer teşvikler yoluyla bilginin kullanılması uygulamalarını teşvik etmeye yönelik organizasyonel çabalar, bilgi uygulamalarını ödüllendiren, kutlayan ve değer veren temel kültürel iklim olmadığı sürece sonuç

olarak başarısız olacaktır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanların bireysel güç tabanlarını ve yaşayabilirliklerini paylaşmalarını ve yaymalarını engelleyebilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün çalışan davranışlarını etkileyerek bilgi yönetimi kuruluş sürecine gireceği açıktır. Dahası, örgüt kültürü bilgi elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması için çok önemlidir (Chang ve Lin, 2015:437). Bu nedenle Şekil 4.6’da de görüldüğü gibi örgüt kültürünün tüm alt boyutları bilgi yönetimi boyutlarından bilginin kullanılması boyutunu etkilemektedir.

**Şekil 4.6 Örgüt Kültürü Boyutları ile Bilginin Kullanılması Arasındaki İlişki**



Bilginin kullanılması süreçleri, karar verme süreçlerinde bilginin kullanılmasını, iş stratejilerini, görev uygulamalarını, hizmet sunumunu ve örgütsel performansı ve etkililiğini, bilginin gerçek kullanımına yönlendirmeyi içerir (Abdullat ve Dababneh, 2018:524). Jones (2009:55), örgüt kültürünün bilginin kullanılmasına aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Başarılı bir bilgi yönetimi için, işletmeler sürekli bir öğrenme kültürüne sahip bir çevreye ihtiyaç duyarlar ve bu durum organizasyonun her seviyesinde gerçekleşmelidir. Bir öğrenme kültüründe insanlar problem arar ve öğrenmeye teşvik edilirler. Uygulama öğrenimi gibi öğrenme araçları sayesinde bilgi yönetimini güçlendireceklerdir. Öğrenme kültürünün güçlendirilmesiyle bilgi yönetimi uygulamasının kapasitesi artırılabilecektir. Örgütlerde öğrenme kapasitesi oluşturmak için üç kavram gereklidir: öğrenme, yenilik ve değişim (Seyedyousefi vd., 2016:415). Yenilik, değişim ve öğrenme gibi kavramlar adhokrasi kültürünün bir göstergesidir. Organizasyonların bilgi yönetimini sağlamak için destekleyici ilişkilere, iş birliğine, yakınlık ve arkadaşlık atmosferinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Böyle bir kültürde insanlar birbirlerini destekler, yardım ederler ve örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için gerekli bilgileri paylaşırlar. Bu nedenle, bilginin kullanılması ve organizasyonda yeni fikir ve tekniklerin geliştirilmesi kolaylaşır (Seyedyousefi vd., 2016:415). Bilginin kullanılması, karar vermede, eylemde ve problem çözmede, daha

fazla bilginin elde edilmesine yol açabilecek uygulamaları içerir. Örgüt kültürü, açık iletişime, güvene, güçlendirmeye ve sadakate dayanmaktadır. Bilgi kullanım engellerini aşmak için bu politikalar uygulanır (Patil ve Kant, 2012:326). Dolayısıyla klan ve adhokrazi kültürleri ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu yüzden, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin kullanılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü ve adhokrazi kültürü boyutlarından etkilenmektedir.

H<sub>5a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrazi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bilginin kullanılması, çalışanları bilgiyi yaymanın ekonomik büyüme için bir teşvik ve rekabet avantajı elde etmek için bir kaynak olduğuna inanmaktadır (Mehrabi vd., 2013:148). Dolayısıyla kararlılık, rekabet ve amaçlara yönelme gibi unsurları bünyesinde barındıran Pazar kültürü ile bilginin kullanılması arasında pozitif bir ilişki vardır. " Rekabetçi değerler çerçevesindeki " hiyerarşi kültürü perspektifi, bir örgütün iç süreçlerine odaklanır ve değerlendirme ve ölçüm, dokümantasyon, kontrol süreçleri, istikrar, rutinleşme, yapılandırma, merkezileşme, verimlilik geliştirme, süreklilik ve kontrol üzerinde durur. Hiyerarşi kültürü, perspektifi, bireylerin pratik problemleri çözmek için bilgiyi değiştirmelerini kolaylaştırdığı için iş rutinlerinin ve bilginin kullanılmasının geliştirilmesine vurgu yapmaktadır. İçsel süreçlere odaklanma ve rutin, kural ve yönetmelikler üzerindeki vurgu, bilginin uygulanması, pratik durumlarda kullanılması içindir. (Rai, 2011:791). Bu yüzden, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin kullanılması boyutu, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü boyutlarından etkilenmektedir.

H<sub>5c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



## 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde, tezin uygulama kısmı ile ilgili aşamalar ve yapılan işlemler sıralanmıştır. Ayrıca çalışmanın amacından ve kapsamından, araştırmanın örnekleme ait temel bilgilerden, verilerin nasıl toplandığından ve verilerin analizinden söz edilecektir.

### 5.1. Araştırmanın Problemi

Son yıllarda yapılan çalışmalarda araştırmacılar, kültürel etkinliği (tek bir kültür türünün baskın özellikleri), organizasyonel etkinliğin önemli bir yordayıcısı olarak tanımladılar. Bu bağlamda örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur (Allen, 2013:2). Bu çalışmada bilgi yönetimi uygulamalarını kullanan hastanelerin sorunları ele alınmıştır. Örgütsel kültür, kuruluşların hedeflerine ulaşmaları için önemli bir rekabet avantajı kaynağı oluşturduğundan, bilgi yönetimine önemli bir katkı olarak kabul edilmektedir (Chin-Loy ve Mujtaba, 2007:15). Belirli bir örgüt kültürü türünün, özellikle sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren bir çalışma grubuna odaklanan bilgi yönetimi için ilişkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bilgi Yönetimi literatüründe ampirik kanıt olmaması nedeniyle, belirli bir çevrede bilgi yönetimi başarısı için uygun örgüt kültürü türünün nasıl belirleneceği açık değildir. Akademisyenler ve uygulayıcılar örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Allen, 2013:3).

Bu araştırmanın problem cümlesi, “Hastanelerde örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarına etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

### 5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Adıyaman ili merkezindeki hastanelerde örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık personelinin algılarına göre ortaya koymaktır. Ayrıca hastanelerin bilgi yönetimi uygulamalarını ve bilgi yönetimi kavramı ile örgüt kültürünün ilişkisini ortaya koymaktır.

Bu çalışmada özellikle hastanelere odaklanarak sağlık hizmetlerinin etkinliğini iyileştirmek açısından örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bilginin uygulamaya dönüştürülmesi, sağlık sektörü için bilinen bir sorundur.

Araştırmacılar ve uygulayıcılar, örgüt kültürü ile hizmet sektörü ve özellikle sağlık hizmetleri alanında bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi daha fazla anlamak için ek araştırmalara ihtiyaç duymaktadır (Armstrong and Kendall, 2010:9).

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, saha araştırması yapılmıştır. Çünkü birincil veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Saha araştırmaları, anket verilerinin analizi, pazar payı, üretim kapasitesi, geçmiş ekonomik verilerin analizi gibi benzeri alanlarda yapılmaktadır (Sayım, 2017:163). Birincil kaynaklardan bilgi toplamak için, hazırlanan sistematik bir soru formu olan anketin amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu ve Alnaçık, 2013). Bu yöntemle veriler ilgili örnekleme dâhil kişilere yazılı olarak daha önce hazırlanmış soruları sormak yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, öncelikle tanımlayıcı istatistikler çıkarılmış, hipotez testleri gerçekteşirilmış ve veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi çerçevesinde Yol Analizi (Path Analysis) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.0 ve LISREL 8.7 istatistik programları kullanılmıştır.

Bu çalışmanın saha araştırması, T.C. Adıyaman Valiliği İl Sağlık Müdürlüğünün 81188024-771 sayılı kararı ve Üsküdar Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik (Klinik ve İnsan Üzerinde Yapılan) Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığının B.08.6.YÖK.2.ÜS.0.05.0.06/ 2017/ 232 sayılı kararıyla etik kurul onayı alınarak gerçekteşirilmıştir.

### **5.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan soru formu Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü ölçekleri ile sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine yönelik soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

30 maddeden oluşan Bilgi Yönetimi Ölçeğinin ve 24 maddeden oluşan Örgüt Kültürü Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amacıyla; İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünden iki öğretim üyesi tarafından, yaklaşık 1 haftalık bir süre içerisinde önce İngilizceden Türkçeye daha sonra Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. En son yapılan çeviriler bir araya getirilerek, tutarlılıkları ve anlam bütünlükleri değerlendirildikten

ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ölçeğin Türkçe uyarlamasına son verilmiştir. Ölçeğin dil ve anlam açısından anlaşılabilirliğini tespit etmek amacıyla, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden iki öğretim üyesine okutulmuştur. Yazım hataları dışında herhangi bir sorun olmadığı ifade edilmiştir. Bu durumda, ölçekteki yazım hataları düzeltildikten sonra uygulama aşamasına geçilmiştir. Son olarak, ölçekler, sağlık kurumlarında çalışan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeline uygulanacağından ön uygulama yapılmasına karar verilmiştir. Yaklaşık 15 sağlık çalışanına uygulanarak soruları anlamakta zorluk yaşayıp yaşamadıkları ve seçenekleri işaretlemeye kararsız kalıp kalmadıkları saptanmıştır. Bu durumda da herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır.

Örgüt kültürü ölçeği olarak Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen OCAI ölçeği kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar OCAI ölçeğini örgüt kültürü ve kültürel gücü değerlendirmek için kullanırken (K. S. Cameron ve Quinn, 2006), bazı araştırmacılar ise OCAI ölçeğini hem örgüt kültürü hem de bilgi yönetimini içeren çalışmalarda kullanmıştır (Bartunek, vd., 2003; Firestone ve McElroy, 2004; Jaskyte ve Dressler 2005; Kangas, 2009). Cameron ve Quinn (2006) OCAI ölçeğinde örgütsel bağlılık, örgütsel liderlik, çalışan yönetimi, stratejik vurgu, baskın özellikler ve başarı kriterinden oluşan altı kategoriden sorular sormuştur. Her kategori 4 soru içerir ve toplamda 24 soru vardır. Her bir kategoride bulunan 4 sorunun her biri dört örgüt kültürü tipiyle ilgilidir. Dolayısıyla her örgüt kültürü tipi için 6 soru vardır.

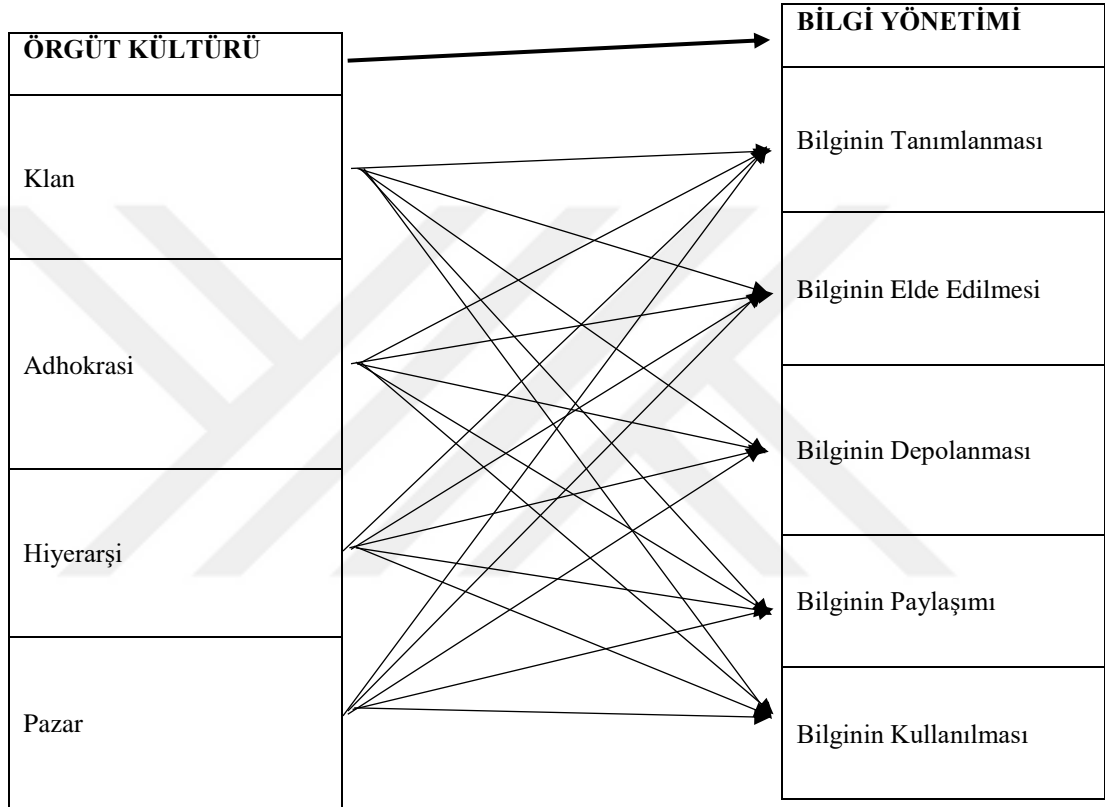
Bilgi yönetimi ölçeği olarak Maier ve Moseley (2003) tarafından geliştirilen KMAT ölçeği kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar bilgi yönetiminin boyutlarını keşfetmek için KMAT ölçeğini kullanmışlardır (Singh, 2008; Francisco, 2010; Chawla ve Joshi, 2011; Phillips, 2011). KMAT ölçeği bilgi yönetimini 5 boyutta ölçer. Bunlar bilginin tanımlanması, bilginin elde edilmesi, bilginin depolanması, bilginin paylaşımı ve bilginin kullanılmasıdır. Bu ölçek her boyut için 6 soru içermektedir. Toplamda 30 soru vardır. Bu çalışmada, ölçekler kullanılmadan önce gerekli izinler alınmıştır. Sorular beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar; “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Orta”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır.

Veri toplamak için ilgili değişkenleri (örgüt kültürü ve bilgi yönetimi) ve bazı demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve mezuniyet derecesi) içeren anket

formu hazırlanmıştır. Anket formunun başlangıcına, bir doldurma talimatı konmuştur. Bu doldurma talimatında katılımcıların istenen ve arzu edilen durumu değil, mevcut durumu göz önüne alarak soruları cevaplamaları önemle vurgulanmıştır.

### 5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli



H<sub>1a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>2d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

H<sub>3d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## 5.6. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Bir grup insan hakkında bilgi edinmenin bir yolu, gruptaki herkesin bilgilerini toplamaktır. Grubun tamamının (evrenin) araştırmaya dâhil edilmesine, yani gruptaki herkes hakkında bilgi toplamaya tam sayım denir. Ancak, zaman ve mali kaynaklar konusundaki sınırlılıklar tam sayımı imkânsız kılabilir. Bu durumda izlenecek olan yol, evrenin içinde yer alan, özellikleri ve verdikleri cevaplar açısından evreni yansıtan daha küçük bir gruptaki insanlardan bilgi toplamaktır. Bu nedenle araştırmayı ilgilendiren evrenden bu grubu temsil edecek bir altküme (örneklem) seçilir. Bu durum örneklem belirlemenin ilkesidir ve bir grubun tüm üyelerini incelemekten çok daha ucuz, daha hızlı ve daha kolaydır (De Vaus, 1990:60). Araştırmada evreni temsil etmek üzere basit tesadüfi örneklem tekniği seçilmiştir. Basit tesadüfi örneklem seçim tekniği, iyi bir örneklem çerçevesi mevcut olduğu zaman ve evren, coğrafi olarak belli bir bölgede yoğunlaştığı zaman kullanışlıdır (De Vaus, 1990:64).

Bu çalışmanın evrenini, Adıyaman ili merkezinde faaliyet gösteren kamuya ait sağlık kurumlarında çalışan 738 doktor, 1300 hemşire ve 4120 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 6158 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bu rakamlar Adıyaman İl Sağlık Müdürlüğünden alınan resmi rakamlardır. Basit tesadüfi örneklem tekniğine göre bu çalışmanın örnekleme ise, 158 doktor, 144 hemşire ve 232 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 534 sağlık çalışanıdır.

**Tablo 5.1 Araştırma Evren ve Örneklemine İlişkin Özellikler**

	Evren	Örneklem	Yüzdellik Oran (Örneklem/Evren)
<b>Doktor</b>	738	158	0,21
<b>Hemşire</b>	1300	144	0,11
<b>Diğ. Sağ. Per.</b>	4120	232	0,06
<b>Toplam</b>	6158	534	0,09

Bu araştırma, Adıyaman ili merkezindeki Sağlık Bakanlığına bağlı kamuya ait sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının algıları ile sınırlıdır. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının özellikleriyle sınırlıdır. Örgüt kültürü, klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutları ile sınırlıdır. Bilgi yönetimi ise, bilginin tanımlanması, elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması boyutları ile sınırlıdır.

## **5.7. Veri Analizi**

### **5.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine, eğitim durumlarına göre incelenmiş, sınıflandırılmış ve tablolar halinde gösterilmiştir. Ancak, 34 anket formunun bazı bölümleri, tam olarak doldurulmadığı için teslim edilen bilgiler eksik kalmıştır ve örneklem dışı bırakılmıştır. Değerlendirmeye alınan örneklem sayısı 534 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5.2 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-28	146	27,3
29-39	265	49,6
40 Veya Üzeri	123	23,1
Toplam	534	100,0
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	243	45,5
Erkek	291	54,5
Toplam	534	100,0
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-3	167	31,3
4-6	151	28,3
7-9	84	15,7
10 Veya Üzeri	132	24,7
Toplam	534	100
<b>Eğitim Durumunuz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lise	91	17,0
Yüksekokul	106	19,9
Lisans	262	49,1
Yüksek Lisans/Doktora	75	14,0
Toplam	534	100
<b>Kurumdaki Göreviniz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Doktor	158	29,6
Hemşire	144	26,9
Diğer Sağlık Personeli	232	43,5
Toplam	534	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %45,5'i kadın, %54,5'inin erkek olduğu, %27,3'ünün 18-28 yaş aralığında, %49,6'sının 29-39 yaş aralığında, %23,1'inin 40 veya üzeri yaşta olduğu, %17'sinin lise mezunu, %19,9'unun yüksekokul mezunu, %49,1'inin lisans mezunu, %14'ünün Yüksek Lisans/Doktora mezunu olduğu belirlenirken katılımcıların %31,3'ü 1-3 yıldır çalıştığı, %28,3'ü 4-6 yıldır çalıştığı, %15,7'si 7-9 yıldır çalıştığı, %24,7'sinin ise 10 yıl veya üzerinde çalıştığı, %29,6'sının doktor, %26,9'unun hemşire ve %43,5'inin diğer sağlık personeli olduğu belirlenmiştir.



## 5.7.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü ölçeği ile ilgili yapılan maddelerin analiz sonucuna göre bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30'dan küçük olmaması durumunun yeterli olduğu (Büyüköztürk, 2009) bilinmektedir.

**Tablo 5.3 Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin İstatistikler**

<b>Maddeler</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değ.</b>
s1.çalıştığım kurumu bir arada tutan şey; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu örgüte bağlılık oldukça güçlüdür	49,991	348,460	0,802	0,953
s2.çalıştığım kurumu bir arada tutan şey; yeniliğe ve gelişime açık olmasıdır. Bilimsek/teknolojik ilerlemenin en önünde olmak vurgulanmaktadır	49,916	350,486	0,728	0,953
s3.çalıştığım kurumu bir arada tutan şey; başarı ve hedefe ulaşma azmidir. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramıdır	49,996	349,955	0,740	0,953
s4.çalıştığım kurumu bir arada tutan şey; resmi ve kurumsal prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyon sürdürülmesi önemlidir	49,358	362,665	0,412	0,957
s5.çalıştığım kurum insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcı bir anlayış vurgulanır	49,743	354,446	0,599	0,955
s6.çalıştığım kurum yeniliğe açıktır. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir	49,966	349,740	0,771	0,953
s7.çalıştığım kurum rekabete ve başarıya odaklanır. Kurumda zorlayıcı hedeflere ulaşmak ve piyasada kazanmak esastır	49,994	349,593	0,754	0,953
s8.çalıştığım kurumda kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş önemlidir	49,455	360,384	0,444	0,957
s9.çalıştığım kurum başarıyı; insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, insan odaklı olması ve çalışanların kuruma bağlılığı temelinde tanımlar	49,946	349,706	0,757	0,953
s10.çalıştığım kurum başarıyı; en eşsiz ve en yeni ürüne sahip olmak temelinde tanımlar. Bir ürün lideri ve yenilikçidir	50,009	352,422	0,718	0,954
s11.çalıştığım kurum başarıyı; pazardaki kazanım ve rekabette üstünlük temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.	50,077	350,525	0,774	0,953
s12.çalıştığım kurum başarıyı; verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir dağıtımı düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim kritik öneme sahiptir	49,341	361,756	0,425	0,957
s13.çalıştığım kurum geniş bir ailedir. İnsanlar oldukça paylaşımcıdır	49,968	348,050	0,797	0,953

s14.çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya isteklidirler	50,030	350,626	0,768	0,953
s15.çalıştığım kurum sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır	50,124	349,129	0,816	0,953
s16.çalıştığım kurumda işler planlanmış ve kontrol altındadır. Resmi prosedür neyse insanlar onu yapar	49,472	360,002	0,468	0,956
s17.çalıştığım kurumda liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir	49,976	348,740	0,790	0,953
s18.çalıştığım kurumda liderlik demek; girişimcilik, yenilikçilik ve risk almak demektir	49,996	349,587	0,774	0,953
s19.çalıştığım kurumda liderlik demek; girişkenlik, mantıklılık ve sonuç odaklılık demektir	50,019	350,810	0,741	0,953
s20.çalıştığım kurumda liderlik demek; koordinasyon, organizasyon ve işlerin kolay ve verimli yürütmesi demektir	49,423	358,466	0,506	0,956
s21.çalıştığım kurumda yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak karakterize edilmiştir	49,959	348,955	0,773	0,953
s22.çalıştığım kurumda yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmiştir	49,955	349,154	0,764	0,953
s23.çalıştığım kurumda yönetim tarzı; yoğun rekabet, yüksek talep be başarı ile karakterize edilmiştir	50,030	351,676	0,737	0,953
s24.çalıştığım kurumda yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ile karakterize edilmiştir	49,343	360,503	0,456	0,956

Tablo 5.3'e göre ölçekte 0,30'un altında madde olmadığından, ölçekte madde çıkarımına gerek olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.4 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri**

<b>Madde No</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Madde 1	0,822	0,000**
Madde 2	0,755	0,000**
Madde 3	0,766	0,000**
Madde 4	0,463	0,000**
Madde 5	0,638	0,000**
Madde 6	0,793	0,000**
Madde 7	0,779	0,000**
Madde 8	0,496	0,000**
Madde 9	0,781	0,000**
Madde 10	0,745	0,000**
Madde 11	0,796	0,000**
Madde 12	0,476	0,000**
Madde 13	0,818	0,000**
Madde 14	0,791	0,000**
Madde 15	0,834	0,000**
Madde 16	0,516	0,000**
Madde 17	0,811	0,000**
Madde 18	0,797	0,000**
Madde 19	0,767	0,000**
Madde 20	0,552	0,000**
Madde 21	0,796	0,000**
Madde 22	0,788	0,000**
Madde 23	0,762	0,000**
Madde 24	0,505	0,000**
<b>**p&lt;0.01</b>		

Madde-toplam korelasyon değeri tüm maddeler için 0,30'un üstünde olmasından dolayı maddelerin ölçme gücünün yeterince iyi olduğu belirlenmiş ve ölçmek istenilen yapıya ait düzeyin saptanmasında yeterince katkı sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda  $r > 0,30$  düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Tablo 5.4 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı görülmektedir. Tablo 5.4'e göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,463-0,834 arasında değişmekte ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Bu bilgiler ışığında maddelerin tutarlılık açısından problem oluşturmadığı belirlenmiştir.

Ölçeğin faktör yapısını incelemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ama daha öncesinde faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar

vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014). KMO değerinin 0,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).

**Tablo 5.5 Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Madde No</b>	<b>Faktör Ağırlıkları</b>	<b>Faktör Açıklayıcıları</b>	<b>Faktör Güvenirlikleri</b>
<b>FAKTÖR 1 KLAN KÜLTÜRÜ</b>	MADDE 13	0,794	22,561	0,960
	MADDE 5	0,797		
	MADDE 21	0,806		
	MADDE 9	0,819		
	MADDE 17	0,821		
	MADDE 1	0,826		
<b>FAKTÖR 2 ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</b>	MADDE 2	0,679	20,597	0,939
	MADDE 22	0,715		
	MADDE 14	0,745		
	MADDE 10	0,758		
	MADDE 6	0,765		
	MADDE 18	0,786		
<b>FAKTÖR 3 PAZAR KÜLTÜRÜ</b>	MADDE 20	0,743	18,644	0,920
	MADDE 24	0,792		
	MADDE 8	0,801		
	MADDE 12	0,860		
	MADDE 16	0,860		
	MADDE 4	0,930		
<b>FAKTÖR 4 HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>	MADDE 7	0,570	15,596	0,934
	MADDE 23	0,617		
	MADDE 19	0,658		
	MADDE 15	0,673		
	MADDE 3	0,695		
	Madde 11	0,728		
<b>Toplam</b>			<b>77,398</b>	<b>0,956</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b>				<b>0,959</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki kare:</b>			<b>13006,351</b>
<b>sd:</b>				<b>276</b>
<b>p:</b>				<b>0,000</b>

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizinden dikey döndürme yöntemlerinden varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin >0,45 (Çokluk, Şekercioğlu

ve Büyüköztürk, 2016) ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az  $>0,10$  (Büyüköztürk, 2010) olması dikkate alınmıştır. 24 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %77,398'ini açıklayan ve 4 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 5.5'e göre, örgüt kültürü ölçeği öz değeri 1'den büyük 4 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör toplam varyansın %22,561'ini; ikinci faktör toplam varyansın %20,597'sini; üçüncü faktör toplam varyansın %18,644'ünü; dördüncü faktör toplam varyansın %15,596'sını açıklamaktadır. Dört faktörün birlikte toplam varyansın %77,398'ini açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilirken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) oranın %77,398 çıkması, toplam varyansın oldukça yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5'e göre, faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; 1, 5, 9, 13, 17 ve 21'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 1'nolu madde "Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu örgüte bağlılık oldukça güçlüdür."
- 5'nolu madde "Çalıştığım kurum insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcı bir anlayış vurgulanır."
- 9'nolu madde "Çalıştığım kurum başarıyı; insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, insan odaklı olması ve çalışanların kuruma bağlılığı temelinde tanımlar."
- 13'nolu madde "Çalıştığım kurum geniş bir aile gibidir. İnsanlar oldukça paylaşımcıdır."
- 17'nolu madde "Çalıştığım kurumda liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir."
- 21'nolu madde "Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak karakterize edilmiştir."

Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**KLAN**" adı kullanılmıştır. Alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı ( $\alpha = 0,960$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 2 altında toplanan maddelerin sırası ile: 2, 6, 10, 14, 18 ve 22'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 2'nolu madde "Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; yeniliğe ve gelişime açık olmasıdır. Bilimsel/teknolojik ilerlemenin en önünde olmak vurgulanmaktadır."
- 6'nolu madde "Çalıştığım kurum yeniliğe açıktır. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir."
- 10'nolu madde "Çalıştığım kurum başarıyı; en eşsiz ve en yeni ürüne sahip olmak temelinde tanımlar. Bir ürün lideri ve yenilikçisidir."
- 14'nolu madde "Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya isteklidirler."
- 18'nolu madde "Çalıştığım kurumda liderlik demek; girişimcilik, yenilikçilik ve risk almak demektir."
- 22'nolu madde "Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmiştir."

Faktör 2 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**ADHOKRASİ**" adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha= 0,939$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 3 altında toplanan maddelerin sırası ile; 4, 8, 12, 16, 20 ve 24'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 4'nolu madde "Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; resmi kural ve prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyonun sürdürülmesi önemlidir."
- 8'nolu madde "Çalıştığım kurumda kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyiş önemlidir."
- 12'nolu madde "Çalıştığım kurum başarıyı; verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir dağıtım, düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim kritik öneme sahiptir."
- 16'nolu madde "Çalıştığım kurumda işler planlanmış ve kontrol altındadır. Resmi prosedür neyse insanlar onu yapar."
- 20'nolu madde "Çalıştığım kurumda liderlik demek; koordinasyon, organizasyon ve işlerin kolay ve verimli yürümesi demektir."

- 24'nolu madde “Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ile karakterize edilmiştir.”

Faktör 3 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için “**HİYERARŞİ**” adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha=0,920$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 4 altında toplanan maddelerin sırası ile; 3, 7, 11, 15, 19 ve 23'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 3'nolu madde “Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; başarı ve hedefe ulaşma azmidir. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramlardır.”
- 7'nolu madde “Çalıştığım kurum rekabete ve başarıya odaklıdır. Kurumda zorlayıcı hedeflere ulaşmak ve piyasada kazanmak esastır.”
- 11'nolu madde “Çalıştığım kurum başarıyı; pazardaki kazanım ve rekabette üstünlük temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.”
- 15'nolu madde “Çalıştığım kurum sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.”
- 19'nolu madde “Çalıştığım kurumda liderlik demek; girişkenlik, mantıklılık ve sonuç odaklılık demektir.”
- 23'nolu madde “Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; yoğun rekabet, yüksek talep ve başarı ile karakterize edilmiştir.”

Faktör 4 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için “**PAZAR**” adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha= 0,934$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenilirlik analizi sonucunun da ( $\alpha= 0,956$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu katsayıların güvenilirlik için yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Singh, 2007).

Örgüt kültürü ölçeğinin, ölçtüğü özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla madde toplam korelasyonları ile özgün ölçekte toplam puana göre belirlenmiş Alt-Üst %27'lik grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2010). Alt-Üst %27'lik gruplar arasındaki farkın

anlamli olup olmadigini belirlemek icin bagimsiz örneklem t-testi yöntemine başvurulmuş olup analiz sonuçları tablo 5.6’da verilmiştir.

**Tablo 5.6 Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ölçeğine Ait %27 Alt-Üst Dilim Analizi Sonucu**

<b>Madde No</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>
Madde 1	-46,89	287	0,000**
Madde 2	-35,19	287	0,000**
Madde 3	-36,24	287	0,000**
Madde 4	-17,61	287	0,000**
Madde 5	-19,41	287	0,000**
Madde 6	-50,10	287	0,000**
Madde 7	-32,92	287	0,000**
Madde 8	-19,99	287	0,000**
Madde 9	-29,47	287	0,000**
Madde 10	-25,00	287	0,000**
Madde 11	-40,53	287	0,000**
Madde 12	-18,36	287	0,000**
Madde 13	-46,10	287	0,000**
Madde 14	-31,20	287	0,000**
Madde 15	-49,63	287	0,000**
Madde 16	-21,56	287	0,000**
Madde 17	-46,89	287	0,000**
Madde 18	-37,84	287	0,000**
Madde 19	-35,22	287	0,000**
Madde 20	-22,30	287	0,000**
Madde 21	-37,11	287	0,000**
Madde 22	-33,88	287	0,000**
Madde 23	-29,85	287	0,000**
Madde 24	-18,21	287	0,000**

\*\*p<0.01

Tablo 5.6 incelendiğinde Alt-Üst %27’lik gruplar arasında puan ortalamaları açısından farkların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<,01$ ). Bu bulgular, maddelerinin ayırt etmede yeterli olduğunu göstermektedir.

### **5.7.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Tablo 5.7’de Örgüt kültürü ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.



**Tablo 5.7 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri**

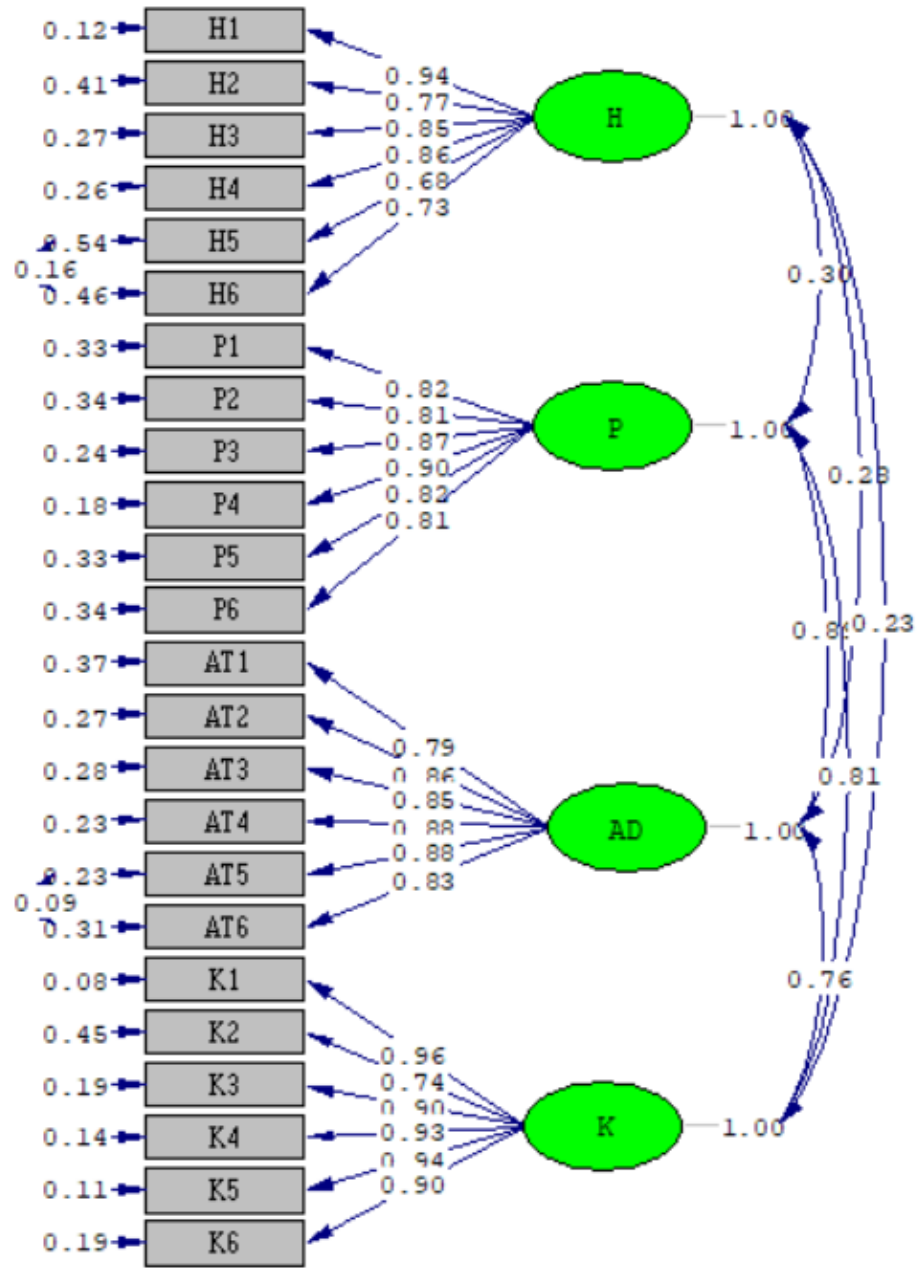
<b>Faktör</b>	<b>Madde No</b>	<b>Faktör Yük Değeri</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>t</b>
<b>HİYERARŞİ</b>	4 (H1)	0,94	0,88	28,27**
	8 (H2)	0,77	0,59	20,56**
	12 (H3)	0,85	0,72	24,30**
	16 (H4)	0,86	0,74	24,46**
	20 (H5)	0,68	0,46	17,50**
	24 (H6)	0,73	0,53	19,32**
<b>PAZAR</b>	3 (P1)	0,82	0,67	22,92**
	7 (P2)	0,81	0,66	22,60**
	11 (P3)	0,87	0,76	25,36**
	15 (P4)	0,90	0,81	36,79**
	19 (P5)	0,82	0,67	22,73**
	23 (P6)	0,81	0,66	22,67**
<b>ADHOKRASİ</b>	2 (AT1)	0,79	0,62	21,71**
	6 (AT2)	0,86	0,74	24,50**
	10 (AT3)	0,85	0,72	23,99**
	14 (AT4)	0,88	0,77	25,48**
	18 (AT5)	0,88	0,77	23,36**
	22 (AT6)	0,83	0,69	23,27**
<b>KLAN</b>	1 (K1)	0,96	0,92	30,02**
	5 (K2)	0,74	0,55	19,97**
	9 (K3)	0,90	0,81	26,72**
	13 (K4)	0,93	0,86	28,23**
	17 (K5)	0,94	0,88	29,05**
	21 (K6)	0,90	0,81	26,91**

Tablo 5.7 incelendiğinde, örgüt kültürü ölçeğinin AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının madde istatistikleri açısından DFA bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,68–0,96 arasında değişmektedir. Söz konusu değerler yüksek faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler ( $R^2$ ) 0,46-0,92 arasında değişmektedir. Bu bağlamda da  $R^2$  değerinin de yüksek ve orta bağlamda olduğu ifade edilebilir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise  $p < ,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,56'dan büyük olduğu görülmüştür. Aşağıda DFA'ya ait path diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin 0,89'luk ilişki kat sayısı ile Pazar ve Adhokrasi arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum

indeksleri istenilen seviyede çıktığını, modelin uyum indekslerin daha iyi seviyede olması için H6-H5 ve AT6-AT5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmuştur.



Şekil 5.2. Örgüt Kültürü Path (Yol) Diyagramı



Chi-Square=668.26, df=244, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Schermelleh-Engel & Moosbrugger (2003) göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.8 Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler**

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.9 Örgüt Kültürü Davranış Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Modifikasyon	$X^2/df$	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Önce	3,113	0,000	0,063	0,990	0,890	0,870	0,990	0,980	0,065	0,047
Sonra	2,738	0,000	0,057	0,990	0,910	0,880	0,990	0,980	0,067	0,049

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksleri içerisine düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan  $X^2/df$  değerinin 2,738 ile mükemmel uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

#### 5.7.4. Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bilgi yönetimi ölçeği ile ilgili yapılan maddelerin analiz sonucuna göre bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30'dan küçük olmaması durumunun yeterli olduğu (Büyüköztürk, 2009) bilinmektedir.

**Tablo 5.10 Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin İstatistikler**

<b>Maddeler</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması</b>	<b>Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon</b>	<b>Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri</b>
1.yeni fikir ve bilgi üretmek son derece değerlidir	134,9682	205,918	0,453	0,935
2.iş analizleri sıklıkla iş görevlerini ve gerekliliklerini belirlemek için yapılır	134,7715	207,01	0,532	0,934
3.yeni fikirler, bilgi, çözümler ve en iyi uygulamaları saklamak için elektronik bilgi tabanı bulunmaktadır	135,339	196,108	0,627	0,933
4.belgeler etkin bir şekilde çalışanlarla paylaşılır	134,7584	206,945	0,639	0,933
5.çalışanların kolektif deneyimi, karar vermenin ayrılmaz bir parçasıdır	134,8221	204,071	0,666	0,933
6.karar verme ve organizasyon gelişimi için genellikle öneri ve çoklu bakış açısı aranır	134,9139	208,319	0,389	0,936
7.iş belgelerinin geliştirilmesi teşvik edilmelidir	134,8146	206,587	0,495	0,935
8.birçok kaynaktan gelen bilgiler karşılıklı referanslar alınarak birleştirilir ve saklanır. Böylece iletişim ve karar verme kolaylaşır	135,2603	197,127	0,600	0,934
9.hiçbir politika veya teknik güvenlik sorunları bilginin paylaşımı engellenmez	134,8408	206,862	0,605	0,934
10.işe yönelik yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ve kararları alınmasında gerekli olan bilgi temel alınır	134,764	207,408	0,613	0,934
11.deneyimlere çok önem verilir	134,9064	207,233	0,439	0,935
12.dökümanlar kurumsal bir yerel ağ üzerine gönderilebilir veya bir ağ sunucusunda kaydedilebilir	134,736	208,228	0,532	0,934
13.aldığımız bilgiler doğru ve günceldir	135,3446	198,249	0,586	0,934
14.iş gereksinimleriyle ilgili bilgilerin elde edilebileceği kurumsal bir yerel ağ bulunmaktadır	134,7846	206,882	0,609	0,934
15.yeni fikir ve bilgiler sıklıkla uygulanır	134,7584	208,041	0,567	0,934
16.beyin fırtınası ve benzeri teknikler genellikle yeni fikirler ve bilgiler üretmek ve kaydetmek için kullanılır	134,9288	203,383	0,597	0,933
17.yeni fikirler ve bilgiler gelecekte kullanılmak üzere kaydedilir	134,6816	208,949	0,575	0,934
18.iş belgelerini kişisel bilgisayarlardan ziyade kurumsal bir	135,3221	195,855	0,614	0,934

sunucuda depolamak yaygın bir uygulamadır				
19.elektronik ve/veya elektronik olmayan ekip çalışması ve iş birliği iş yapmanın bir parçasıdır	134,7584	207,501	0,621	0,934
20.kayıtlı ve bilgi en iyi uygulamalar, eğitim, personel geliştirme ve organizasyonel gelişim için kullanılır	134,7378	207,946	0,606	0,934
21.perfonmans hedeflerini gerçekleştirmek için en iyi uygulamaların vaka çalışmaları, iş destekleri, arar-gereçleri bulunmaktadır	134,9345	204,718	0,530	0,934
22.başkalarından bilgi toplamak için iş başında zaman bulunmaktadır	134,7566	206,181	0,625	0,933
23.bilgi, sezgisel olarak hızlı ve kolayca tespit edilmesini sağlayacak şekilde depolanır ve düzenlenir	135,3408	196,537	0,618	0,934
24.bilgiyi toplamak ve paylaşmak için iş birliği toplantıları verilmelidir	134,7659	206,686	0,644	0,933
25.veri ambarı, veri madenciliği ve modelleme gibi ileri teknolojileri, stratejik ve opsiyonel karar vermede bilgiyi geliştirmek için kullanılır	134,7416	206,916	0,661	0,933
26.her büyük bilgi alanı için bir uzman dizini var	134,9101	206,712	0,464	0,935
27.kimi zaman "zihin haritalama" olarak adlandırılan kavram haritası, yeni bilgi toplamak için kullanılan yaygın bir tekniktir	134,7491	208,92	0,522	0,934
28.kurumsal bir sunucuda veya yerel ağda saklanan belgeler, iş sorumluluklarımız için zamanında ve yararlı bilgiler içerir	135,3764	194,22	0,671	0,933
29.bilgiyi paylaşmak için çalışanları motive eden teşvikler bulunmaktadır	134,7491	208,151	0,597	0,934
30.uzman sistemler ve bilgi tabanları, karar vermeye yardımcı olmak için kullanılır	134,7566	207,288	0,611	0,934

Tablo 5.10'a göre ölçekte 0,30'un altında madde olmadığından, ölçekte madde çıkarıma gerek olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.11 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri**

Madde No	r	p
Madde 1	0,502	0,000**
Madde 2	0,567	0,000**
Madde 3	0,675	0,000**
Madde 4	0,664	0,000**
Madde 5	0,693	0,000**
Madde 6	0,438	0,000**
Madde 7	0,536	0,000**
Madde 8	0,651	0,000**
Madde 9	0,633	0,000**
Madde 10	0,639	0,000**
Madde 11	0,485	0,000**
Madde 12	0,563	0,000**
Madde 13	0,636	0,000**
Madde 14	0,636	0,000**
Madde 15	0,596	0,000**
Madde 16	0,634	0,000**
Madde 17	0,600	0,000**
Madde 18	0,665	0,000**
Madde 19	0,645	0,000**
Madde 20	0,631	0,000**
Madde 21	0,571	0,000**
Madde 22	0,652	0,000**
Madde 23	0,667	0,000**
Madde 24	0,668	0,000**
Madde 25	0,684	0,000**
Madde 26	0,509	0,000**
Madde 27	0,552	0,000**
Madde 28	0,716	0,000**
Madde 29	0,623	0,000**
Madde 30	0,637	0,000**

**\*\*p<0.01**

Madde-toplam korelasyon değeri tüm maddeler için 0,30'un üstünde olmasından dolayı maddelerin ölçme gücünün yeterince iyi olduğu belirlenmiş ve ölçmek istenilen yapıya ait düzeyin saptanmasında yeterince katkı sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda  $r > 0,30$  düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Tablo 5.11 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı görülmektedir. Tablo 5.11'e göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,438-0,716 arasında

değişmekte ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0.01$ ). Bu bilgiler ışığında maddelerin tutarlılık açısından problem yaratmadığı belirlenmiştir.

Ölçeğin faktör yapısını incelemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ama daha öncesinde faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2014). KMO değerinin 0,60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009).





**Tablo 5.12 Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Madde No	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Faktör Güvenirlikleri
FAKTÖR 1 BİLGİNİN TANIMLANMASI	MADDE 29	0,847	19,295	0,979
	MADDE 9	0,868		
	MADDE 19	0,899		
	MADDE 14	0,903		
	MADDE 24	0,906		
	MADDE 4	0,912		
FAKTÖR 2 BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ	MADDE 23	0,899	18,109	0,977
	MADDE 13	0,918		
	MADDE 28	0,918		
	MADDE 8	0,929		
	MADDE 18	0,942		
	MADDE 3	0,971		
FAKTÖR 3 BİLGİNİN DEPOLANMASI	MADDE 22	0,631	13,771	0,892
	MADDE 27	0,676		
	MADDE 7	0,697		
	MADDE 2	0,757		
	MADDE 17	0,772		
	MADDE 12	0,873		
FAKTÖR 4 BİLGİNİN PAYLAŞILMASI	MADDE 5	0,652	13,267	0,922
	MADDE 30	0,673		
	MADDE 20	0,734		
	MADDE 25	0,742		
	MADDE 15	0,772		
	MADDE 10	0,798		
FAKTÖR 5 BİLGİNİN KULLANILMASI	MADDE 6	0,730	13,184	0,886
	MADDE 16	0,750		
	MADDE 1	0,756		
	MADDE 21	0,763		
	MADDE 26	0,788		
	MADDE 11	0,820		
<b>Toplam</b>			<b>77,625</b>	<b>0,936</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b>				<b>0,930</b>
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki kare:</b>				<b>18040,431</b>
<b>sd:</b>				<b>435</b>
<b>p:</b>				<b>0,000</b>

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunu belirlemek için temel bileşenler analizinden dikey döndürme yöntemlerinden varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin kalması ya da kalmaması durumuna karar vermede bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin >0,45 (Çokluk, Şekercioğlu

ve Büyüköztürk, 2016) ve iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az  $>0,10$  (Büyüköztürk, 2010) olması dikkate alınmıştır. 30 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %77,625'ini açıklayan ve 5 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı görülmüştür. Tablo 5.12'ye göre, bilgi yönetimi ölçeği öz değeri 1'den büyük 5 faktörlü bir yapı sergilemektedir. Birinci faktör toplam varyansın %19,295'ini; ikinci faktör toplam varyansın %18,109'unu; üçüncü faktör toplam varyansın %13,771'ini; dördüncü faktör toplam varyansın %13,267'sini ve beşinci faktör tek başına toplam varyansın %13,184'ünü açıklamaktadır. Beş faktörün birlikte toplam varyansın %77,625'ini açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilirken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) %77,625 oranının çıkması, toplam varyansın oldukça yeterli olduğu göstermektedir.

Tablo 5.12'ye göre, faktör 1 altında toplanan maddelerin sırası ile; 4, 9, 14, 19, 24 ve 29'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 4'nolu madde “Belgeler etkin bir şekilde çalışanlarla paylaşılır.”
- 9'nolu madde “Hiçbir politika veya teknik güvenlik sorunları bilginin paylaşımını engellemez.”
- 14'nolu madde “İş gereksinimleriyle ilgili bilgilerin elde edilebileceği kurumsal bir yerel ağ bulunmaktadır.”
- 19'nolu madde “Elektronik ve/veya elektronik olmayan ekip çalışması ve iş birliği iş yapmanın bir parçasıdır.”
- 24'nolu madde “Bilgiyi toplamak ve paylaşmak için iş birliği toplantıları verimlidir.”
- 29'nolu madde “Bilgiyi paylaşmak için çalışanları motive eden teşvikler bulunmaktadır.”

Faktör 1 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için “**BİLGİNİN PAYLAŞILMASI**” adı kullanılmıştır. Alt boyuta ait güvenilirlik katsayısı ( $\alpha = 0,979$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 2 altında toplanan maddelerin sırası ile: 3, 8, 13, 18, 23 ve 28'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 3'nolu madde “Yeni fikirler, bilgi, çözümler ve en iyi uygulamaları saklamak için bir elektronik bilgi tabanı bulunmaktadır.”

- 8'nolu madde "Birçok kaynaktan gelen bilgiler karşılıklı referanslar alınarak birleştirilir ve saklanır. Böylece iletişim ve karar verme kolaylaşır."
- 13'nolu madde "Aldığınız bilgiler doğru ve günceldir."
- 18'nolu madde "İş belgelerini kişisel bilgisayarlardan ziyade kurumsal bir sunucuda depolamak yaygın bir uygulamadır."
- 23'nolu madde "Bilgi, sezgisel olarak hızlı ve kolayca tespit edilmesini sağlayacak şekilde depolanır ve düzenlenir."
- 28'nolu madde "Kurumsal bir sunucuda veya yerel ağda saklanan belgeler, iş sorumluluklarımız için zamanında ve yararlı bilgiler içerir."

Faktör 2 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**BİLGİNİN DEPOLANMASI**" adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha= 0,977$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 3 altında toplanan maddelerin sırası ile; 2, 7, 12, 17, 22 ve 27'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 2'nolu madde "İş analizleri sıklıkla iş görevlerini ve gerekliliklerini belirlemek için yapılır."
- 7'nolu madde "İş belgelerinin geliştirilmesi teşvik edilir."
- 12'nolu madde "Dokümanlar kurumsal bir yerel ağ üzerine gönderilebilir veya bir ağ sunucusunda kaydedilebilir."
- 17'nolu madde "Yeni fikirler ve bilgiler gelecekte kullanılmak üzere kaydedilir."
- 22'nolu madde "Başkalarından bilgi toplamak için iş başında zaman bulunmaktadır."
- 27'nolu madde "Kimi zaman "zihin haritalama" olarak adlandırılan kavram haritası, yeni bilgi toplamak için kullanılan yaygın bir tekniktir."

Faktör 3 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ**" adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha=0,892$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 4 altında toplanan maddelerin sırası ile; 5, 10, 15, 20, 25 ve 30'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 5'nolu madde "Çalışanların kolektif deneyimi, karar vermenin ayrılmaz bir parçasıdır."
- 10'nolu madde "İş belgelerinin geliştirilmesi teşvik edilir."
- 15'nolu madde "Yeni fikirler ve bilgiler sıklıkla uygulanır."
- 20'nolu madde "Kayıtlı bilgi ve en iyi uygulamalar, eğitim, personel geliştirme ve organizasyonel gelişim için kullanılır."
- 25'nolu madde "Veri ambarı, veri madenciliği ve modelleme gibi ileri teknolojiler, stratejik ve operasyonel karar vermede bilgiyi geliştirmek için kullanılır."
- 30'nolu madde "Uzman sistemler ve bilgi tabanları, karar vermeye yardımcı olmak için kullanılır."

Faktör 4 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**BİLGİNİN KULLANILMASI**" adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha= 0,922$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Faktör 5 altında toplanan maddelerin sırası ile; 1, 6, 11, 16, 21 ve 26'nolu maddeler (6 madde) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeler sırasıyla;

- 1'nolu madde "Yeni fikir ve bilgi üretmek son derece değerlidir."
- 6'nolu madde "Karar verme ve organizasyonun gelişimi için genellikle öneri ve çoklu bakış açısı aranır."
- 11'nolu madde "Deneyimlere çok önem verilir."
- 16'nolu madde "Beyin fırtınası ve benzeri teknikler genellikle yeni fikirler ve bilgiler üretmek ve kaydetmek için kullanılır."
- 21'nolu madde "Performans hedeflerini gerçekleştirmek için en iyi uygulamaların vaka çalışmaları, iş destekleri, araç-gereçleri bulunmaktadır."
- 26'nolu madde "Her büyük bilgi alanı için bir uzman dizini var."

Faktör 5 altındaki maddeler incelendiğinde bu faktör için "**BİLGİNİN TANIMLANMASI**" adı kullanılmıştır. Boyuta ait güvenilirlik analizi ( $\alpha= 0,886$ ) sonucunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ait güvenilirlik

analizi sonucunun da ( $\alpha= 0,936$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu katsayıların güvenilirlik için yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Singh, 2007).

Bilgi yönetimi ölçeğinin, ölçtüğü özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla madde toplam korelasyonları ile özgün ölçekte toplam puana göre belirlenmiş Alt-Üst %27'lik grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2010). Alt-Üst %27'lik gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yöntemine başvurulmuş olup analiz sonuçları tablo 5.13'de verilmiştir.

**Tablo 5.13 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Ölçeğine Ait %27 Alt-Üst Dilim Analizi Sonucu**

Madde No	t	sd	p
Madde 1	-9,989	287	0,000**
Madde 2	-6,510	287	0,000**
Madde 3	-19,032	287	0,000**
Madde 4	-6,961	287	0,000**
Madde 5	-8,658	287	0,000**
Madde 6	-9,134	287	0,000**
Madde 7	-7,247	287	0,000**
Madde 8	-16,753	287	0,000**
Madde 9	-8,242	287	0,000**
Madde 10	-7,945	287	0,000**
Madde 11	-9,046	287	0,000**
Madde 12	-6,072	287	0,000**
Madde 13	-17,158	287	0,000**
Madde 14	-6,993	287	0,000**
Madde 15	-7,251	287	0,000**
Madde 16	-10,280	287	0,000**
Madde 17	-5,040	287	0,000**
Madde 18	-18,594	287	0,000**
Madde 19	-6,802	287	0,000**
Madde 20	-6,850	287	0,000**
Madde 21	-10,096	287	0,000**
Madde 22	-6,688	287	0,000**
Madde 23	-19,190	287	0,000**
Madde 24	-7,041	287	0,000**
Madde 25	-6,928	287	0,000**
Madde 26	-9,419	287	0,000**
Madde 27	-6,333	287	0,000**
Madde 28	-20,332	287	0,000**
Madde 29	-6,947	287	0,000**
Madde 30	-7,081	287	0,000**

\*\*p<0.01

Tablo 5.13 incelendiğinde Alt-Üst %27'lik gruplar arasında puan ortalamaları açısından farkların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<,01$ ). Bu bulgular, maddelerinin ayırt etmede yeterli olduğunu göstermektedir.

### 5.7.5. Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

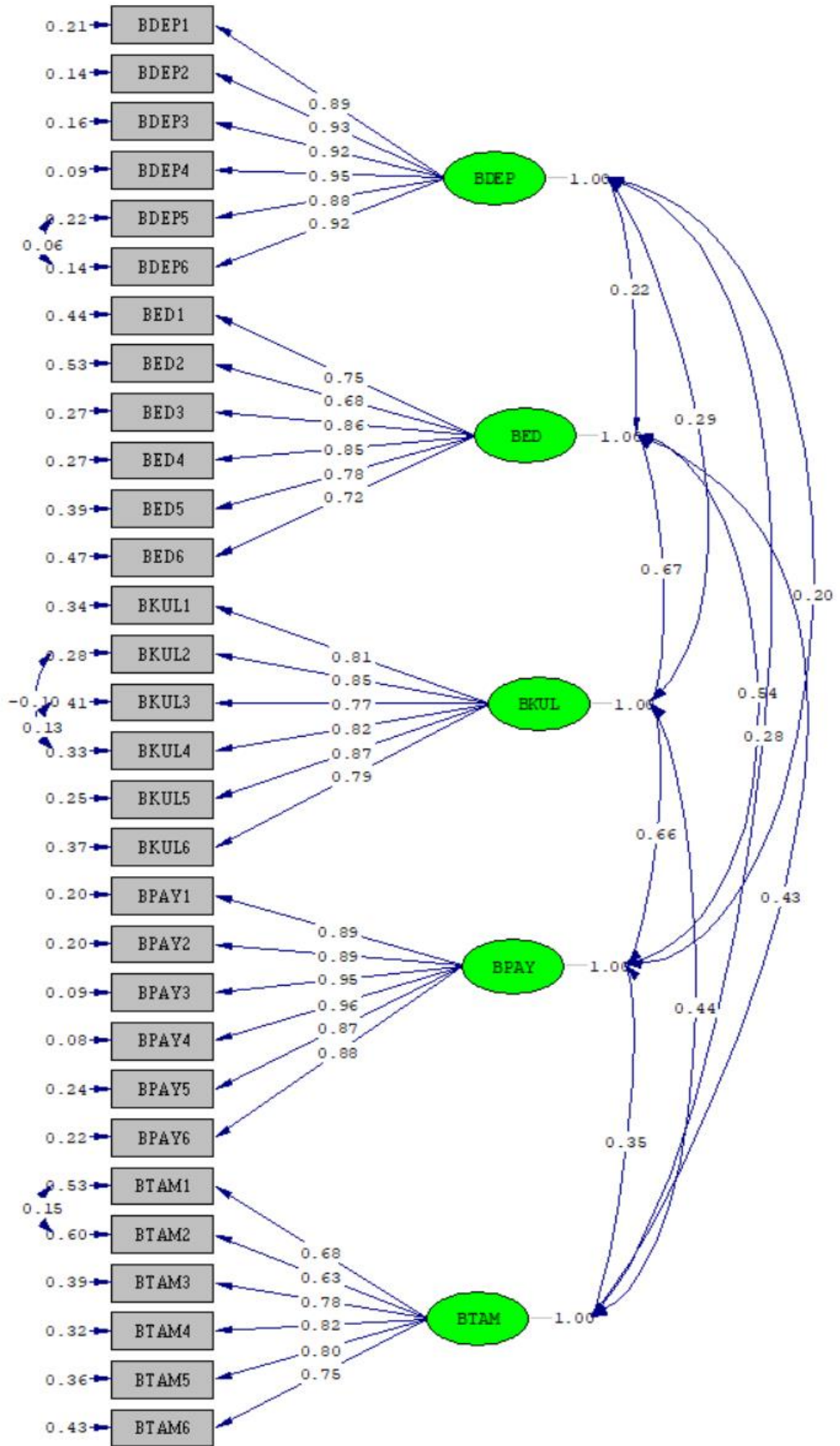
Tablo 5.14'de Bilgi yönetimi ölçeğine ait faktör yapısını test etmek amacıyla yürütülen DFA analizi sonucunda elde edilen madde istatistikleri bulguları yer almaktadır.

**Tablo 5.14 Bilgi Yönetimi Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri**

Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R <sup>2</sup>	t
<b>BİLGİNİN DEPOLANMASI</b>	3 (BDEP1)	0,89	0,79	32,13**
	8 (BDEP2)	0,93	0,86	28,34**
	13 (BDEP3)	0,92	0,85	27,82**
	18 (BDEP4)	0,95	0,90	29,81**
	23 (BDEP5)	0,88	0,77	26,04**
	28 (BDEP6)	0,92	0,85	28,17**
<b>BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ</b>	2 (BED1)	0,75	0,56	19,67**
	7 (BED2)	0,68	0,46	17,44**
	12 (BED3)	0,86	0,74	24,08**
	17 (BED4)	0,85	0,72	23,91**
	22 (BED5)	0,78	0,61	20,91**
	27 (BED6)	0,72	0,52	18,85**
<b>BİLGİNİN KULLANILMASI</b>	5 (BKUL1)	0,81	0,66	22,36**
	10 (BKUL2)	0,85	0,72	23,88**
	15 (BKUL3)	0,77	0,59	20,40**
	20 (BKUL4)	0,82	0,67	22,51**
	25 (BKUL5)	0,87	0,76	24,87**
	30 (BKUL6)	0,79	0,62	21,66**
<b>BİLGİNİN PAYLAŞILMASI</b>	4 (BPAY1)	0,89	0,79	31,75**
	9 (BPAY2)	0,89	0,79	26,61**
	14 (BPAY3)	0,95	0,90	29,81**
	19 (BPAY4)	0,96	0,92	30,03**
	24 (BPAY5)	0,87	0,76	30,86**
	29 (BPAY6)	0,88	0,77	26,12**
<b>BİLGİNİN TANIMLANMASI</b>	1 (BTAM1)	0,68	0,46	17,09**
	6 (BTAM2)	0,63	0,40	15,44**
	11 (BTAM3)	0,78	0,61	20,57**
	16 (BTAM4)	0,82	0,67	22,30**
	21 (BTAM5)	0,80	0,64	21,40**
	26 (BTAM6)	0,75	0,56	19,66**

Tablo 5.14 incelendiğinde, bilgi yönetimi ölçeğinin AFA sonucunda elde edilen faktör yapısının madde istatistikleri açısından DFA bulguları ile de doğrulandığı söylenebilir. Buna göre, maddelerin faktör yük değerleri 0,63–0,96 arasında değişmektedir. Söz konusu değerlerin yüksek faktör yükü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan çoklu korelasyon karesine ilişkin değerler ( $R^2$ ) 0,40-0,92 arasında değişmektedir. Bu bağlamda da  $R^2$  değerinin de yüksek ve orta bağlamda olduğu ifade edilebilir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel anlamlılık düzeyinin ifadesi olan t değerleri ise  $p < ,01$  düzeyinde anlamlı bulunmuş ve bütün değerlerin 2,56'dan büyük olduğu görülmüştür. Aşağıda DFA'ya ait path diyagramı sunulmuştur. Path diagramında görüldüğü gibi faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin 0,66'lık ilişki kat sayısı ile Bilginin kullanılması ve Bilginin paylaşılması arasında olduğu belirlenmiştir. Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum indekslerinin ilk aşamada istenilen seviyede çıkmadığı ama modifikasyon (BKUL4-BKUL3, BKUL4-BKUL2, PDEP6-PDEP5, BTAM2-BTAM1) sonucu istenilen seviyeye geldiği belirlenmiştir.

Şekil 5.3. Bilgi Yönetimi Path (Yol) Diyagramı



Chi-Square=1673.35, df=391, P-value=0.00000, RMSEA=0.078



DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterleri kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.15 Bilgi Yönetimi Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Modifikasyon	X <sup>2</sup> /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Önce	5,113	0,000	0,184	0,960	0,810	0,780	0,960	0,960	0,032	0,054
Sonra	4,279	0,000	0,078	0,970	0,900	0,870	0,970	0,960	0,031	0,052

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum indeksleri içerisinde düştüğü görülmektedir. En önemli uyum indeksi değeri olan X<sup>2</sup>/df değerinin 4,279 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

#### 5.7.6. Örgüt Kültürü Boyutları ve Bilgi Yönetimi Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapma Değerleri

Betimsel verilerin yorumlanmasında Tablo 5.16'da yer alan standart sapma ve ortalama değerlerinden yararlanılmıştır.

**Tablo 5.16 Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler**

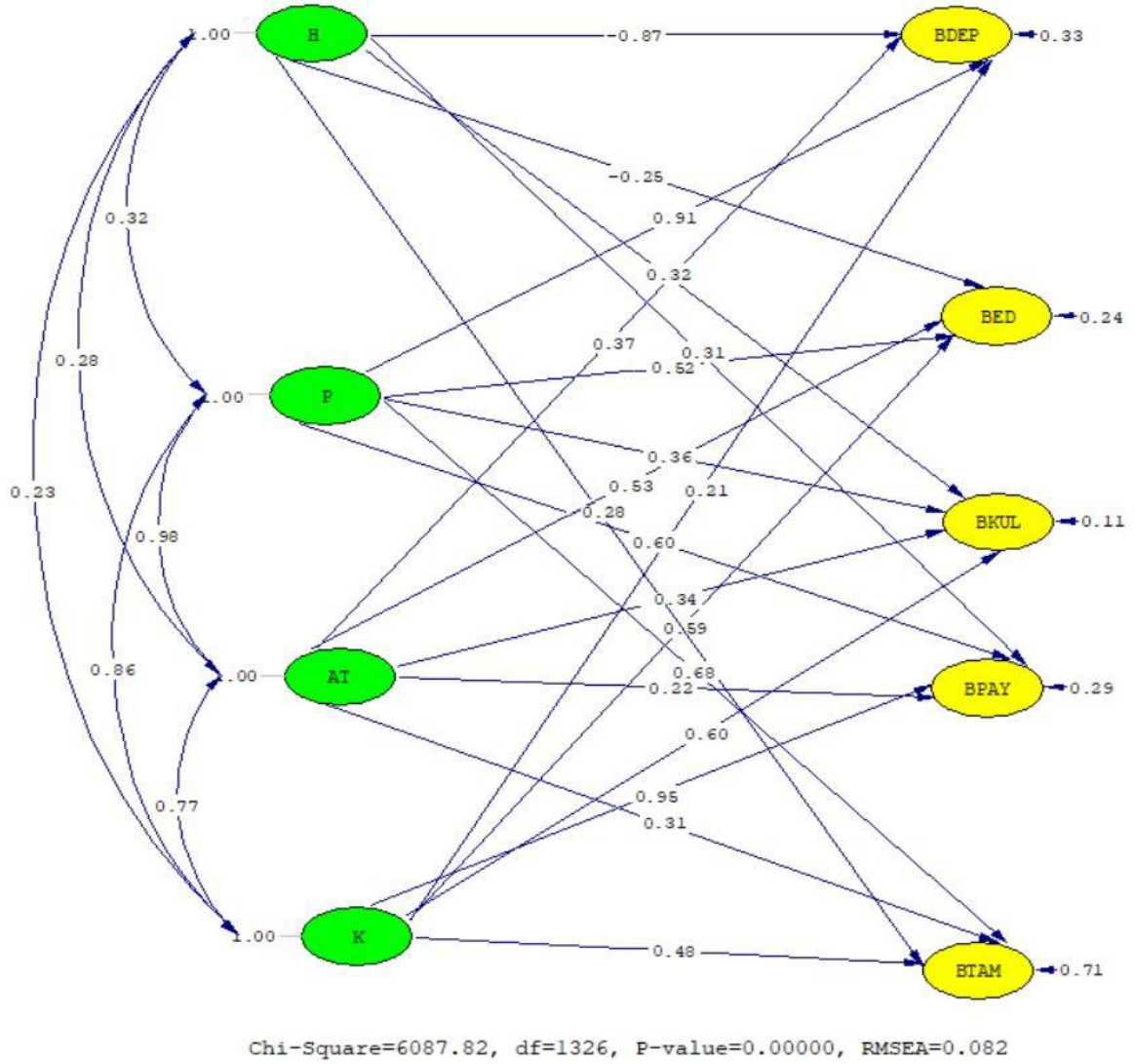
Boyutlar	$\bar{x}$	ss
Klan	2,07	1,05
Adhokrasi	2,03	0,99
Hiyerarşi	2,61	1,04
Pazar	1,96	0,97
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>2,17</b>	<b>1,01</b>
Bilginin Tanımlanması	4,63	0,69
Bilginin Elde Edilmesi	4,81	0,55
Bilginin Depolanması	4,23	1,14
Bilginin Paylaşımı	4,79	0,60
Bilginin Kullanılması	4,80	0,54
<b>Bilgi Yönetimi</b>	<b>4,65</b>	<b>0,70</b>

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait betimsel istatistikler incelendiğinde, örgüt kültürü genel düzeyinin düşük seviyede olduğu ( $\bar{x}= 2,17$ ) belirlenirken bilgi yönetimi düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x}= 4,65$ ). Örgüt kültürü

boyutlarından en yüksek düzeye sahip boyutun 2,61 ile hiyerarşi boyutunun olduğu belirlenirken, bilgi yönetimi boyutlarından en yüksek düzeye sahip boyutun ise 4,81 ortalama ile bilginin elde edilmesi olduğu belirlenmiştir.

### 5.7.7. Araştırma Modeline İlişkin Analiz Sonuçları

Şekil 5.4. Araştırma Modeline Ait Path (Yol) Diagramı



H= Hiyerarşi, P= Pazar, AT= Adhokrasi, K= Klan, BDEP= Bilginin Depolanması, BED= Bilginin Elde Edilmesi, BKUL= Bilginin Kullanılması, BPAY= Bilginin Paylaşımı, BTAM= Bilginin Tanımlanması

Araştırma modeline için LISREL 8.7 ile elde edilen YEM analizi path diyagramı Şekil 5.4’de, hipotezlere ait analiz sonuçları ise özet olarak Tablo 5.17’de verilmiştir.

**Tablo 5.17 Araştırma Hipotezlerine Ait YEM Sonuçları**

Hipotezler	Yollar	Standarlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç	R <sup>2</sup>
H <sub>1a</sub>	(K)→(BTAM)	0,48	3,47	Doğrulandı	0,29
H <sub>1b</sub>	(AT)→( BTAM)	0,31	4,32	Doğrulandı	
H <sub>1c</sub>	(H)→( BTAM)	0,28	2,09	Doğrulandı	
H <sub>1d</sub>	(P)→( BTAM)	0,68	4,30	Doğrulandı	
H <sub>2a</sub>	(K)→(BED)	0,59	3,82	Doğrulandı	0,76
H <sub>2b</sub>	(AT)→( BED)	0,53	4,35	Doğrulandı	
H <sub>2c</sub>	(H)→( BED)	-0,25	-1,20	<b>Doğrulandı</b>	
H <sub>2d</sub>	(P)→( BED)	0,52	4,26	Doğrulandı	
H <sub>3a</sub>	(K)→(BDEP)	0,21	3,43	Doğrulandı	0,67
H <sub>3b</sub>	(AT)→( BDEP)	0,37	4,30	Doğrulandı	
H <sub>3c</sub>	(H)→( BDEP)	-0,87	7,64	Doğrulandı	
H <sub>3d</sub>	(P)→( BDEP)	0,91	4,60	Doğrulandı	
H <sub>4a</sub>	(K)→(BPAY)	0,95	5,20	Doğrulandı	0,71
H <sub>4b</sub>	(AT)→( BPAY)	0,22	4,46	Doğrulandı	
H <sub>4c</sub>	(H)→( BPAY)	0,31	1,54	<b>Doğrulandı</b>	
H <sub>4d</sub>	(P)→( BPAY)	0,60	4,69	Doğrulandı	
H <sub>5a</sub>	(K)→(BKUL)	0,60	3,89	Doğrulandı	0,89
H <sub>5b</sub>	(AT)→( BKUL)	0,34	4,84	Doğrulandı	
H <sub>5c</sub>	(H)→( BKUL)	0,32	1,53	<b>Doğrulandı</b>	
H <sub>5d</sub>	(P)→( BKUL)	0,36	4,67	Doğrulandı	

\*\*p<0.01

Tablo 5.17’deki hipotezlere ait sonuçlar incelendiğinde;

H<sub>1a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>1b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>1c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>1d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>2a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>2b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>2c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>2d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>3a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>3b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>3c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>3d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>4a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>4b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>4c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>4d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>5a</sub>. Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>5b</sub>. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>5c</sub>. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

H<sub>5d</sub>. Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak %99 güven seviyesinde belirlenmiştir.

**Tablo 5.18 Araştırma Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri**

Modifikasyon	X <sup>2</sup> /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Önce	6,151	0,000	0,107	0,900	0,760	0,700	0,890	0,880	0,055	0,061
Sonra	4,591	0,000	0,082	0,950	0,870	0,850	0,950	0,940	0,053	0,055

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekmektedir. Modele ait uyum indekslerinin ilk aşamada istenilen seviyede çıkmadığı ama modifikasyon (K5-K4, P6-P6, BED6-BED5, H6-H5, BDEP6-BDEP5) sonucu istenilen seviyeye geldiği belirlenmiştir. En önemli uyum indeksi değeri olan  $X^2/df$  değerinin 4,591 ile kabul edilebilir uyum aralığına düştüğü belirlenmiştir.

### 5.7.8. Araştırma Alt Problemlerine İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında araştırma alt problemlerine ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5.19 Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	Sd	p
Klan	Kadın	243	1,97	1,06	-2,144	532	0,032*
	Erkek	291	2,16	1,04			
Adhokrasi	Kadın	243	1,91	1,00	-2,487	532	0,013*
	Erkek	291	2,12	0,96			
Hiyerarşi	Kadın	243	2,52	1,07	-1,743	532	0,082
	Erkek	291	2,68	1,02			
Pazar	Kadın	243	1,88	0,95	-1,753	532	0,080
	Erkek	291	2,03	0,98			

\*p<0.05

Örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre, Hiyerarşi ile Pazar kültürü boyutları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Klan kültürü boyutu düzeyleri katılımcıların cinsiyet gruplarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t(532) = -2,144$ ;  $p=0.032$ ;  $p<0.05$ ). Kadınların klan ( $\bar{x}= 1,97$ ) düzeyleri erkeklere ( $\bar{x}= 2,16$ ) göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Adhokrasi kültürü boyutu düzeyleri katılımcıların cinsiyet gruplarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t$

(532) = -2,487;  $p=0.013$ ;  $p<0.05$ ). Kadınların Adhokrasi kültürü ( $\bar{x}= 1,91$ ) düzeyleri erkeklere ( $\bar{x}= 2,12$ ) göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.20 Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları**

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	Sd	p																																												
Bilginin Tanımlanması	Kadın	243	4,60	0,73	-0,994	532	0,321																																												
	Erkek	291	4,66	0,66				Bilginin Edilmesi	Kadın	243	4,77	0,63	-1,621	532	0,106	Erkek	291	4,85	0,47	Bilginin Depolanması	Kadın	243	4,23	1,12	-0,028	532	0,878	Erkek	291	4,23	1,16	Bilginin Paylaşımı	Kadın	243	4,76	0,64	-0,811	532	0,418	Erkek	291	4,80	0,56	Bilginin Kullanılması	Kadın	243	4,76	0,61	-1,342	532	0,180
Bilginin Edilmesi	Kadın	243	4,77	0,63	-1,621	532	0,106																																												
	Erkek	291	4,85	0,47				Bilginin Depolanması	Kadın	243	4,23	1,12	-0,028	532	0,878	Erkek	291	4,23	1,16	Bilginin Paylaşımı	Kadın	243	4,76	0,64	-0,811	532	0,418	Erkek	291	4,80	0,56	Bilginin Kullanılması	Kadın	243	4,76	0,61	-1,342	532	0,180	Erkek	291	4,83	0,47								
Bilginin Depolanması	Kadın	243	4,23	1,12	-0,028	532	0,878																																												
	Erkek	291	4,23	1,16				Bilginin Paylaşımı	Kadın	243	4,76	0,64	-0,811	532	0,418	Erkek	291	4,80	0,56	Bilginin Kullanılması	Kadın	243	4,76	0,61	-1,342	532	0,180	Erkek	291	4,83	0,47																				
Bilginin Paylaşımı	Kadın	243	4,76	0,64	-0,811	532	0,418																																												
	Erkek	291	4,80	0,56				Bilginin Kullanılması	Kadın	243	4,76	0,61	-1,342	532	0,180	Erkek	291	4,83	0,47																																
Bilginin Kullanılması	Kadın	243	4,76	0,61	-1,342	532	0,180																																												
	Erkek	291	4,83	0,47																																															

Bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre, bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.21 Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p																																												
Klan	18-28	146	2,18	1,06	1,936	2	0,145																																												
	29-39	265	1,98	1,02																																															
	40 veya üzeri	123	2,14	1,10				Adhokrasi	18-28	146	2,09	0,95	0,863	2	0,423	29-39	265	1,97	0,98	40 veya üzeri	123	2,06	1,03	Hiyerarşi	18-28	146	2,62	1,07	0,871	2	0,419	29-39	265	2,55	1,02	40 veya üzeri	123	2,70	1,05	Pazar	18-28	146	2,04	0,99	0,775	2	0,461	29-39	265	1,92	0,97
Adhokrasi	18-28	146	2,09	0,95	0,863	2	0,423																																												
	29-39	265	1,97	0,98																																															
	40 veya üzeri	123	2,06	1,03				Hiyerarşi	18-28	146	2,62	1,07	0,871	2	0,419	29-39	265	2,55	1,02	40 veya üzeri	123	2,70	1,05	Pazar	18-28	146	2,04	0,99	0,775	2	0,461	29-39	265	1,92	0,97	40 veya üzeri	123	1,97	0,95												
Hiyerarşi	18-28	146	2,62	1,07	0,871	2	0,419																																												
	29-39	265	2,55	1,02																																															
	40 veya üzeri	123	2,70	1,05				Pazar	18-28	146	2,04	0,99	0,775	2	0,461	29-39	265	1,92	0,97	40 veya üzeri	123	1,97	0,95																												
Pazar	18-28	146	2,04	0,99	0,775	2	0,461																																												
	29-39	265	1,92	0,97																																															
	40 veya üzeri	123	1,97	0,95																																															

Örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.22 Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p
Bilginin Tanımlanması	18-28	146	4,66	0,62	0,156	2	0,856
	29-39	265	4,63	0,73			
	40 veya üzeri	123	4,62	0,70			
Bilginin Elde Edilmesi	18-28	146	4,73	0,73	2,257	2	0,106
	29-39	265	4,84	0,51			
	40 veya üzeri	123	4,84	0,31			
Bilginin Depolanması	18-28	146	4,19	1,22	0,342	2	0,711
	29-39	265	4,27	1,09			
	40 veya üzeri	123	4,20	1,16			
Bilginin Paylaşımı	18-28	146	4,71	0,71	1,657	2	0,192
	29-39	265	4,83	0,53			
	40 veya üzeri	123	4,79	0,57			
Bilginin Kullanılması	18-28	146	4,74	0,61	2,378	2	0,094
	29-39	265	4,85	0,48			
	40 veya üzeri	123	4,76	0,57			

Bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).



**Tablo 5.23 Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p
Klan	1-3	167	2,07	1,06	0,192	3	0,902
	4-6	151	2,10	1,03			
	7-9	84	2,12	1,04			
	10 veya üzeri	132	2,02	1,08			
Adhokrasi	1-3	167	2,04	0,94	0,513	3	0,674
	4-6	151	2,09	1,04			
	7-9	84	1,99	0,98			
	10 veya üzeri	132	1,95	1,00			
Hiyerarşi	1-3	167	2,59	1,06	0,445	3	0,721
	4-6	151	2,59	1,02			
	7-9	84	2,53	0,97			
	10 veya üzeri	132	2,69	1,10			
Pazar	1-3	167	1,91	0,94	0,769	3	0,512
	4-6	151	2,04	1,01			
	7-9	84	2,03	0,96			
	10 veya üzeri	132	1,90	0,97			

Örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerin çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.24 Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p
Bilginin Tanımlanması	1-3	167	4,68	0,61	1,082	3	0,356
	4-6	151	4,56	0,78			
	7-9	84	4,71	0,56			
	10 veya üzeri	132	4,62	0,76			
Bilginin Elde Edilmesi	1-3	167	4,84	0,45	0,700	3	0,553
	4-6	151	4,76	0,71			
	7-9	84	4,82	0,57			
	10 veya üzeri	132	4,83	0,41			
Bilginin Depolanması	1-3	167	4,20	1,20	0,497	3	0,684
	4-6	151	4,24	1,13			
	7-9	84	4,36	0,99			
	10 veya üzeri	132	4,18	1,16			
Bilginin Paylaşımı	1-3	167	4,80	0,57	0,434	3	0,728
	4-6	151	4,80	0,54			
	7-9	84	4,72	0,74			
	10 veya üzeri	132	4,79	0,59			
Bilginin Kullanılması	1-3	167	4,78	0,52	0,352	3	0,788
	4-6	151	4,78	0,62			
	7-9	84	4,85	0,49			
	10 veya üzeri	132	4,81	0,50			

Bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerin çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 5.25 Örgüt Kültürü Boyutları Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p	Scheffe
Klan	Lise	91	1,83	0,96	4,139	3	0,006**	1-4 2-4
	Yüksekokul	106	1,93	1,13				
	Lisans	262	2,14	1,03				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	2,32	1,03				
Adhokrasi	Lise	91	1,82	1,02	3,774	3	0,011*	1-4 2-4
	Yüksekokul	106	1,87	0,99				
	Lisans	262	2,09	0,97				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	2,25	0,91				
Hiyerarşi	Lise	91	2,55	1,04	0,888	3	0,447	
	Yüksekokul	106	2,71	1,15				
	Lisans	262	2,55	1,03				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	2,71	0,93				
Pazar	Lise	91	1,80	0,95	3,962	3	0,008**	1-4 2-4
	Yüksekokul	106	1,79	0,97				
	Lisans	262	2,02	0,97				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	2,21	0,96				
*p<			0.05;			**p<0.01		
1.Grup= Lise; 2.Grup= Yüksekokul; 3. Grup= Lisans; 4.Grup= Yüksek Lisans/Doktora								

Örgüt kültürü boyutlarına ait düzeylerin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü boyutuna ait düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ). Klan kültürü boyutuna ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F(3-530) = 4,139$ ;  $p=0,006$ ;  $p<0.01$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 4. Grup ve 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}= 2,32$ ) olanların klan düzeyleri eğitim durumu Lise ( $\bar{x}= 1,83$ ) ve Yüksekokul ( $\bar{x}= 1,93$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Adhokrasi kültürü boyutuna ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 3,774; p=0,011; p<0.05). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 4. Grup ve 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 2,25) olanların adhokrasi kültürü düzeyleri eğitim durumu Lise ( $\bar{x}$ = 1,82) ve Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 1,87) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Pazar kültürü boyutuna ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 3,962; p=0,008; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 4. Grup ve 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 2,21) olanların adhokrasi kültürü düzeyleri eğitim durumu Lise ( $\bar{x}$ = 1,80) ve Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 1,79) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.26 Bilgi Yönetimi Boyutları Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	Sd	p	Scheffe
Bilginin Tanımlanması	Lise	91	4,56	0,79	5,794	3	0,001**	2-4
	Yüksekokul	106	4,42	0,90				
	Lisans	262	4,71	0,57				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	4,77	0,56				
Bilginin Elde Edilmesi	Lise	91	4,77	0,59	6,549	3	0,000**	2-4
	Yüksekokul	106	4,62	0,83				
	Lisans	262	4,89	0,35				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	4,86	0,49				
Bilginin Depolanması	Lise	91	4,06	1,13	7,495	3	0,000**	2-4
	Yüksekokul	106	3,85	1,25				
	Lisans	262	4,37	1,11				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	4,51	0,95				
Bilginin Paylaşımı	Lise	91	4,77	0,59	4,926	3	0,002**	2-4
	Yüksekokul	106	4,60	0,85				
	Lisans	262	4,86	0,41				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	4,81	0,67				
Bilginin Kullanılması	Lise	91	4,75	0,69	6,829	3	0,000**	2-4
	Yüksekokul	106	4,61	0,73				
	Lisans	262	4,87	0,38				
	Yüksek Lisans/Doktora	75	4,88	0,43				

\*\*p<0.01

1.Grup= Lise; 2.Grup= Yüksekokul; 3. Grup= Lisans; 4.Grup= Yüksek Lisans/Doktora

Bilgi yönetimi boyutlarına ait düzeylerin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü anova analizi sonucuna göre, bilgi yönetimi boyutlarından bilginin tanımlanmasına ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 5,794; p=0,001; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 4,77) olanların bilginin tanımlanması düzeyleri eğitim durumu Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 4,42) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bilginin elde edilmesine ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 6,543; p=0,000; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 4,86) olanların bilginin elde edilmesi düzeyleri eğitim durumu Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 4,62) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bilginin depolanması ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 7,495; p=0,000; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 4,51) olanların bilginin depolanması düzeyleri eğitim durumu Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 3,85) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bilginin paylaşımı ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 4,926; p=0,002; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 4,81) olanların bilginin paylaşımı düzeyleri eğitim durumu Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 4,60) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bilginin kullanılmasına ait düzeylerin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (F (3-530) = 6,829; p=0,000; p<0.01). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre 2. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu Yüksek Lisans/Doktora ( $\bar{x}$ = 4,88) olanların bilginin kullanılması düzeyleri eğitim durumu Yüksekokul ( $\bar{x}$ = 4,61) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.27 Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları**

<b>Hipotez</b>		<b>Kabul / Red</b>
<b>H1a</b>	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H1b</b>	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H1c</b>	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H1d</b>	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Tanımlanması Boyutu arasında üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H2a</b>	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H2b</b>	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H2c</b>	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Desteklenmedi
<b>H2d</b>	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Elde Edilmesi Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H3a</b>	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H3b</b>	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H3c</b>	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	Desteklendi
<b>H3d</b>	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Depolanması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H4a</b>	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H4b</b>	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H4c</b>	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
<b>H4d</b>	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Paylaşılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

<b>H5a</b>	Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H5b</b>	Örgüt Kültürünün Adhokrasi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
<b>H5c</b>	Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
<b>H5d</b>	Örgüt Kültürünün Pazar Kültürü Boyutunun Bilgi Yönetiminin Bilginin Kullanılması Boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi





## 6. SONUÇ

Bu çalışma örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile özellikle çoğu yurt dışında yapılmış benzer çalışmaların sonuçlarının karşılaştırmasına da yer verilmiştir.

Adıyaman'da faaliyette bulunan T.C. Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde çalışan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeli ile gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarını etkilediği ve örgüt kültürü ile bilgi yönetimi boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu tespite dayalı olarak örgüt kültürünün, bilgi yönetimi süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Bu konuyla ilgili olarak özellikle yabancı kaynaklarda yer alan; yapılmış pek çok çalışmada (Davenport ve Prusak, 1998; DeLong ve Fahey, 2000; Lawson, 2003; Lee ve Choi, 2003; Choy ve Suk, 2005; Chin-Loy ve Mujtaba, 2007; Kangas, 2009; Jones, 2009; Donate ve Guadamillas, 2010; Tseng, 2010; Allameh vd., 2011; Omerzel vd., 2011; Shafei vd., 2011; Asl vd., 2012; Allen, 2013; Sensuse vd., 2014; Al Saifi, 2015; Cruz vd., 2015; Abdullat ve Dababneh, 2018) da örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir. Bu çalışmalar, örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Hastaneler, değişimin hızlı olduğu, yoğun stresin yaşandığı ve emeğin yanında özellikle son yıllarda artık teknolojinin de önemli bir değişken olduğu çalışma ortamlarına sahip kurumlardır. Bu yüzden hastanelerin sahip olduğu örgüt kültürü tipi ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya konması sağlık hizmetlerinin etkinliğinin derecesini de anlamaya yardımcı olacaktır. Bu çalışma, örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimiyle ilişkisinin ortaya konmasına yönelik olarak yürütülmüştür. Çalışma, literatürde belirtilen ilişkilerin doğrulanmasının yanında, geliştirilen hipotezler aracılığıyla literatüre katkıda bulunmayı hedeflemiştir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış soru formu yoluyla veri toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Bilgi Yönetimi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği) içermektedir.

Bu araştırmanın evrenini, Adıyaman ili merkezindeki Sağlık Bakanlığına bağlı kamuya ait sağlık kurumlarında çalışan 738 doktor, 1300 hemşire ve 4120 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 6158 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bu rakamlar Adıyaman İl Sağlık Müdürlüğünden alınan resmi rakamlardır. Basit tesadüfi örneklem tekniğine göre belirlenen bu çalışmanın örnekleme ise, 158 doktor, 144 hemşire ve 232 diğer sağlık personeli olmak üzere toplam 534 sağlık çalışanıdır. Hastanelerde çalışanlardan ankete katılanlarla ilgili tanımlayıcı istatistiklerden, çalışanların %54,5'i erkek, %45,5'i kadın; %76,9'u 40 yaşın altında; %17'si lise, %19,9'u ön lisans ve %49,1'i lisans ve %14'ü lisansüstü eğitim almıştır. Çalışma örnekleme göre, hastanelerde genç çalışanların ve lisans-lisansüstü eğitim almış çalışanların ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliğine itina gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri oldukça yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Örgüt Kültürü (0,956) ve Bilgi Yönetimi (0,936) Ölçeklerinin gerek güvenilirlik gerekse geçerlilik açısından iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Çalışmada Lisrel programı aracılığıyla her üç ölçeğin doğrulayıcı faktör analizleri de gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili bütün sorunları ortadan kaldırılarak, analizlerin sağlıklı bir temele oturtulması sağlanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda toplanan veriler uygun analiz yöntemleriyle analiz edilerek test edilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, örgüt kültürünün bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyip etkilemediği şeklindedir. Bu kapsamda, Örgüt Kültürü Ölçeği verilen cevaplar aracılığıyla çalışanların algılarına göre hastanelerin örgüt kültürü tipleri belirlenmiştir. Örgüt Kültürü algıları her ne kadar düşüğe olsa, özellikle hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün ön plana çıktığı görülmektedir. Her iki kültür tipi de içsel odaklıdır. Fakat Klan kültürü, hiyerarşi kültürüne göre daha çok esneklik ve doğallık içerirken, hiyerarşi kültürü de klan kültürüne göre daha çok mekanik süreçleri içermektedir. Hiyerarşi kültürünün ön plana çıkmasının sebeplerinden birisinin, çalışmanın yapıldığı yerlerin kamuya ait hastaneler olmasından dolayı biçimsel olmayan ilişkiler, yenilikçi davranışlar ve rekabet anlayışından ziyade işlerin kontrollü bir şekilde yapıldığı, önceden bütün kuralların yazılı olduğu ve çalışanların buna göre davrandığı bir ortamın varlığı olabileceği düşünülmektedir. Bunlarla birlikte örgüt kültürü algısının genel olarak düşük çıkması, hastanelerde oturmuş bir kurum kültürünün olmadığını gösterebilir.

Katılımcıların Bilgi Yönetimi algıları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu algının yüksek çıkması hastanelerde bilgiye verilen önemin ortaya çıkması bakımından önemlidir. Burada da özellikle bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması boyutları ön plana çıkmaktadır. Bunun sebeplerinden biri ise, özellikle 2003 yılı sonrası Sağlıkta Dönüşüm Programıyla sağlık kurumlarında bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesine yönelik atılan adımlar gösterilebilir. Emek yoğun işletmeler olan hastanelerde, günümüzde teknoloji de yoğun olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla insan sağlığını doğrudan ilgilendiren ve hataların telafisi çok zor olan hizmetleri sunan hastanelerde bilgi yönetimi uygulamalarının önemi aşikârdır. Sonuçta genel olarak sağlık çalışanlarının bilgi yönetimi uygulamalarının önemine inanmakta olduğu söylenebilir.

Yapısal Eşitlik Modeli çerçevesinde her iki değişkenin doğrulayıcı faktör analizlerini kapsayan ölçme modeli oluşturulmuştur. Modelin kabul edilebilir değerler vermesi, ölçme modelinin sağlıklı olduğunun bir göstergesidir. Tablo 5.17 incelendiğinde  $H_{2c}$ ,  $H_{4c}$  ve  $H_{5c}$ 'nin katsayısı dışında tüm parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ölçütlerin hesap değerleri incelendiğinde ise modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Literatür incelendiği takdirde bu sonuçların literatür ile son derece tutarlı olduğu görülecektir (Davenport ve Prusak, 1998; DeLong ve Fahey, 2000; Lawson, 2003; Tseng, 2010; Allen, 2013; Cruz vd., 2015). Söz konusu çalışmalarda hiyerarşi kültürü bilgi yönetimi ortalaması en az olan kültür tipi olarak bulunmuştur.

Araştırmaya konu olan sağlık çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri ile bilgi yönetiminin bilginin tanımlanması boyutu arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ile bilginin tanımlanması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültüründeki bir puanlık artışın, bilginin tanımlanmasında 0,29 (%29'luk) puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Yani örgüt kültürünün alt boyutları bilginin tanımlanmasının %29'luk kısmını açıklayabiliyor. %71'ini etkileyen farklı değişkenlerin olduğu söylenebilir. Bilginin tanımlanması üzerinde en etkili örgüt kültürü değişkeninin Pazar kültürü (0,68) olduğu görülmektedir. Pazar kültürünün karakteristik özellikleri ile bilginin tanımlanmasının karakteristik özellikleri incelendiğinde elde edilen verinin tutarlı olduğu söylenebilir. Pazar kültüründe rekabete, başarı odaklılığa ve girişkenliğe önem verilmektedir.

Bilginin tanımlanmasında ise, yeni fikir ve bilgi üretmeye, deneyimlere ve performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi için beyin fırtınasına önem verilmektedir. Literatürde benzer sonuçları veren çalışmalar vardır (Gray ve Densten, 2005; Zheng, 2005; Chin-Loy ve Mujtaba, 2007; Chang ve Lin, 2015). Sonuç olarak örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimi boyutlarından bilginin tanımlanması boyutunu etkilediği, pozitif ve anlamlı ilişkilerin var olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü düzeyleri ile bilgi yönetiminin bilginin elde edilmesi boyutu arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ile bilginin elde edilmesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Hipotezlerin ortaya konması esnasında hiyerarşi kültürünün ( $H_{2c}$ ) bilginin elde edilmesini negatif yönde etkilediği ifade edilmiş ancak bu ifade doğrulanmamıştır. Örgüt kültüründeki bir puanlık artışın, bilginin elde edilmesinde 0,76 (%76'lık) puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Yani örgüt kültürünün alt boyutları bilginin elde edilmesinin %76'lık kısmını açıklayabildiği, farklı değişkenlerin de geri kalan %24'ünü etkilediği söylenebilir. Bilginin elde edilmesi üzerinde en etkili örgüt kültürü değişkeninin Klan kültürü (0,59) olduğu görülmektedir. Klan kültürünün karakteristik özellikleri ile bilginin elde edilmesinin karakteristik özellikleri incelendiğinde elde edilen verinin tutarlı olduğu söylenebilir. Klan kültüründe sadakat, karşılıklı güven, bağlılık, paylaşımcılık ön plana çıkmaktadır. Bilginin elde edilmesinde ise, iş belgelerinin geliştirilmesinin teşvik edilmesi ve bilgiye ulaştıracak tekniklerin kullanılması ön plana çıkmaktadır. Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar örgüt kültürünün bilginin elde edilmesi boyutunu etkilediğini göstermektedir (Zheng vd., 2010; Liao vd., 2012; Al Saifi, 2015). Sonuç olarak örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimi boyutlarından bilginin elde edilmesi boyutunu etkilediği, pozitif ve anlamlı ilişkilerin var olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü düzeyleri ile bilgi yönetiminin bilginin depolanması boyutu arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ile bilginin depolanması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hipotezlerin ortaya konması esnasında hiyerarşi kültürünün ( $H_{3c}$ ) bilginin depolanması ile negatif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu ifade edilmiş ve bu ifade doğrulanmıştır. Örgüt

kültüründeki bir puanlık artışın, bilginin depolanmasında 0,67 (%67'lik) puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Yani örgüt kültürünün alt boyutları bilginin elde edilmesinin %67'lik kısmını açıklayabiliyor. Bilginin depolanması üzerinde en etkili örgüt kültürü değişkeninin Pazar kültürü (0,91) ve hiyerarşi kültürü (-0,87) olduğu görülmektedir. Literatürde de bu sonuçları destekleyici bulgular vardır (Gold vd., 2001; Omerzel, 2011). Etkili depolama ve düzeltme mekanizmaları işletmenin bilgiye daha hızlı ulaşmasını sağlar. İşletmelerin etkin rekabet edebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için örgütsel bilgiyi belirlemeleri, oluşturmaları ve depolamaları gerekmektedir (Gold vd., 2001:195). Yapılan bazı araştırmalarda, bilginin depolanması ile pazar kültürü, bilginin paylaşılması ile klan kültürü ve pazar kültürü arasında ve son olarak da bilginin kullanılması ile klan kültürü ve Pazar kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Omerzel vd., 2011:132). Sonuç olarak örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimi boyutlarından bilginin depolanması boyutunu etkilediği, pozitif ve anlamlı ilişkilerin var olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü düzeyleri ile bilgi yönetiminin bilginin paylaşılması boyutu arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ile bilginin paylaşılması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü boyutları içerisinde sadece hiyerarşi kültürü (H<sub>4c</sub>) ile bilginin paylaşılması arasındaki ilişki doğrulanmamıştır. Literatürde benzer sonuçları veren çalışmalar vardır (Davenport ve Prusak, 1998; DeLong ve Fahey, 2000; Lawson, 2003; Choy ve Suk, 2005; Al Alawi vd., 2007; Donate ve Guadamillas, 2010; Tseng, 2010; Allen, 2013; Sensuse vd., 2014; Cruz vd., 2015). Bilginin paylaşılması ile hiyerarşi kültürünün karakteristik özellikleri incelendiğinde hiyerarşi kültürünün bilginin paylaşılmasını kısıtladığı söylenebilir. Resmi kural, prosedürler ve sürekli kontrol anlayışı çalışanların hareket serbestisi alanını kısıtlayacağı için bilgiyi paylaşma yönünde de çekingen davranacakları öngörülebilir. Çünkü bilginin paylaşılmasında, hiçbir politika ve teknik güvenlik sorunları bilginin paylaşılmasını engellememesi ve bilgiyi paylaşmak için çalışanları motive eden teşviklerin bulunması gerekmektedir. Örgüt kültüründeki bir puanlık artışın, bilginin paylaşılmasında 0,71 (%71'lik) puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Yani örgüt kültürünün alt boyutları bilginin elde edilmesinin %71'lik kısmını açıklayabiliyor. Bilginin paylaşılması üzerinde en

etkili örgüt kültürü değişkeninin Klan kültürü (0,95) olduğu görülmektedir. Klan kültürünün karakteristik özellikleri ile bilginin paylaşılmasının karakteristik özellikleri incelendiğinde elde edilen verinin tutarlı olduğu söylenebilir. Klan kültüründe sadakat, karşılıklı güven, bağlılık, paylaşımcılık ön plana çıkmaktadır. Bilginin paylaşılmasında ise, bilgi ve belgelerin çalışanlarla etkin bir şekilde paylaşılması, ekip çalışması ve iş birliği ön plana çıkmaktadır. İş birlikçi bir takım çalışması ortamında, deneyimlerini paylaşabilir ve sistem becerilerini birbirlerinden özel ve enformel iletişim ile öğrenebilir ve zorluklarla karşılaştıklarında rahatça yardım alabildikleri için yalnız ve yalıtılmış hissetmezler (Shao vd.,2015:596). Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar örgüt kültürünün bilginin paylaşılması boyutunu etkilediğini göstermektedir (Tseng, 2010; Luu, 2014; Chang ve Lin, 2015; Shao, 2015; Tounkara ve Arduin, 2015; Andam, 2017; Uçar vd., 2017). Sonuç olarak örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimi boyutlarından bilginin paylaşılması boyutunu etkilediği, hiyerarşi kültürünün negatif, diğer örgüt kültürü boyutlarının ise pozitif ve anlamlı ilişkilerinin var olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü düzeyleri ile bilgi yönetiminin bilginin kullanılması boyutu arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ile bilginin kullanılması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün gizli ve açık bilginin kullanımı üzerinde etkisi vardır (Jasimuddin ve Zhang, 2014:1490). Örgüt kültürü boyutları içerisinde sadece hiyerarşi kültürü (H<sub>5c</sub>) ile bilginin kullanılması arasındaki ilişki doğrulanmamıştır. Literatürde benzer sonuçları veren çalışmalar vardır (Davenport ve Prusak, 1998; DeLong ve Fahey, 2000; Allen, 2013). Hiyerarşi kültüründe bürokratik ilişkilerin varlığı, planlama, düşük maliyetli üretim ve öngörülebilirlik bilginin kullanılmasını ve uygulanmasını kısıtladığı düşünülebilir. Çünkü hiyerarşi kültürünün özellikleri bilginin kullanılmasında ve uygulanmasında çalışanların inisiyatif almasını engelleyebilir. Yapısal eşitlik modellemesine bakıldığında örgüt kültürünün en yüksek düzeyde açıkladığı bilgi yönetimi boyutunun bilginin kullanılması olduğu görülmektedir. Örgüt kültüründeki bir puanlık artışın, bilginin kullanılmasında 0,89 (%89'luk) puanlık bir artışa neden olabileceği ifade edilebilir. Yani örgüt kültürünün alt boyutları bilginin elde edilmesinin %89'luk kısmını açıklayabiliyor. Jones (2009:55), örgüt kültürünün bilginin kullanılmasına aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Konuyla ilgili yapılmış

araştırmalar örgüt kültürünün bilginin kullanılması boyutunu etkilediğini göstermektedir (Jones, 2009; Rai, 2011; Patil ve Kant, 2012; Seyedyousefi, 2016). Bilginin kullanılması üzerinde en etkili örgüt kültürü değişkeninin Klan kültürü (0,60) olduğu görölmektedir. Klan kültüründe var olan biçimsel olmayan ilişkiler, çalışanların birbirine ve kuruma olan güven ve bağlılığı ekip çalışması ve insan odaklı yaklaşım bilginin kullanılmasında ve uygulanmasında çalışanlara inisiyatif tanıdığı söylenebilir. Çünkü başarılı bir örgütlenme, bir örgütün sahip olduğu bilgi miktarından kaynaklanmaz, bunun yerine örgüt içindeki bilginin uygulanmasını ve gelişimini etkileyen dinamik sosyal süreçlerden kaynaklanır (Sensuse vd., 2014:109). Sonuç olarak örgüt kültürü boyutlarının bilgi yönetimi boyutlarından bilginin kullanılması boyutunu etkilediği, hiyerarşı kültürünün negatif, diğer örgüt kültürü boyutlarının ise pozitif ve anlamlı ilişkilerinin var olduğu söylenebilir.

Yoğun stresin yaşandığı hastanelerde, bilgiyi verimli ve etkili bir şekilde paylaşmak, kullanmak ve sağlık hizmetlerini geliştirme yeteneği bu çalışmanın merkezinde yer almaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları, tıbbi araştırma ve hasta bakımı değer zincirinin tamamında entelektüel sermaye kullanarak sağlık hizmetini iyileştirebilir (Allen, 2013:91). Entelektüel sermayenin oluşmasında ve gelişmesinde ise örgüt kültürünün önemli bir rolü vardır. Güçlü bir örgüt kültürü, kuruma katkı sağlaması açısından entelektüel sermayenin oluşturulmasında temel bir belirleyicidir (İpçioğlu ve Şahin, 2012:154). Örgüt kültürü ve bilgi yönetimi, kuruluşların nasıl davrandığını ve rekabet avantajı sağladığını anlamanın temelleri olarak hem teorik hem de deneysel desteğe sahiptir. Etkinlik ve verimliliği artırmak için, bilgi yönetiminin içine gömülü olduğu kültürün anlaşılması gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların bilgi paylaşım davranışlarını biçimlendirir ve öğrendiklerini etkiler (Andam, 2017:16). Aksi takdirde, bilginin elde edilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını destekleyen ve teşvik eden bir örgüt kültürünün olmayışı, etkili bir bilgi yönetiminin önündeki en büyük engellerden birine dönüşecektir (Cruz vd., 2015:77). Bu çalışmada da baskın olan örgüt kültürü tipi hiyerarşı kültürü olduğu görölmektedir. Bunda hastanelerin kamuya ait olmasının etkisinin varlığı ifade edilebilir. Zira hiyerarşı kültüründen sonra klan kültürünün etkisi sonuçlardan anlaşılmalıdır ki, burada da çalışanların kendi kültürel özelliklerinin etkisinin olduğu söylenebilir. Elde edilen yapısal eşitlik modelleri sonuçlarında ise, hiyerarşı kültürünün özellikle bilginin elde edilmesini, bilginin paylaşılmasını ve bilginin kullanılmasını kısıtladığı

söylenbilir. Bürokratik yapıdan kaynaklanan klasik yönetim anlayışı bilgi yönetiminin etkinlik ve verimliliğini düşürebilir. Hastaneler gibi hizmetlerle uğraşan endüstrilerde, örgüt kültürü, verilen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemektedir; bu hizmetlerin kalitesi, kuruluşun başarısının bir göstergesidir (Sensuse vd., 2014:109). Buradan hastanelerin bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür geliştirmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Özet olarak, çalışmanın sonuçları, örgütsel kültürün bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ve pozitif bir ilişki olduğuna dair güçlü ve somut kanıtlar sunmaktadır. Örgüt kültürü, bilgi yönetimi uygulamalarında temel bir belirleyici olarak dikkate alınması ve geliştirilmesi gereken bir değişken olduğu söylenebilir.

Çalışma kapsamında uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Bu çalışma kamu hastanelerinde yapıldığı için bu hastanelerde karar mekanizması Sağlık Bakanlığı'dır. Öncelikli önerilerin de Sağlık Bakanlığına yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada klan kültürünün bilgi yönetimi ortalamalarının yüksekliği göze çarpmaktadır. Bu sonuç, bilgi yönetimi uygulamaları için kurumsal bağlılığı ve güveni teşvik eden, çalışanların kararlara katılımını teşvik eden, daha esnek ve değişime açık kültür tipinin önemine işaret etmektedir. Bilginin paylaşılmasının teşvik edilmesi gerekmekte ve bilgi paylaşımının önündeki engeller kaldırılmalıdır. Bilgi yönetimi uygulamaları bilgi dostu, çalışanların gelişimini ve bilgi paylaşımını destekleyen, açık iletişimin olduğu bir kültürü gerektirmektedir. Bilgi yönetimi, merkezinde insanın yer aldığı, bilginin desteklenmesine yönelik süreçler olarak nitelendirilmeli, uygulamanın kapsamı bu yönüyle belirlenmelidir. Bir hiyerarşinin varlığı önemli olmakla birlikte bu hiyerarşinin bilgi yönetimi uygulamalarını kısıtlamamasının gerekliliğine dikkat edilmelidir. Sağlık hizmeti sağlayıcıları arasındaki iş birliğinin artırılması gerekmektedir. Sağlık hizmeti sağlayıcıları arasındaki iş birliği entelektüel sermayenin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artıracaktır.

Diğer bir öneri hastane yöneticilerine yöneliktir. Her bir örgüt kültürü boyutunun bilgi yönetimi açısından belli olumlu ve olumsuz özellikleri vardır. Örneğin: hiyerarşi kültürü bilgi paylaşımını ve kullanımını engelleyen bir yapıya sahipken, bilginin tanımlanmasını destekleyici bir yapıya sahiptir. Bu durumda



hastanelerin kültürel özelliklerini tanımaları ve bilgi yönetimi uygulamalarını bu doğrultuda yönlendirmeleri, onların bilgi yönetiminden mümkün olan en yüksek etkinlik ve verimliliği elde etmelerini sağlayacaktır. Böylelikle hastanelerin bilgi yönetimi uygulamalarını olumlu ve olumsuz etkileyecek kültürel özellikleri arasında bir denge sağlayabilmeleri mümkün olabilecektir.

Diğer bir öneri ise, araştırmacılara yöneliktir. Bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olması temenni edilmektedir. Bu kapsamda, ileride yapılabilecek çalışmalara yönelik olarak kuramsal çerçevede bazı öneriler getirilebilir. Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi ilişkisinde aracı olabilecek diğer değişkenler veya bilgi yönetimi üzerinde etkili olabilecek diğer faktörler araştırma kapsamına dahil edilerek daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir. Bu çalışma özel hastanelerde de yapılarak kamu ve özel hastaneler arasında bir karşılaştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

ABDULLAT, M. B. and DABABNEH, A. (2018). "The Mediating Effect of Job Satisfaction on The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management In Jordanian Banking Sector", *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517-544.

ADORNO, W. T. (2007). "Kültür Endüstrisi", İletişim Yayınları, İstanbul.

AKGÜN, E. A., KESKİN, H. ve GÜNSEL, A. (2009). "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler", Eflatun Yayınevi, Ankara.

AL ALAWI, I. A., AL MARZOOQI, Y. N. and MOHAMMED, F. Y. (2007). "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors", *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.

AL SAİFİ, A. S. (2015). "Positioning Organisational Culture In Knowledge Management Research", *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189.

ALAVI, M. and LEIDNER, E. D. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

ALLAIRE, Y. Ve FIRSIROTU, E. M. (1984). "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5(3), 193-226.

ALLAMEH, M., ZAMANI, M. and DAYOODI, S. M. R. (2011). "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge", *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236.

ALLAMEH, S. M., ZARE, S. M. and DAVOODI, S. M. R. (2011). "Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes", *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.

ALLEE, V. (2003). "The Future of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Network", Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.

ALLEN, G. (2013). "The Influence of Organizational Culture on Affinity for Knowledge Management Practices of Registered Nurses", Walden University College of Management and Technology, Doctoral dissertation.

ALTINDIŞ, S. (2009). "Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Hasta Güvenliğine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

ANDAM, F. (2017). "Knowledge Sharing: Exploring The Links to Organizational Culture", International Journal of Health Economics and Policy, 2(1), 16-26.

ARMSTRONG, K., and KENDALL, E. (2010). "Translating Knowledge Into Practice and Policy: The Role of Knowledge Networks In Primary Health Care". Health Information Management Journal, 39(2), 9-17.

ASL, N. A., GOODARZI, M., SAJJADI, S. N. and BENESBORDI, A. (2012). "The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in The Islamic Republic of Iran'S National Olympic Committee", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(1), 1-5.

ASSEM, B. P. and PABBI, A. K. (2016). "Knowledge Sharing Among Healthcare Professionals In Ghana", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(4), 479-491.

AWAD, E. and Ghaziri, H. (2004). "Knowledge Management", Prentice Hall Publishing, New Jersey.

AYDINTAN, B. ve Göksel, A. (2012). "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5(2), 53-62.

AYTAÇ, Ö. (2004). "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 189-217.

BA, L. (2013). "Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective", Published by Proquest, Doctoral Dissertation, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

- BARTUNEK, J., TRULLEN, J., BONET, E., and SAUQUET, A. (2003). "Sharing and expanding academic and practitioner knowledge in health care", *Journal of Health Services Research & Policy*, 8(3), 62-68.
- BASKERVILLE, R. and DULIPOVICI, A. (2006). "The Theoretical Foundations of Knowledge Management", *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83-105.
- BAUMAN, Z. (1998). "Sosyolojik düşünmek", (A. Yılmaz, Çev.), Açılım Kitap, İstanbul.
- BHATT, D. G. (2001). "Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- BHATT, G. D. (2002). "Management Strategies For Individual Knowledge and Organizational Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.
- BINNEY, D. (2001). "The Knowledge Management Spectrum—Understanding The KM Landscape", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 33-42.
- BOISOT, M. H. (1999). "Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage In The Information Economy", Oxford University Press, New York.
- BOLLINGER, S. A. and SMITH, D. R. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- BOSE, R. (2003). "Knowledge Management-Enabled Healthcare Management Systems: Capabilities, Infrastructure, and Decision-Support", *Expert Systems with Applications*, 24, 59-71.
- BROOKING, A. (1997). "The Management of Intellectual Capital", *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 364-365.
- BROWN, B. R. and WOODLAND, J. M. (1999). "Managing Knowledge Wisely: A Case Study In Organizational Behaviour", *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 175-198.

BROWN, R. (2016). "Determining The Relationship Among Change Fatigue, Resilience And Job Satisfaction of Hospital Staff Nurses", Doctoral Dissertation. Doka, The USA: South Dokata State University.

BUCKLAND, M. K. (1991). "Information As Thing", Journal of The American Society for Information Science, 42(5), 351-360.

BUSAIDI, A. K. and OLFMAN, L. (2017). "Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Knowledge Sharing Systems", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(1), 110-136.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2009). "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum", Pegem Yayınları, 9. Baskı Ankara.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., KILIÇ ÇAKMAK, E., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2010). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Pegem Akademi, 5.baskı, Ankara.

CAMERON, K. S., and QUINN, R. E. (2006). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework", (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

CAMERON, S. K. (2004). "A Process for Changing Organizational Culture", Michael Driver (edt), The Handbook of Organizational Development, 1-18.

CAMERON, S. K. ve QUINN, E. R. (2006). "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework", The Jossey-Bass Business & Management Series, Revised Edition, San Francisco.

CARNEIRO, A. (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation And Competitiveness?", Journal of Knowledge Management, 4(2), 87-98.

CARRILLO, J. F., METAXIOTIS, K. and YİĞİTCANLAR, T. (2010). "Urban, Regional, National and Global Knowledge Capital", Journal of Knowledge Management, 14(5), 631-634.

CARTWRIGHT, S. ve COOPER, L. C. (1993). "The Role of Culture Compatibility in Successful Organization Marriage", Academy of Management Executive, 7(2), 57-70.

- CENTOBELLI, P., CERCHIONE, R. and ESPOSITO, E. (2018). "How To Deal With Knowledge Management Misalignment: A Taxonomy Based On A 3D Fuzzy Methodology", *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 538-566.
- CHANG, L. C. and LIN, T. (2015). "The Role of Organizational Culture In The Knowledge Management Process", *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- CHAWLA, D. and JOSHI, H. (2011). "Impact of knowledge management dimensions on learning organization across hierarchies in India", *VINE*, 41(3), 334-357.
- CHAWLA, D., and JOSHI, H. (2011). "Impact of knowledge management dimensions on learning organization: Comparison across business excellence awarded and non-awarded Indian organizations", *International Journal of Knowledge Management*, 7(2), 68-85.
- CHIN-LOY, C. and MUJTABA, G. B. (2007). "The Influence of Organizational Culture On The Success of Knowledge Management Practices With North American Companies", *International Business & Economics Research Journal*, 6(3), 15-28.
- CHONG, W. C., HOLDEN, T., WILHELMIJ, P. and SCHMIDT, R. "Where Does Knowledge Management Add Value", *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 366-380.
- CHOO, C. W. (1998). "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions", Oxford University Press, New York.
- CHOY, S. C. and SUK, Y. C. (2005), "Critical Factors in The Successful Implementation of Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, 6, 39-48.
- CLUGSTON, M., HOWELL, J. P. ve DORFMAN, P. W. (2000). "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?" *Journal of Management*, 26, 5-30.
- COAKES, E, AMAR, D. A. and GRANADOS, L. M. (2010). "Knowledge Management, Strategy, and Technology: A Global Snapshot", *Journal of Enterprise Information Management*, 23(3), 282-304.

COAKES, E. (2003). "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", IRM Press, London.

CONNOR, T. (2002). "The Resource-based View of Strategy And Its Value to Practising Managers", Strategic Change, 11(6), 307-316.

CRUZ, G. S., FERREIRA, F. and MANUELA, M. (2015). "Perception of Organisational Culture and Knowledge Management in Hospitals Using Different Management Models", Revista de Enfermagem Referência, 5. 75-83.

ÇAKAR, D. N. ve YILDIZ, S. (2010). "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", Ege Akademik Bakış, 10(1), 71-93.

ÇAVUŞ, Ş. ve GÜRDOĞAN, A. (2008). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 18-34.

ÇOKLUK, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). "Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları", Pegem Akademi, 4. Baskı, Ankara.

DAFT, L. R. "Management", Dryden Press, Second Edition, New York.

DAFT, R. L. (1995), "Organization Theory and Design", West Publishing Company, Fifth Edition, Minneapolis.

DALKIR, K. (2005). "Knowledge Management In Theory and Practice", Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.

DAVENPORT, T. and 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", Rota Yayın, İstanbul.

DAVENPORT, T. and VÖLPEL, C. S. (2001). "The Rise of Knowledge Towards Attention Management", Journal of Knowledge Management, 5(3), 212-222.

DE LONG, W. D. and FAHEY, L. (2000). "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

DE VAUS, A. D. (1990). "Surveys in Social Research", The Academic Division of Unwin Hyman, London.

DEAL, E. T. and KENNEDY, A. A. (1982). "Corporate Culture", Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

DEAL, E. T. ve KENNEDY, A. A. (2000). "The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering", Perseus Publishing, Cambridge.

DEMİRTAŞ, Ş. (2014). "Klasik Örgüt Kuramı Açısından Kütahya Polis Örgütünün Yapısı, Örgütsel Sorunları ve Çözüm Önerileri", Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

DERMOTT, R. and O'DELL, C. (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

DESHPANDE, R., FARLEY, U. J. ve WEBSTER, Jr., E. F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

DOĞAN, B. (2012). "Örgüt Kültürü", Beta Basım, İstanbul.

DONATE, J. M. and GUADAMILLAS, F. (2010). "The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation", *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.

DONATE, J. M. and GUADAMILLAS, F. (2015). "An Empirical Study on The Relationships Between Knowledge Management, Knowledge-Oriented Human Resource Practices and Innovation", *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2), 134-148.

DRAGHICI, A. and DRAGHICI, G. (2008). "Building a Knowledge Share Culture in a Virtual Organization. Case Study for VRL-KCiP NoE", *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, 45-60.



DRUCKER, P. F. (1998). "The Coming of The New Organization", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1-19.

EAGLETON, T. (2005). "Kültür yorumları", (Ö. Çelik, Çev.), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

ELIOT, S. T. (1962). "Notes Towards the Definition of Culture", Faber and Faber Limited, London.

ERDOĞAN, İ. (1983). "İşletmelerde Davranış", İstanbul Üniversitesi Yayını No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

EREN, E. (2010). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım, 12. Baskı, İstanbul.

EREN, E. M. (2012). "Knowledge-Sharing Practices Among Turkish Peacekeeping Officers", Published by Proquest, Doctoral Dissertation, University Of North Texas.

ERKMEN, T. (2010). "Örgüt Kültürü", Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul.

EROĞLU, F. (2004). "Davranış Bilimleri", Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul.

ESMAEELINEZHAD, O. and AFRAZEH, A. (2018). "Linking Personality Traits And Individuals' Knowledge Management Behavior", Aslib Journal of Information Management, 70(3), 234-251.

FAROOQ, R. (2018). "A Conceptual Model of Knowledge Sharing", Journal of Knowledge Management, 10(2), 238-260.

FERNANDEZ, B. I., GONZALEZ, J. A. and SABHERWAL, R. (2004). "Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies", Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

FETTAHLIOĞLU, O., HIRLAK, B. ve SAYIN, F. (2017). "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin, Örgütsel Kültür Üzerinde Etkisi", Journal Of Social And Humanities Sciences Research, 4(5), 661-672).

FILIUS, R., JONG, A. and ROELOFS, C. E. (2000). "Knowledge Management In The HRD Office: A Comparison of Three Cases", Journal of Workplace Learning, 12(7), 286-295.

- FIRESTONE, J. and MCELROY, M. (2004). "Organizational learning and knowledge management: The relationship", *Learning Organization*, 11(2), 177-184.
- FRANCISCO, J. C., KOSTAS, M., & TAN, Y. (2010). "Urban, regional, national and global knowledge capital", *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 631-634.
- FU, Y. Q., CHUI, P. Y. and HELANDER, G. M. (2006). "Knowledge Identification and Management In Product Design", *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 50-63.
- GAGLIARDI, P. (1986). "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- GAO, F., LI, M. and CLARKE, S. (2008). "Knowledge, Management, and Knowledge Management In Business Operations", *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.
- GERSHON, M. R. R., STONE, W. P., BAKKEN, S. ve LARSON, E. (2004). "Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare", *The Journal of Nursing Administration*, 34(1), 33-40.
- GHINEA, M. V. ve BRATIANU, C. (2012). "Organizational Culture Modeling", *Management&Marketing Challenges for The Knowledge Society*, 7(2), 257-276.
- GİZİR, S. (2008). "Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- GLOET, M. and BERRELL, M. (2003). "The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications For Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-89.
- GOH, S. (2002). "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications", *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- GOLD, H. A., MALHOTRA, A. and SEGARS, A. H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

GRANT, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-based Theory of The Firm", *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

GRAY, H. J. and DENSTEN, L. I. (2005). "Towards An Integrative Model Of Organizational Culture and Knowledge Management", *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(2), 594-603.

GREEN, S. (1988). "Strategy, Organizational Culture and Symbolism", *Long Range Planning*, 21(4), 121-129.

GROFF, R. T. and JONES, P. T. (2003). "Introduction to Knowledge Management", Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.

GUPTA, B., IYER, L.S., and ARONSON, J.E. (2000). "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management Data Systems*, 100(1), 17-21.

GÜLSEÇEN, S. (2013). "Bilgi ve Bilginin Yönetimi", Papatya Yayıncılık, İstanbul.

GÜN, G. (2015). "Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.

GÜVENÇ, B. (1991). "İnsan ve Kültür", Remzi Kitabevi, İstanbul.

HARRISON, R. (1995). "Collected Papers of Roger Harrison", McGraw-Hill Developing Organizations Series, Ohio.

HAUSCHILD, S., LICHT, T. and STEIN, W. (2001). "Creating A Knowledge Culture", *The Mckinsey Quarterly*, 1(1), 74-81.

HIRSCHEIM, R. L., KLEIN, H. K. and LYYTINEN, K. (1995). "Information Systems Development and Data Modeling: Conceptual and Philosophical Foundations" Cambridge University Press, Cambridge.

HOFSTEDE, G. (1980). "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

HOFSTEDE, G. (1994). "Management Scientists Are Human", *Management Science*, 40(1), 4-13.

HOFSTEDE, G. (1998). "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organizations Studies*, 19(3), 477-492.

HOFSTEDE, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.

HOFSTEDE, G. ve MINKOV, M. (2010). "Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, Software of The Mind", The McGraw Hill Companies, New York.

HOFSTEDE, G., NEUJEN, B., OHAYV, D. D. ve SANDERS, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

HOOF, B. and RIDDER, A. J. (2004). "Knowledge Sharing In Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

HORWITCH, M. and ARMACOST, R. (2002). "Helping Knowledge Management Be All It Can Be", *Journal of Business Strategy*, 23(3), 26-32.

HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., HANGES, P. ve DORFMAN, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.

HOWARD, W. L. (1998). "Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures", *The International Journal Of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.

HUSSINKI, H., Kianto, A., VANHALA, M. and RITALA, P. (2017). "Assessing The Universality Of Knowledge Management Practices", *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.

IVES, W., TORREY, B. and GORDON, C. (1997). "Knowledge Management: An Emerging Discipline With A Long History", *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 269-274.

İPÇİOĞLU, İ. (2004). “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kütahya.

İPÇİOĞLU, İ. ve ŞAHİN, F. (2012). “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 153-165.

İSLAMOĞLU, H. A. ve ALNIAÇIK, Ü., (2013), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul.

JANG, S., HONG, K., BOCK, W. G. and KIM, I. (2002). “Knowledge Management and Process Innovation: The Knowledge Transformation Path In Samsung SDI”, Journal of Knowledge Management, 6(5), 479-485.

JASIMUDDIN, M. S. and ZHANG, Z. (2014). “Knowledge Management Strategy and Organizational Culture”, Journal of the Operational Research Society, 65, 1490-1500.

JASKYTE, K., and DRESSLER, W. (2005). “Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations”, Administration in Social Work, 29(2), 23-41.

JIH, J. W., CHEN, H. C. and CHEN, H. Y. (2006). “Effects of Knowledge Management Implementations In Hospitals: An Exploratory Study In Taiwan”, International Journal of Knowledge Management, 2(3), 1-20.

JONES, B. M. (2009). “Organizational Culture And Knowledge Management: An Empirical Investigation Of U.S. Manufacturing Firms”, Published by Proquest, Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

KAHN, R.L. ve Katz, D. (1977). “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, (Çev.: Halil Can-Yavuz Bayar), Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

KALKAN, D. V. (2018). “Bilgi Üretimi Çağdaş Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Yenilik Süreçlerinin Yapı Taşı”, Nobel Yayıncılık, Ankara.

KAN, A. ve AKBAŞ, A. (2005). “Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(2), 227-237.

KANGAS, L. (2009). "Assessing the Value of The Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Initiatives", *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 29-38.

KANTEK, F. (2005). "Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi", İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

KARADENİZ, S. (2017). "Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri", Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

KHALIL, O., CLAUDİO, A., and SELIEM, A. (2006), "Knowledge Management: The Case of the Acushnet Company," *Advanced Management Journal*, 71(3), 34-45.

KIRKMAN, B. L. ve SHAPIRO, D. L. (2001). "The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance". *Academy of Management Journal*, 44, 557-569.

KOLONIARI, M., VRAIMAKI, E. and FASSOULIS, K. (2016). "Factors Affecting Knowledge Creation in Academic Libraries", *Journal of Librarianship and Information Science*, 1-14.

KONO, T. (1990). "Corporate Culture and Long-range Planning", *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.

KORKMAZ, M., KILIÇ, B., YÜCEL, S. A. ve TALAS, M. (2013). "Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi Kavramlarının Kurumsallaşmış Hastanelerde Çalışan Ortopedi Uzman Doktor Karşılaştırması: Türkiye Örneği", *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), 87-106.

KOULOPOULOS, T. and FRAPPAOLO, C. (1999). "Smart Things to Know About Knowledge Management", Capstone Publishing Limited, Minnesota.

KÖK, B. S. ve ÖZCAN, B. (2012). "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.

KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

KROGH, V. G, ICHIJO, K. and NONAKA, I. (2000). “Enabling Knowledge Creation: How to Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation”, Oxford University Press, New York.

LANG, C. J. (2001). “Managerial Concerns In Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-59.

LAWSON, S. (2003). “Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management”, Published by Proquest, Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.

LEE, C. C. and YANG, J. (2000). “Knowledge Value Chain”, *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794.

LEE, H., and CHOI, B. (2003). “Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance”, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

LEMON, M. and SAHOTA, S. P. (2004). “Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity”, *Technovation*, 24(6), 483-498.

LEWIS, D. (1998). “How Useful a Concept is Organizational Culture?”, *Strategic Change*, 7, 251-260.

LIAO, H. S., CHANG, J. W., HU, C. D. and YUCH, L. Y. (2012). “Relationships Among Organizational Culture, Knowledge Acquisition, Organizational Learning, and Organizational Innovation In Taiwan’s Banking And Insurance Industries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 52-70.

LIYANAGE, S. and BARNARD, R. (2002). “What is The Value of Firms' Prior Knowledge? Building Organisational Knowledge Capabilities”, *Singapore Management Review*, 24(3), 35-50.

LO, F. F. (2016). “Transformational Leadership Behavior’s Effect on Knowledge Application: A Systematic Review”, Published by Proquest, Doctoral Dissertation, University of Maryland University College.

LOPEZ-NICOLAS, C. and MERONO-CERDAN, L. A. (2009). "The Impact of Organizational Culture on The Use of ICT For Knowledge Management", *Electron Markets*, 19, 211-219.

LUND, B. D. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

LUTHANS, F. (1995). "Organizational Behaviour", The McGraw Hill Companies, Seventh Edition, New York.

LUU, T. (2014). "Knowledge Sharing and Competitive Intelligence", *Journal of Knowledge Management*, 32(3), 269-292.

MAIER, D. J. and MOSELEY, J. L. (2003). "The knowledge management assessment tool (KMAT)", *The 2003 Annual: Volume 1, Training*, John Wiley and Sons: New York.

MALHOTRA, Y. (1997). "Knowledge Management in Inquiring Organizations", *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*. Indianapolis, August, 239-295.

MALHOTRA, Y. (2003). "Is knowledge the ultimate competitive advantage?", *Business Management Asia*, Q3/4, 66-69.

MARTENSSON, M. (2000). "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.

MAXIMINI, D. (2015). "The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations", Springer Publishing Company, Heidelberg.

MCADAM, R. and MCCREEDY, S. (1999). "A Critical Review of Knowledge Management Models", *The Learning Organizations*, 6(3), 91-105.

MCADAM, R. and MCCREEDY, S. (1999). "The Process of Knowledge Management Within Organizations: A Critical Assessment of Both Theory and Practice", *Knowledge and Process Management*, 6(2), 101-113.

MEHRABI, J., MODIRI, M., SHARIFI, M. and MAHDEVAR, N. (2013). "The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing in the Executive



Organizations in the Guilan Province”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(8), 148-155.

MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, W. R. (1989). “Organizational Behavior”, Houghton Mifflin Company, Second Edition, Boston.

MYLLÄRNIEMI, J., LAIHONEN, H., KARPPINEN, H. and SEPPÄNEN, K. (2012). “Knowledge Management Practices In Healthcare Services”, *Measuring Business Excellence*, 16(4), 54-65.

NEMATI, R. H., STEIGER, M. D., IYER, S. L. and HERSCHEL, T. R. (2002). “Knowledge Warehouse: An Architectural Integration of Knowledge Management, Decision Support, Artificial Intelligence And Data Warehousing”, *Decision Support Systems*, 33(2), 143-161.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University Press, New York.

O’REILLY, A. C., CHATMAN, J. ve CALDWELL, F. D. (1991). “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit”, *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.

OFFSEY, S. (1997). “Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results”, *Journal of Knowledge Management*, 1(2), 113-122.

OĞUZ, S. E. (2011). “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (28),2, 123-139.

OMERZEL, G. D., BILOSLAVO, R., TRNAVCEVIC, A. and TRNACEVIC, A. (2011). “Knowledge Management and Organisational Culture In Higher Education Institutions”, *Journal for East European Management Studies*, 16(2), 111-139.

ONAT, A. (2010). “Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi: Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ORTIZ, B., DONATE, J. M. and GUADAMILLAS, F. (2017). “Relationships Between Structural Social Capital, Knowledge Identification Capability and External

Knowledge Acquisition”, *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 48-66.

ORTIZ, B., DONATE, J. M. and GUADAMILLAS, F. (2018). “Inter-Organizational Social Capital As An Antecedent of A Firm’s Knowledge Identification Capability and External Knowledge Acquisition”, *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1332-1357.

OTT, S. J. (1989). “The Organizational Culture Perspective”, Brooks/Cole Publishing Company, California.

OUCHI, G. W. (1981). “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

ÖNCÜL, S. M., DENİZ, M. ve İNCE, R. A. (2016). “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2016). “Örgütsel Davranış”, Ekin Yayınevi, 7. Baskı, Bursa.

PACHARAPHA, T. and RACTHAM, V. V. (2012). “Knowledge Acquisition: The Roles of Perceived Value of Knowledge Content and Source”, *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 724-739.

PARK, H., RIBIERE, V. and SCHULTE, D. W. (2004). “Critical Attributes of Organizational Culture That Promote Knowledge Management Technology Implementation Success”, *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106-117.

PARSONS, T. (1949). “The Structure of Social Action”, The Free Press of Glencoe, Second Edition, London.

PASCALE, T. R. ve ATHOS, G. A. (1982). “The Art Of Japanese Management Applications For American Executives”, Warner Books, New York.

PATIL, K. S. and KANT, R. (2012). “Organizational Culture A HR Strategy for Successful Knowledge Management”, *Strategic HR Review*, 11(6), 322-328.

PATTERSON, W. and AMBROSINI, V. (2015). "Configuring Absorptive Capacity As A Key Process For Research İntensive Firms", *Technovation*, 36(37), 77-89.

PEMBERTON, J. M. (1998). "Knowledge Management (KM) and The Epistemic Tradition", *Records Management Quarterly*, 32(3), 58-62.

PETERS, J. T. ve WATERMAN, H. R. (1982). "In search of Excellence Lessons from America's Best Run Companies", Warner Books, New York.

PETERS, J. T. ve WATERMAN, H. R. (1987). "Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış", (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

PHILLIPS, M. S. (2011). "Knowledge Management, Job Design, and Organizational Climate's İnfluence on Employees' Perception of Quality", Published by Proquest, Doctoral Dissertation, Eastern Michigan University.

POLANYI, M. (1966). "The Logic of Tacit Inference", *Philosophy: The Journal of The Royal Institute of Philosophy*, 41(155), 1-18.

PONELIS, S. and FAIRER-WESSELS, A. F. (1998). "Knowledge management: A literature overview", *South African Journal of Library & Informantion Science*, 66(1), 1-9.

POOL, S. W. (2000). "Organizational Culture and Its Relationship between Job Tension in Measuring Outcomes among Business Executives", *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.

QUINN, E. R. ve ROHRBAUGH, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, 29(3), 363-377.

QUINN, J. B. (1992). "İntelligent Enterprise: A knowledge and Service Based Paradigm For Industry", Simon and Schuster, New York.

QUINTAS, P., LEFRERE, P. and JONES, G. (1997). "Knowledge Management: A Strategic Agenda", *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 385-391.

RAI, K. R. (2011). "Knowledge Management and Organizational Culture: A Theoretical Integrative Framework", *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.

RATTEN, V. and SUSENO, Y. (2006). "Knowledge Development, Social Capital and Alliancelearning", *International Journal of Educational Management*, 20(1), 60-72.

REYES, P. and RAISINGHANI, M. (2002). "Integrating Information Technologies and Knowledge-based Systems: A Theoretical Approach In Action For Enhancements In Production and Inventory Control", *Knowledge and Process Management*, 9(4), 256-263.

ROBBINS, P. S. ve Judge, A. T. (2013). "Örgütsel Davranış", (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

ROBERTSON, S. (2002). "A Tale of Two Knowledge-Sharing Systems", *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 295-308.

RONDEAU, V. K. ve WAGAR, H. T. (1999). "Hospital Choices In Times Of Cutback: The Role Of Organizational Culture", *Leadership In Health Services*, 12(3), 14-22.

ROWLEY, J. (2000). "From Learning Organisation To Knowledge Entrepreneur", *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15.

RUSLY, H. F., SUN, Y. P. and CORNER, L. J. (2015). "Change Readiness: Creating Understanding And Capability For The Knowledge Acquisition Process", *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1204-1223.

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011, 2 Kasım). Resmî Gazete (28103 (Mükerrer)). Erişim Adresi: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.663.pdf>.

SB, <http://sbsgm.saglik.gov.tr/TR,1276/kurulusumuz.html>, Erişim Tarihi: 08.07.2018.

SARVARY, M. (1999). "Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry", *California Management Review*, 41(2), 95-107.

SAYIM, F. (2017). “Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

SCHEIN, H. E. (1983). “The Role Of The Founder in Creating Organizational Culture”, Massachusetts Institute of Technology, 12, 1-34.

SCHEIN, H. E. (1990). “Organizational Culture”, American Psychologist, 45(2), 109-119.

SCHEIN, H. E. (1992). “Organizational Culture and Leadership”, Jossey-Bass Publishers, Second Edition, San Francisco.

SCHERER, R. F., WIEBE, F. A., LUTHER, D. C., and ADAMS, J. S. (1988). “Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire”, Psychological Reports, 62, 763-770.

SCHERMELLEH-ENGEL, K. and MOOSBRUGGER, H. (2003). “Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance And Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

SCOTT, T., MANNION, R., DAVIES, H. ve MARSHALL, M. (2003). “The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments”, Health Services Research, 38(3), 923-945.

SENSUSE, D., SUCAHYO, Y., ROHAJAWATI, S., RIZQI, H. and ANGGIA, P. (2014). “Knowledge Management: Organization Culture In Healthcare Indonesia”, Information and Communication Technology- EurAsia Conference, 108-118.

SEREN, Ş. (2005). “Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

SERGIOVANNI, J. T. ve CORBALLY, E. J. (1984). “Leadership and Organizational Culture New Perspectives on Administrative Theory and Practice”, University of Illinois Press, Chicago.

SEYEDYOUSEFI, N., FARD, H. M. S. and TOHIDI, F. (2016). “The Role of Organizational Culture in Knowledge Management”, Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(5), 412-418.

SHAFEI, R., GHADERZADEH, H., SALAVATI, A., and LAVEİ, S. (2011). “Survey of Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture Dimensions in Public Organizations: A Case of Iranian Public Organizations”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 355- 370.

SHAKERIAN, H., DEHNAVI, D. H. and SHATERI, F. (2016). “A Framework For The Implementation Of Knowledge Management In Supply Chain Management”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 176–183.

SHAO, Z., WANG, T. and FENG, Y. (2015). “Impact Of Organizational Culture and Computer Self-Efficacy on Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 115(4), 590-611.

SİĞRI, Ü. ve GÜRBÜZ, S. (2013). “Örgütsel Davranış”, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul.

SINGH, K, S. (2008). “Role of Leadership In Knowledge Management: A Study”, *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.

SINGH, K. (2007). “Quantitative Social Research Methods”, Sage Publications, New Delhi.

SMIRCICH, L. (1983). “Concept of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

STOREY, J. and BARNETT, E. (2000). “Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure”, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.

SULLIVAN, T., AGUILAR, M., BLACKBURN, R., CARLSON, B., CARROLL, V., CİLOGLU, A., et al. (2004). “Managing Knowledge to Improve Reproductive Health Programs”, *MAQ paper*, 5, 1-35.

SVEIBY, K. and SIMONS, R. (2002). “Collaborative Climate And Effectiveness of Knowledge Work – An Empirical Study”, *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.

SWAN, J., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. and HISLOP, D. (1999). “Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking”, *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.

ŞİMŞEK, Ş. ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (2014). “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Eğitim Kitabevi, İkinci Baskı, Konya.

ŞİŞMAN, M. (2014). “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Akademi, Ankara.

TABACHNICK, B. G. and FIDEL, L. S. (2014). “Using Multivariate Statistics”, USA: Pearson Education Limited, Sixth Edition, London.

THUROW, L. C. (2000) “Globalization: The Product of a Knowledge-Based Economy”, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 570, 19-31.

TİKİCİ, M. (2005). “Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.

TIWANA, A. (2001). “The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications”, Prentice Hall PTR, New Jersey.

TIWANA, A. (2001). “The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System”, Prentice Hall PTR, New Jersey.

TOUNKARA, T. and ARDUIN, E. P. (2015). “Contextualizing Knowledge Sharing Strategy: The Case of An International Organization In The Area of Development Assistance”, 16th European Conference on Knowledge Management, 780-789.

TSENG, S. (2010). “The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance”, Journal of Knowledge Management, 14(2), 269-284.

UÇAR, İ., ÇETİN, C., ŞENTURAN, S. and DEMİRALAY, T. (2017). “The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Sharing: A Research On Participation Banking Sector”, Research Journal of Business and Management, 4(3), 347-358.

UÇKUN, G., UÇKUN, S., DEMİR, B. ve GÜLTEKİN, A. (2013). “Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 69-91.

UNESCO (1982). “Mexico City Declaration on Cultural Policies”, 11 Aralık 2017 tarihinde UNESCO web sitesinden erişildi: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>

UNUTKAN, A. G. (1995). “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

UZUN, H. ve DURNA, U. (2008). “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(1), 33-40.

VANDENBERGHE, C., STINGLHAMBER, P., BENTEIN, K., ve DELHAISE, T. (2001). “An examination of the cross-cultural validity of multidimensional model of commitment in Europe”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.

VAROL, M. (1993). “Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş”, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, Ankara.

WALTON, S. C. (1988). “The Moral Manager”, Ballinger Publishing Company Harper&Row Publishers, Massachusetts.

WICKRAMASINGHE, N., GUPTA, D. N. J. and SHARMA, K. S. (2005). “Creating Knowledge-Based Healthcare Organizations”, Idea Group Publishing, Hershey.

WIIG, M. K. (1997). “Knowledge Management: An Introduction and Perspective”, *Journal Of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.

WILLCOCKS, S. G. (1994). “Organizational Analysis: A Health Service Commentary”, *Leadership& Organization Development Journal*, 15(1), 29-32.

WILLIAMS, R. (1976). “Keywords”, Fontana, London.

WILLIAMS, R. (1977). “Culture and Society 1780-1950”, Columbia University Press, New York.

WYATT, C. J. and SULLIVAN, F. (2007). “ABC of Health Informatics Keeping Up: Learning In The Workplace”, *BMJ*, 331, 1129-1132.

YAHYA, S. and GOH, K. W. (2002). “Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.



YOUNG, W. D. (2000). "The six levers for managing organizational culture", *Business Horizons*, 43(5), 19- 28.

YÜCELER, A. (2011). "Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

ZACHARIADOU, T., ZANNETOS, S. ve PAVLAKIS, A. (2013). "Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus", *Biomed Central Health Services Research*, 13(112), 1-8.

ZACK, H. M. (1999). "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.

ZAHRA, A. S. and GEORGE, G. (2002). "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

ZAİM, H. (2005). "Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi", İşaret Yayınları, İstanbul.

ZHENG, W. (2005). "The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness", Published by Proquest, Doctoral Dissertation, The University Of Minnesota.

ZHENG, W., YANG, B. and MCLEAN, N. G. (2010). "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

## EKLER

### Ek- 1 Anket Formu

Aşağıdaki her bir ifadeyi okurken **çalıştığınız hastanevi göz önünde bulundurunuz**. Çalışmamız olması gereken durumu değil, **mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik** olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (filiyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde yanıtlayınız ve hastanenizi değerlendiriniz.

**Örnek:** Yeni fikir ve bilgi üretmek son derece değerlidir. 1 2 (3) 4 5

**1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Orta, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum**

### BİLGİ YÖNETİMİ ANKETİ

Yeni fikir ve bilgi üretmek son derece değerlidir.	1	2	3	4	5
İş analizleri sıklıkla iş görevlerini ve gerekliliklerini belirlemek için yapılır.	1	2	3	4	5
Yeni fikirler, bilgi, çözümler ve en iyi uygulamaları saklamak için bir elektronik bilgi tabanı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Belgeler etkin bir şekilde çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
Çalışanların kolektif deneyimi, karar vermenin ayrılmaz bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
Karar verme ve organizasyonun gelişimi için genellikle öneri ve çoklu bakış açısı aranır.	1	2	3	4	5
İş belgelerinin geliştirilmesi teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Birçok kaynaktan gelen bilgiler karşılıklı referanslar alınarak birleştirilir ve saklanır. Böylece iletişim ve karar verme kolaylaşır.	1	2	3	4	5
Hiçbir politika veya teknik güvenlik sorunları bilginin paylaşımını engellemez.	1	2	3	4	5
İşe yönelik yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ve kararların alınmasında gerekli olan bilgi temel alınır.	1	2	3	4	5
Deneyimlere çok önem verilir.	1	2	3	4	5
Dokümanlar kurumsal bir yerel ağ üzerine gönderilebilir veya bir ağ sunucusunda kaydedilebilir.	1	2	3	4	5
Aldığımız bilgiler doğru ve günceldir.	1	2	3	4	5
İş gereksinimleriyle ilgili bilgilerin elde edilebileceği kurumsal bir yerel ağ bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Yeni fikirler ve bilgiler sıklıkla uygulanır.	1	2	3	4	5
Beyin fırtınası ve benzeri teknikler genellikle yeni fikirler ve bilgiler üretmek ve kaydetmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
Yeni fikirler ve bilgiler gelecekte kullanılmak üzere kaydedilir.	1	2	3	4	5

İş belgelerini kişisel bilgisayarlardan ziyade kurumsal bir sunucuda depolamak yaygın bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
Elektronik ve/veya elektronik olmayan ekip çalışması ve iş birliği iş yapmanın bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
Kayıtlı bilgi ve en iyi uygulamalar, eğitim, personel geliştirme ve organizasyonel gelişim için kullanılır.	1	2	3	4	5
Performans hedeflerini gerçekleştirmek için en iyi uygulamaların vaka çalışmaları, iş destekleri, araç-gereçleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Başkalarından bilgi toplamak için iş başında zaman bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bilgi, sezgisel olarak hızlı ve kolayca tespit edilmesini sağlayacak şekilde depolanır ve düzenlenir.	1	2	3	4	5
Bilgiyi toplamak ve paylaşmak için iş birliği toplantıları verimlidir.	1	2	3	4	5
Veri ambarı, veri madenciliği ve modelleme gibi ileri teknolojiler, stratejik ve operasyonel karar vermede bilgiyi geliştirmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
Her büyük bilgi alanı için bir uzman dizini var.	1	2	3	4	5
Kimi zaman "zihin haritalama" olarak adlandırılan kavram haritası, yeni bilgi toplamak için kullanılan yaygın bir tekniktir.	1	2	3	4	5
Kurumsal bir sunucuda veya yerel ağda saklanan belgeler, iş sorumluluklarımız için zamanında ve yararlı bilgiler içerir.	1	2	3	4	5
Bilgiyi paylaşmak için çalışanları motive eden teşvikler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Uzman sistemler ve bilgi tabanları, karar vermeye yardımcı olmak için kullanılır.	1	2	3	4	5

### Örgütsel Bağlılık

A. Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu örgüte bağlılık oldukça güçlüdür.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; yeniliğe ve gelişime açık olmasıdır. Bilimsel/teknolojik ilerlemenin en önünde olmak vurgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; başarı ve hedefe ulaşma azmidir. Girişkenlik ve kazanma arzusu anahtar kavramlardır.	1	2	3	4	5
D. Çalıştığım Kurumu bir arada tutan şey; resmi kural ve prosedürlerdir. Sorunsuz işleyen bir organizasyonun sürdürülmesi önemlidir.	1	2	3	4	5

### Stratejik Vurgu

A. Çalıştığım kurum insan gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılımcı bir anlayış vurgulanır.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım kurum yeniliğe açıktır. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar araştırmak değerlidir.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım kurum rekabete ve başarıya odaklıdır. Kurumda zorlayıcı hedeflere ulaşmak ve piyasada kazanmak esastır.	1	2	3	4	5

D. Çalıştığım kurumda kalıcılık ve istikrar önemlidir. Verimlilik, kontrol ve düzenli işleyiş önemlidir.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

### Başarı Ölçütleri

A. Çalıştığım kurum başarıyı; insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekip çalışması, insan odaklı olması ve çalışanların kuruma bağlılığı temelinde tanımlar.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım kurum başarıyı; en eşsiz ve en yeni ürüne sahip olmak temelinde tanımlar. Bir ürün lideri ve yenilikçisidir.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım kurum başarıyı; pazardaki kazanım ve rekabette üstünlük temelinde tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.	1	2	3	4	5
D. Çalıştığım kurum başarıyı; verimlilik temelinde tanımlar. Güvenilir dağıtım, düzenli planlama ve düşük maliyetli üretim kritik öneme sahiptir.	1	2	3	4	5

### Baskın Özellikler

A. Çalıştığım kurum geniş bir aile gibidir. İnsanlar oldukça paylaşımcıdır.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım kurum çok dinamik ve girişimcidir. İnsanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım kurum sonuç odaklıdır. İşlerin tamamlanması temel bir endişedir. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.	1	2	3	4	5
D. Çalıştığım kurumda işler planlanmış ve kontrol altındadır. Resmi prosedür neyse insanlar onu yapar.	1	2	3	4	5

### Örgütsel Liderlik

A. Çalıştığım kurumda liderlik demek; danışmanlık, kolaylaştırmak ve yetiştirmek demektir.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım kurumda liderlik demek; girişimcilik, yenilikçilik ve risk almak demektir.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım kurumda liderlik demek; girişkenlik, mantıklılık ve sonuç odaklılık demektir.	1	2	3	4	5
D. Çalıştığım kurumda liderlik demek; koordinasyon, organizasyon ve işlerin kolay ve verimli yürütmesi demektir.	1	2	3	4	5

### Çalışanların Yönetimi

A. Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; takım çalışması, fikir birliği ve katılım olarak karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
B. Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve özgünlük ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
C. Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; yoğun rekabet, yüksek talep ve başarı ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5
D. Çalıştığım kurumda yönetim tarzı; istihdam güvenliği, uyumluluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki istikrar ile karakterize edilmiştir.	1	2	3	4	5

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>Eğitim Durumunuz:</b>
Yaşınız: ..... Cinsiyetiniz: <b>a)</b> Kadın <b>b)</b> Erkek Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz: .....	<b>a)</b> İlk veya Orta okul <b>b)</b> Lise <b>c)</b> Yüksekokul <b>d)</b> Lisans <b>e)</b> Yüksek lisans/Doktora
<b>Çalıştığınız Hastanedeki Göreviniz</b>	
<b>a)</b> Doktor <b>b)</b> Hemşire <b>c)</b> Diğer Sağlık Personeli	



**Ek- 2 Etik Kurul Kararı**



Altunizade Mah. Haluk Türksoy Sk. No:14, 34662 Üsküdar / İstanbul / Türkiye  
Tel: +90 216 400 22 22 Faks: +90 216 474 12 56

info@uskudar.edu.tr

**T.C.  
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK  
(KLİNİK VE İNSAN ÜZERİNDE YAPILAN) ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI**

SAYI: B.08.6.YÖK.2.ÜS.0.05.0.06 /2017 / 232

27/09/2017

**Prof. Dr. Mehmet ZELKA  
(Abdülkadir ERTAŞ)**

Üsküdar Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulunun 18/09/2017 tarihinde 09 No.lu toplantısında "*Hastanelerde Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*" adlı araştırma projenizin etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Doç. Dr. Cümbür TAŞ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar  
Etik Kurulu Başkanı

### Ek- 3 ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı: Abdulkadir ERTAŞ**

**Adres: Altınşehir Mah. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu  
Adıyaman/Merkez**

**Telefon: 0 536 490 42 58**

**Mail: [aertas@adiyaman.edu.tr](mailto:aertas@adiyaman.edu.tr)**

**Doğum Tarihi: 24.10.1986**

**Unvanı: Öğretim Görevlisi**

**Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Erzurum Atatürk Üniversitesi	2004-2008
Yüksek Lisans	İşletme	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	2011-2014
Doktora	Sağlık Yönetimi	Üsküdar Üniversitesi	2014-2019

**Yüksek Lisans Tez Konusu: “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderliğe Etkisi”**

**Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

**Doktora Tez Konusu** : “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Etkisi”

**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet ZELKA

#### **Akademik Unvanlar**

İstanbul Üsküdar Üniversitesi – Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, Araştırma Görevlisi (2012- 2016)

Adıyaman Üniversitesi – Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Öğretim Görevlisi (2016- ...)

#### **Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler**

**Ertaş, A.** (2018). “Duygusal Zekânın Personel Güçlendirme Üzerine Etkisi”, Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6), 22-34.

## **Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler**

**Ertas, A. & Çevik, M.**, (2014). “Duygusal Zekâ ve Kadim Eğitim Sistemimizin Esasları”, International Symposium on Reconstruction of Human Values, Erzurum Atatürk University Culture and Exhibition Center, Erzurum, 19-21 June 2014, 315-328.

Ergün, E. & **Ertas, A.** (2018). “Liderlik ve Duygusal Zekâ”, International Symposium on Innovation and Global Issues In Social Sciences III, Patara Antique City Parliament Building, Antalya, 26-29 April 2018, 1205-1218.

## **İdari Görevler**

Müdür Yardımcısı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, (2016-...)

Editör Yardımcısı, Adıyaman Üniversitesi Akademi Adıyaman Dergisi (2016-...)

Proje Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, (2017-2018)



**Son iki yılda verdiği lisans ve lisansüstü düzeyindeki dersler (2015-2016 / 2016-2017)**

Akademik Yıl	Dönem	Dersin Adı	Haftalık Saati		Öğrenci Sayısı
			T	U	
2016-2017	Bahar	İşletme Becerileri Grup Çalışması	8		97
		Toplam Kalite Yönetimi	3		43
		İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku	8		92
		Lojistik Yönetimi	6		70
		Toplam	25		302
2017-2018	Güz	Davranış Bilimlerine Giriş	6		80
		İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku	2		45
		Araştırma Yöntem ve Teknikleri	4		30
		Ahilik ve Mesleki Etik	6		60
		Toplam	18		215
2017-2018	Bahar	İşletme Becerileri Grup Çalışması	8		80
		İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku	8		70
		Toplam	16		150
2018-2019	Güz	Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	4		20
		Araştırma Yöntem ve Teknikleri	4		20
		İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku	2		40
		Ahilik ve Mesleki Etik	4		25
		Toplam	14		105

**Diğer Bilimsel Etkinlikler**

**Eğitimde Paradigma Dönüşümü**, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul, 8-9 Şubat 2013, (Düzenleme Kurulu).

**Kentsel Dönüşüm ve Sosyal Yaşama Etkileri**, Marmara Mühendis Mimar ve Teknik Elemanları Federasyonu ve Üsküdar Üniversitesi'nin iş birliğiyle. İstanbul, 30 Kasım 2013, (Düzenleme Kurulu).

**İnsani Değerlerin Yeniden İnşası Çalıştayı**, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul, 17 Ocak 2014, (Düzenleme Kurulu).

**Akademik Proje Geliştirme ve Yazma Eğitimi**, İlmi Etütler Merkezi (İLEM), İstanbul, 29-30 Mart- 5 Nisan 2014. (Katılımcı).

**Nitel Araştırma Yöntemleri Eğitimi**, İlmi Etütler Merkezi (İLEM), İstanbul, 12-13 ve 19-20 Nisan 2014. (Katılımcı).

**Akademi Adıyaman Dergisi**, Yayın Kurulu Üyesi (2016- ...)

