

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Korhan ARUN

LİDERLİK TARZLARI İLE PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

DOKTORA TEZİ

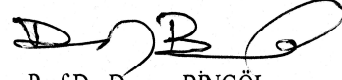
**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

ERZURUM – 2008

TEZ KABUL TUTANAĞI

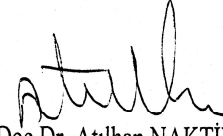
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Danışman/Jüri Üyesi



Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Jüri Üyesi



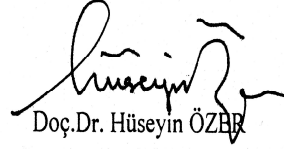
Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Jüri Üyesi



Doç. Dr. Hüseyin ÖZBEK

Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 26 / 08 / 2008

Prof. Dr. Vahdettin BAŞCI

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER**SAYFA NO**

| | |
|--|-------------|
| ÖZET | VII |
| ABSTRACT | VIII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | IX |
| TABLolar LİSTESİ..... | XI |
| KISALTMALAR | XIII |
| | |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 1 |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1. Tezin Genel Yapısı | 2 |
| | |
| İKİNCİ BÖLÜM | |
| 2. LİDER, LİDERLİK VE LİDERLİK ETME | 3 |
| 2.1. Tanımlar | 3 |
| 2.2. Liderliğin Önemi ve Liderliğe Duyulan İhtiyacın Sebepleri | 5 |
| 2.3. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci | 9 |
| 2.4. Liderlik Kuramları..... | 9 |
| 2.4.1. Liderlik Unsurları | 10 |
| 2.4.2. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı..... | 10 |
| 2.4.2.1. Otokratik Liderlik Modeli..... | 11 |
| 2.4.2.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli..... | 11 |
| 2.4.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli..... | 11 |
| 2.4.3. Özellik kuramı | 12 |
| 2.4.3.1. Kişilik ve özellikler | 13 |
| 2.4.3.2. Lider güdüleme profili..... | 14 |
| 2.4.4. Davranışsal Kuramlar | 15 |
| 2.4.4.1. McGregor X-Y Kuramı: | 15 |
| 2.4.4.2. "Z" Kuramı..... | 16 |
| 2.4.4.3. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları | 16 |

| | |
|---|----|
| 2.4.4.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları..... | 17 |
| 2.4.4.5. Yönetim Biçimi Matrisi..... | 18 |
| 2.4.4.6. Likert' in Sistem 4 Kuramı | 19 |
| 2.4.5. Durumsallık kuramları ve durumsal liderlik biçimleri | 20 |
| 2.4.5.1. Durumsallık yaklaşımında liderlik üzerine etki eden etmenler | 22 |
| 2.4.5.2. Fred Fiedler' in durumsallık kuramı | 25 |
| 2.4.5.3. Ardışık liderlik kuramı..... | 26 |
| 2.4.5.4. Yol-Amaç kuramı | 27 |
| 2.4.5.5. Vroom ve Yetton' un normatif kuramı..... | 28 |
| 2.4.5.6. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı..... | 30 |
| 2.4.5.7. Reddin'in üçboyutlu liderlik kuramı..... | 32 |
| 2.4.6. Liderlikte yeni paradigmlar | 33 |
| 2.4.6.1. Karizmatik liderlik | 33 |
| 2.4.6.2. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik..... | 34 |
| 2.4.6.3. Transaksiyonel (etkileşimci) liderler | 37 |
| 2.4.6.4. Ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderler | 38 |
| 2.4.6.5. Gary Yukl' un liderlik davranışları modelleri | 38 |
| 2.4.6.6. Kuantum liderlik modeli | 40 |
| 2.4.6.7. Sanal Dünya (e- dünya)'da liderlik modeli..... | 41 |
| 2.5. Güç | 42 |
| 2.5.1. Güç ve yetki | 44 |
| 2.5.2. Liderlik gücünün dayanakları | 44 |
| 2.5.2.1. Lider pozisyonundan kaynaklanan durumlar (örgütsel kaynaklı)..... | 45 |
| 2.5.2.2. Bireysel güç çeşitleri | 45 |
| 2.5.2.3. Liderliğin kültürel-sembolik gücü | 47 |
| 2.5.2.4. Liderliğin eğitsel gücü: | 47 |
| 2.6. Liderler ve izleyiciler | 48 |
| 2.6.1. Lider-Üye etkileşimi kuramı (leader-member exchange LMX) | 48 |
| 2.6.2. İzleyici çeşitleri..... | 49 |
| 2.7. Liderliğe Olan İhtiyacı Azaltan Durumlar ve Liderlik İkameleri..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 2.7.1. Kendi kendine liderlik (KKL)..... | 52 |
| 2.7.2. Bilgi yönetimi uygulamalarında kendi kendine liderlik | 53 |
| 2.7.2.1. Kişisel farkındalık (kendinin farkında olma)..... | 54 |
| 2.7.2.2. Liderlik ve kendini yönetme..... | 56 |
| 2.8. İkinci Bölüm İçin Sonuç..... | 56 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|--|-----------|
| 3. BİLGİ YÖNETİMİ..... | 58 |
| 3.1. Bilgi yönetiminin tarihçesi | 59 |
| 3.2. Bilginin Tanımı | 60 |
| 3.3. Bilginin Sosyolojisi | 63 |
| 3.4. Bilginin Unsurları | 63 |
| 3.4.1. Güven sahaları | 63 |
| 3.4.2. Yargı | 64 |
| 3.4.3. Değerler, beklentiler, inançlar | 64 |
| 3.4.4. Deneyim..... | 64 |
| 3.5. Bilgi Çeşitleri..... | 64 |
| 3.5.1. Örtülü ve açık bilgi | 65 |
| 3.5.2. Ekonomi temeline dayanan bilgi tanımları | 66 |
| 3.5.3. Long ve Fahey'in bilgi sınıflandırması..... | 67 |
| 3.6. Bilgi Okulları | 68 |
| 3.6.1. Bilgi ve yaratıcılığı ekonomik yönden ele alan okullar..... | 68 |
| 3.6.2. Ekonomi okulu | 69 |
| 3.6.2.1. Entelektüel sermaye | 69 |
| 3.6.2.2. Entelektüel sermaye yönetimi | 72 |
| 3.6.2.3. İnsan sermayesinin bileşenleri..... | 74 |
| 3.6.3. Düzenlemeci okul (regulatory school)..... | 74 |
| 3.6.4. Stratejik okul | 74 |
| 3.7. Bilgi Yönetiminin Tanımları | 75 |
| 3.8. Bilgi Yönetim Disiplinleri | 76 |
| 3.9. Öğrenme..... | 80 |
| 3.9.1. Örgütsel öğrenme | 81 |

| | |
|---|-----|
| 3.9.2. Bireysel Öğrenme Boyutları | 83 |
| 3.10.Beş Bilgi Sağlama Çemberi | 85 |
| 3.11.Bilginin Üretilmesi (Yaratılması)..... | 86 |
| 3.12.Bilgi Yönetim Teknolojileri..... | 89 |
| 3.12.1. Haber iletişim teknolojileri | 90 |
| 3.12.2. Küme kararları destekleme sistemleri..... | 90 |
| 3.12.3. Yapay sinir ağları | 90 |
| 3.13.Bilginin Paylaşılması..... | 90 |
| 3.14.Bilgi Paylaşımının Önemi..... | 95 |
| 3.14.1. Bilgi paylaşımının önündeki engeller ve nedenleri | 97 |
| 3.14.1.1. Bilgi paylaşımı önündeki bireysel engeller | 98 |
| 3.14.1.2. Bilgi paylaşımı önündeki gruba dayalı engeller..... | 99 |
| 3.14.1.3. Bilgi paylaşımı önündeki örgütsel engeller | 100 |
| 3.15.Yönetimde Bilgi Tanımı..... | 102 |
| 3.16.Bilgi Yöneticileri (Bilgi Topluluğu Yöneticileri) | 103 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|--|------------|
| 4. PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ..... | 107 |
| 4.1. Kültür ve Örgüt Kültürü | 107 |
| 4.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Yarattığı İşlevler | 107 |
| 4.3. Kültürün Bilgiye Etkileri..... | 109 |
| 4.3.1. Özel (alt) grup kültürlerinin bilgi paylaşım kültürüne etkileri | 111 |
| 4.3.2. Bireysel kültür boyutunun bilgi paylaşım kültürüne etkileri | 112 |
| 4.4. Bilgi Paylaşımını Motive Etmek | 113 |
| Açıklık | 114 |
| Güven | 115 |
| Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteği | 116 |
| Bilgi Paylaşımı İle İlişkili Ödül Sistemi | 117 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

| | |
|---|------------|
| 5. LİDERLİK ve PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ | 119 |
| 5.1. Örgütsel Kültürün Bilgi Paylaşımındaki Önemi | 120 |

| | |
|---|-----|
| 5.2. Kültürü Etkileyen Liderlik Süreçleri | 125 |
| 5.3. Liderliğin Paylaşımçı Bilgi Kültürüne Etkileri | 126 |

ALTINCI BÖLÜM

| | |
|---|------------|
| 6. ARAŞTIRMA | 130 |
| 6.1. Önsöz | 130 |
| 6.2. Araştırmanın Amacı | 130 |
| 6.3. Hipotezler | 131 |
| 6.4. Araştırma Tasarımı (Anket İçeriği) | 134 |
| 6.5. Ana Kütle ve Örneklem | 136 |
| 6.5.1. Sınırlamalar | 136 |
| 6.5.2. Serbest bölgeler hakkında özet bilgi | 136 |
| 6.5.2.1. Serbest bölgenin tanımı | 137 |
| 6.5.2.2. Serbest bölgelerin işlevi | 137 |
| 6.6. Veri Toplama Tekniği | 140 |
| 6.6.1. Veri toplama yönteminin belirlenmesi | 140 |
| 6.7. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği ve geçerliliği | 141 |
| 6.7.1. Bilgi paylaşma eğilimi | 141 |
| 6.7.1.1. Bilgi paylaşım kültürü alt unsurlarıyla ilgili ölçekler | 142 |
| 6.7.1.2. Liderlik ve alt unsurlarının ölçek değerlendirmesi | 143 |
| 6.8. Faktör Analizleri | 148 |
| 6.8.1. Paylaşımçı bilgi kültürüne liderliğin etkileri ölçeğinin sorularının açılımı ile faktör yükleri | 150 |
| 6.8.1.1. Bilgi paylaşma eğilimi faktör yükleri | 150 |
| 6.8.1.2. Bilgi paylaşma kültürüne ilişkin faktör analizleri | 151 |
| 6.8.1.3. Liderlik özelliklerine ilişkin faktör analizleri | 156 |
| 6.9. Korelasyon (İlgileşim) Analizi | 159 |

YEDİNCİ BÖLÜM

| | |
|---|------------|
| 7. SONUÇ ve ÖNERİLER | 163 |
| 7.1. Araştırmanın Sonuçları | 163 |
| 7.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler | 172 |

| | |
|---|-----|
| KAYNAKÇA | 173 |
| EKLER | 193 |
| EK 1 Anket | 193 |
| EK 2 Eksen Döndürmesi Uygulanmış Faktör Matrisi | 200 |
| EK 3 Ortalamalar ve Standart Sapmalar | 204 |
| EK 4 Bilgi paylaşım ve Liderlik unsurları İç Korelasyonları | 207 |
| ÖZGEÇMİŞ | 213 |

ÖZET
DOKTORA TEZİ
LİDERLİK TARZLARI İLE PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Danışman Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Korhan ARUN

2008 Sayfa: 229

Jüri: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Doç. Dr. Hüseyin ÖZER

Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Bu tezin amacı, liderlik unsurlarının paylaşımcı bilgi kültürü üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Tez, lider, liderlik ve liderlik etme, bilgi yönetimi, paylaşımcı bilgi kültürü, liderlik ve paylaşımcı bilgi kültürü, araştırma, sonuç ve öneriler olmak üzere yedi ana bölümden oluşmaktadır.

Araştırma amacıyla, Ege Serbest Bölgesi'nde üretim alanında faaliyet gösteren toplam 130 firmadan, büro personeli olarak tabir edilen 158 işgören ankete katılmıştır. Araştırmada örgütlerdeki Bilgi Paylaşma Eğilimlerinin ortalamalarına bakılmıştır. Bilgi Paylaşma Eğiliminin var olduğu kabul edilen bu örgütlerde Dönüştürücü, Etkileşimci, Serbest, Kendi Kendine ve Otoriter Liderlik ana başlıkları altında "karizma veya mükemmel etkileme, telkin edici motivasyon, zihinsel uyarım, bilgi yönetimiyle ilişkili ödüllendirme, istisnalarla yönetim, tam serbesti liderlik" unsurlarının Paylaşımcı Bilgi Kültürü unsurları "açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemi" ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu sonuçların yanında uygulamaya yönelik olarak da, örgütlerin ve liderlerin bilgi yönetimini daha etkin bir şekilde uygulayabilmelerinin önemi ve bilgi işgörenlerinin sürece katkılarının ve her seviyedeki liderlerin liderlik etme özelliklerinin nasıl arttırılabileceği hakkında değerlendirmeler, sonuçlar ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

ABSTRACT
Ph.D. THESIS
INTERRELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND KNOWLEDGE
SHARING CULTURE

Adviser Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Korhan ARUN

2008 Page: 229

Jury: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Assoc. Prof. Dr. Hüseyin ÖZER

Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

The aim of this thesis is to appraise effects of leadership on knowledge sharing culture. Thesis is originated from seven main chapters, which are leader and leadership, knowledge management, knowledge sharing culture, leadership and knowledge sharing culture, field study, conclusion and areas for future research.

For research totally 158 office personnel (Respondents are top managers and middle managers) participated from 130 enterprises from Aegean Free Zone. For research Knowledge Sharing Tendency means were computed. In these enterprises which we assumed have Knowledge Sharing Tendency under main three titles of “transformational, transactional and Laissez-faire leadership” effects of seven sub titles; “idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management-by-exception” computed on “openness, trust, existing and using of different communication systems, top management support, reward system related to Knowledge Sharing” which are subtitles of Knowledge Sharing Culture

With the results of these terms for application the importance of organizations and leaders to use effective knowledge management and how to increase knowledge workers' contribution to process and appraisals of leading properties of leaders at every level, discussions, conclusions and suggestions for future researches are explained in the thesis.

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | SAYFA NO |
|--|-----------------|
| Şekil 2.1 : Liderlik tanımının şematik gösterimi | 4 |
| Şekil 2.2 : Liderlikle planlanan işler ve uygulama arasındaki ilişki | 5 |
| Şekil 2.3 : Kişiliğin beş büyük modeli | 13 |
| Şekil 2.4 : Durumsal liderlik davranışları | 21 |
| Şekil 2.5 : Liderin uğraştığı sorun uzayı | 24 |
| Şekil 2.6 : Fiedler'in Liderlik Modeli | 26 |
| Şekil 2.7 : Tannenbaum ve Schmidt' in Ardışık Liderlik Kuramı | 27 |
| Şekil 2.8 : P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı | 31 |
| Şekil 2.9 : Lider davranışlarında etkinlik boyutu | 32 |
| Şekil 2.10 : Liderin davranış tipleri | 32 |
| Şekil 2.11 : Çoklu bağlanma modeli | 39 |
| Şekil 2.12 : Kuantum örgütlerde liderlik modeli | 40 |
| Şekil 2.13 : Bireysel ve örgütsel güç kaynaklarının izleyenler üzerindeki olası etkileri | 46 |
| Şekil 2.14 : İzleyici çeşitleri | 51 |
| Şekil 3.15 : İşgörenlerin bilgi merkezli örgüt boyutları hakkındaki inanışları | 66 |
| Şekil 3.16 : Örgütün Pazar değeri ve Entelektüel sermayenin bileşenleri | 70 |
| Şekil 3.17 : Entelektüel sermayenin bilgi yönetimindeki yeri | 71 |
| Şekil 3.18 : Varlıksız değerler arasında ve içinde bilgi değişimi | 72 |
| Şekil 3.19 : İnsan sermayesinin üç bileşeni | 74 |
| Şekil 3.20 : Bilgi yönetiminin temel taşları | 76 |
| Şekil 3.21 : Kolb'un öğrenme döngüsü | 81 |
| Şekil 3.22 : Öğrenme piramidi | 82 |
| Şekil 3.23 : Bilişim teknolojileriyle yaratılan yönetim süreci | 88 |
| Şekil 3.24 : Örgütsel bilgi oluşturma helezonisi | 89 |
| Şekil 3.25 : İşgören sinerji çemberi | 100 |
| Şekil 4.26 : Bilginin değeri ve özel kültürlerle ilişkisi | 112 |
| Şekil 4.27 : Güven durumuna | 115 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Şekil 4.28 | : Bilgi paylaşım kültürü modeli | 118 |
| Şekil 5.29 | : Etkili bir bilgi paylaşımını destekleyen genel yapı | 120 |
| Şekil 5.30 | : Liderin üç merceği | 123 |
| Şekil 5.31 | : Bilgi paylaşımı olan örgütlerde sosyal faaliyetler ve önemi | 125 |
| Şekil 5.32 | : Liderlik işlevleri | 128 |
| Şekil 6.33 | : Araştırmanın şematik görünümü | 130 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | | SAYFA NO |
|------------|--|-----------------|
| Tablo 2.1 | : İşgörenlerin resmi ve resmi olmayan öğrenme yolları | 7 |
| Tablo 2.2 | : Liderlik rolleri | 8 |
| Tablo 2.3 | : Liderlik davranışlarının zamana bağlı olarak | 12 |
| Tablo 2.4 | : Amerikan biçimine uyarlanmış Z tipi yönetim..... | 16 |
| Tablo 2.5 | : Yönetim biçimi matrisi..... | 18 |
| Tablo 2.7 | : Durumsallık çerçevesinden normatif liderlik biçimleri | 29 |
| Tablo 2.8 | : Liderler sahip oldukları güçleri farklı şekilde kullanır / uygularlar | 44 |
| Tablo 2.9 | : Kendi kendine liderlik uygulamasıyla birlikte geleneksel yönetim uygulamaların da değişiklikler..... | 54 |
| Tablo 2.10 | : İşbirliği üzerindeki yardımcı araçlar (liderlik, ödül vb.), tutum ve değerlerin etkileri. | 55 |
| Tablo 3.11 | : Örgüt boyutunda bilgi türleri..... | 65 |
| Tablo 3.12 | : Bilgi yönetimi sınıflandırması | 78 |
| Tablo 3.13 | : Bilgi yönetimin bakış açıları | 79 |
| Tablo 3.14 | : Bireysel öğrenme..... | 84 |
| Tablo 3.15 | : Örtülü ve açık bilgi arasındaki dört tür etkileşim | 87 |
| Tablo 3.16 | : Seçilmiş ülkelerde bilişim ve iletişim teknolojileri istihdamı | 96 |
| Tablo 3.17 | : Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engeller | 98 |
| Tablo 3.18 | : Bilgi kültürünün önündeki engeller | 102 |
| Tablo 4.19 | : Bilgi kültürüne göre bilginin değeri..... | 109 |
| Tablo 6.20 | : Liderlik Unsurları..... | 134 |
| Tablo 6.21 | : İstihdam göstergeleri | 138 |
| Tablo 6.22 | : Serbest bölgelerde istihdam | 138 |
| Tablo 6.23 | : Tüm serbest bölgelerdeki faaliyet ruhsat sayısı..... | 140 |
| Tablo 6.24 | : Bilgi paylaşım kültürü alt unsurları alfa katsayıları | 141 |
| Tablo 6.25 | : Liderlik alt unsurlarının alfa katsayıları..... | 142 |
| Tablo 6.26 | : Katılımcıların frekans dağılımları yüzdeleri..... | 145 |
| Tablo 6.27 | : ANOVA..... | 146 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tablo 6.28 | : Paylaşımçı Bilgi Kültürüne Etkisi Olan Liderlik Tarzları: Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları..... | 147 |
| Tablo 6.29 | : Çıkarılan değişkenler..... | 149 |
| Tablo 6.30 | : Bilgi paylaşma eğilimi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler..... | 151 |
| Tablo 6.31 | : Bilgi paylaşım kültürü faktör analizi..... | 151 |
| Tablo 6.32 | : İş Birliği ve Açıklık / İletişim ve İlişki faktörüne ait Tanımlayıcı istatistikler..... | 154 |
| Tablo 6.33 | : Ödül sistemi ile üst yönetim desteği faktörüne ait Tanımlayıcı istatistikler..... | 155 |
| Tablo 6.34 | : Güven faktörüne ait tanımlayıcı istatistikler..... | 156 |
| Tablo 6.35 | : Liderlik etmenleri faktör yükleri..... | 156 |
| Tablo 6.36 | : Dönüştürücü Liderlik, İstisnalar İle Yönetim Faktörünün Frekans Dağılımları..... | 158 |
| Tablo 6.37 | : Tam serbesti liderlik, zihinsel uyarım ve ödüllendirme faktörünün frekans dağılımları..... | 158 |
| Tablo 6.38 | : Otoriter liderlik faktörünün frekans dağılımları..... | 159 |
| Tablo 6.39 | : Kendi kendine liderlik faktörünün frekans dağılımları..... | 159 |
| Tablo 7.40 | : Liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri..... | 164 |
| Tablo 7.41 | : Başarılı bilgi yönetimi uygulaması ve kültür unsurları arasındaki korelasyon..... | 165 |
| Tablo 7.42 | : Liderlik etmenleri ve PBK bileşenleri arasındaki ilişki..... | 168 |
| Tablo 7.43 | : Paylaşımçı Bilgi Kültürüne Etkisi Olan Liderlik faktörleri: Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları..... | 170 |
| Tablo 7.44 | : Bilgi paylaşım kültürü unsurları arasındaki ilişki..... | 171 |

KISALTMALAR

| | |
|-------|---|
| ANOVA | : Varyans analizi |
| APQC | : American Productivity Center and the American Productivity & Quality Center |
| BPE | : Bilgi paylaşma eğilimi |
| BU | : Bilgi uzayı |
| BY | : Bilgi yönetimi |
| HİT | : Haber iletişim teknolojileri |
| ICT | : Information communication technology |
| KKK | : Kara kuvvetleri komutanlığı |
| KKL | : Kendi kendine liderlik |
| KM | : Knowledge management (Bilgi Yönetimi) |
| N | : Ana kütle |
| OECD | : Organisation for Economic Co-operation and Development |
| PBK | : Paylaşımçı bilgi kültürü |
| s | : Örneklem |
| SECI | : Socialization, Externalization, Combination And Internalization |
| SPSS | : Statistical Program for Social Sciences |
| Vd | : ve diğerleri |

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İnsanın yaşadığı tüm zaman dilimlerinde sürekli ön planda yer alan bilgi, hiç bir dönemde bu kadar öneme ve güce sahip olmamıştır. Öyle ki, gelişmişliğin ölçü birimi sahip olunan bilgi; bilginin etkinliğinin ölçüsü de yeni bilgi üretimi olmuştur. Böylelikle bilgi, gelişmek isteyen her örgüt için hayati öneme sahip hale geldiği gibi bilgiyi üretmek bilgi kadar önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özellikle son yıllarda bilgi işleme ve iletişim teknolojilerinin hızla yayılmasıyla örgütlerdeki işgörenlerin niceliğinden çok nitelikleri önemli hale gelmiştir çünkü üretim ve hizmet servislerinde yaratıcılık ve teknolojik değişimler yeni odak noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sebeple “Bilgi Yönetimi” ve öğrenme örgütler için bilgi birikimlerini artırarak gelişmelerini tamamlamak, bilgiye erişmek, erişilmiş bilgileri kullanmak, yaymak ve bunlardan yararlanarak değer üretmek amacıyla uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

İşte bunun için örgütlerde bilgi, devam eden bir süreç içerisinde oluşmalı, korunmalı, gelişmeli, uygun kullanıcıya ulaşmalı veya diğer bilgilere ya da kullanıcılara altyapı oluşturmalıdır. Bunun için gerekli olan en önemli özellik “Paylaşımçı Bilgi Kültürü”dür çünkü uygun kültür ortamı, bilgi işgörenlerinin sahip olması gereken özelliklere uygun ortamı sağlar. Bilgi paylaşımı insana ait sosyal bir davranıştır. (Small, 2005, s; 5) Üçüncü bölümde de açıklanacağı gibi, Bilgi Yönetimi'nin temellerini sosyal ilişkiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla başarısı davranışsal etmenlere bağlıdır ve ancak uygun liderlik altında bu kültür yeşermeye ortam bulabilecektir. Bunun için örgütlerdeki liderler Paylaşımçı Bilgi Kültürüne dost kültürleri oluşturmalı ve bilgi işgörenleri için gerekli liderlik davranışı sergilemelidirler.

Bunlara ilave olarak liderin vereceği kararların, çevrenin ve örgütlerin karmaşıklaşmasının, daha belirsiz hale gelmesinin ve bu gelişmelerin çok hızlı olmasından dolayı; liderler bilgi işgörenlerinin (topluluklarının) de liderlik unsurlarını geliştirmek durumundadırlar. Bunun nedeni gelecekteki örgütlerde hızlı karar verme

önem kazanacağından işgörenler bu karar verme sürecinde daha etkin rol oynayacaklardır.

İşte bu çalışmada açıklanmak istenen de lideri ve liderlik sürecini oluşturan unsurların, "Paylaşımçı Bilgi Kültürü"ne olan etkilerinin ölçülmesidir.

Tezin Genel Yapısı

Çalışmanın genel yapısını özetlersek; araştırmanın birinci bölümünde giriş ve genel yapı açıklanmıştır.

İkinci bölümünde lider ve liderlik kavramının tanımı, gelişimi ve özellikleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise bilgi yönetimi ve bilgi kavramlarının tanımı, gelişimi ve özellikleri ile bilginin ve bilgi paylaşım kavramının önemi, özellikleri, önündeki engellerle bilgi yöneticileri kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde paylaşımçı bilgi kültürü kavramı kültür kavramlarının yardımıyla ve bilginin sosyal yönüyle ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde ise bilgi paylaşım kültürü kavramı araştırmanın konusu ve amacı olan lider ve liderlik özellikleriyle olan ilişkisi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde örgütteki bilgi paylaşma eğiliminin ve kültürünün etmenlerinin derecesiyle örgütte mevcut olan liderlik biçimlerinin algılanması ölçülmüştür. Bundan amaç mevcut liderlik biçimlerinin; bahsedilen bilgi paylaşma kültürüne olan etkisinin araştırılmasıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar mevcut liderler ve liderliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesine katkı sağlayacağı gibi günümüzün örgütleri tarafından ihtiyaç duyulan yaratıcı, yenilikçi yeni liderlerin ve liderlik özelliklerine sahip çalışanların yetiştirilmesinde kullanılabilir.

Yapılan bu araştırmanın bilgi yönetimine hem teorik hem de uygulama alanında katkı sağlayacağını umarım.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDER, LİDERLİK VE LİDERLİK ETME

Liderlik insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış fakat yirminci yüzyılın başlarına kadar bilimsel olarak araştırılmamış bir kavramdır. İlk araştırmalarda liderler genellikle üstün kişiler olarak ele alınmış daha sonra dış ve öğrenilebilen etmenler üzerinde durulmuştur. Yani liderlik sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri vb. gibi disiplinlerle bilgi yönetimi, toplam kalite yönetimi, kaizen gibi akımlarla birlikte araştırılmaya başlanmıştır.

2.1. Tanımlar

Liderlik yüzyıllar boyu bilinen bir kavram olmasına rağmen 1920 yıllardan itibaren bilimsel olarak ele alınmış bir konudur. Bununla birlikte bu tarihten sonra üzerinde daha fazla durulmuştur fakat hala kesin olarak açıklanmış bir kavram olmaktan uzaktır. (Mello, 1999, ss;163–164, Luthans, 1981, s; 413, Mütercimler, 2006, s; 582)

Liderlik kelimesinin kökeni İngilizce bir kelime olan “lithan” den gelir ve gitmek anlamını taşır. Kayda değer olan kelimenin kökeninin güç, komuta etmek, üstünlük vb. ile alakası olmamasıdır. Kelime diğerleriyle birlikte bir yerlere gitmeyi anlatır; en iyi olmak değil de kişinin hareketleri doğrultusunda yolu göstermek ile ilgilidir (Dilts, <http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.html>).

Liderliği tanımlayabilmek için “lider” ve “liderlik” arasındaki farkların bilinmesi gerekmektedir.

“Lider” pozisyonu, özel bir sistemde tanımlanmış bir rol iken bir kişi resmi olarak lider pozisyonunda olabilir ama liderlik özelliklerine ve yönlendirme yetisine sahip olur veya olmayabilir.

“Liderlik” aslında kişinin becerilerine, yeteneklerine ve etkileme derecesine bağlantılıdır. “Liderlik etme” kişinin diğerlerini bir şekilde etkilemek için rolünü ve liderlik becerisini kullanmasının sonucudur (Dilts, 1996, s;123) . Konumuzla ilgili liderlik tanımını aşağıdaki şekilde verebiliriz:

Liderlik, bazı olayların başka şekilde mümkün olamayacağı durumlarda ortaya çıkarak (McFarlands, 1969) karşılıklı amaçları yansıtacak şekilde (Rost,1993, s; 102) yön saptayan, grup üyelerinden sadakat sağlayan, (Conger, 1992, s;18, Tannenbaum ve Schmidt, 1961, s;25), insanlardan beklenileni en etkili ve insancıl yoldan olmak üzere serbest bırakarak (DePree, 1989, s; 1) değer ve kültür yaratacak şekilde güvenilir biçimde kendini dışavurum (Cashman, 2000, s;20) ve diğerlerini yönlendirebilme sanatı (Kouzes and Posner, 1995, s; 30) olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki tanım basitçe şekil 2.1 de gösterilmiştir.



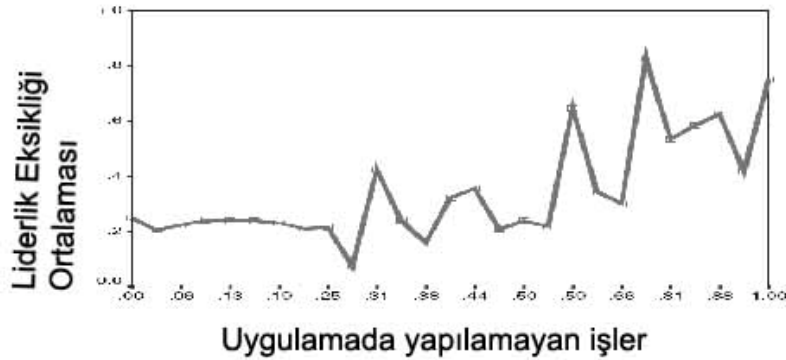
Şekil 1 : Liderlik tanımının şematik gösterimi

Kaynak : Jex, 2002, s; 270

İnsanın bulunduğu her ortamda söz konusu olan lider, sonuca ulaşacak şekilde kültürü kurar, gerekli desteği sağlar, motive eder ve diğer liderleri de eğitir.

2.2. Liderliğin Önemi ve Liderliğe Duyulan İhtiyacın Sebepleri

Hızla gelişen teknoloji ile uygulamalarına rağmen, liderliğin psikoloji yönü olan insanlar değişmemiştir; çağlar, teknoloji değişir ama insanlar değişmez. Bunun için lidere insanın bulunduğu her ortamda gerek vardır. Örneğin 2000'li yıllara kadarki son 20 yılda Amerikan endüstrisi teknolojiye bir trilyon dolardan daha fazla yatırım yapmış fakat bilgi işgörenlerinin verimlilikleri ile etkinliklerinde çok az gelişme sağlayabilmiştir (Stankosky, 2005, s;156, Stone, 1994, s; 560). Bunun sebebi örgütlerin bireysel beceri eğitimleri yerine teknoloji becerileri eğitimleri üzerine yoğunlaşmalarıdır fakat teknolojiyi kullanan insanlardır. (Junior, 2002, s; 7, Lussier ve Achua, 2004, s; 10). Ayrıca liderliğin olmadığı yerlerde planlanan işlerin yapılması aksamakta ya da yapılmamaktadır (Şekil 2). Aşağıdaki şekilde de görülebileceği gibi planlanan işlerin yapılmamasındaki en önemli etken liderlik etkinliğinin olmasından kaynaklanan boşluktur.



Şekil 2 : Liderlikle planlanan işler ve uygulama arasındaki ilişki

Kaynak : Stankosky, 2005, s; 38

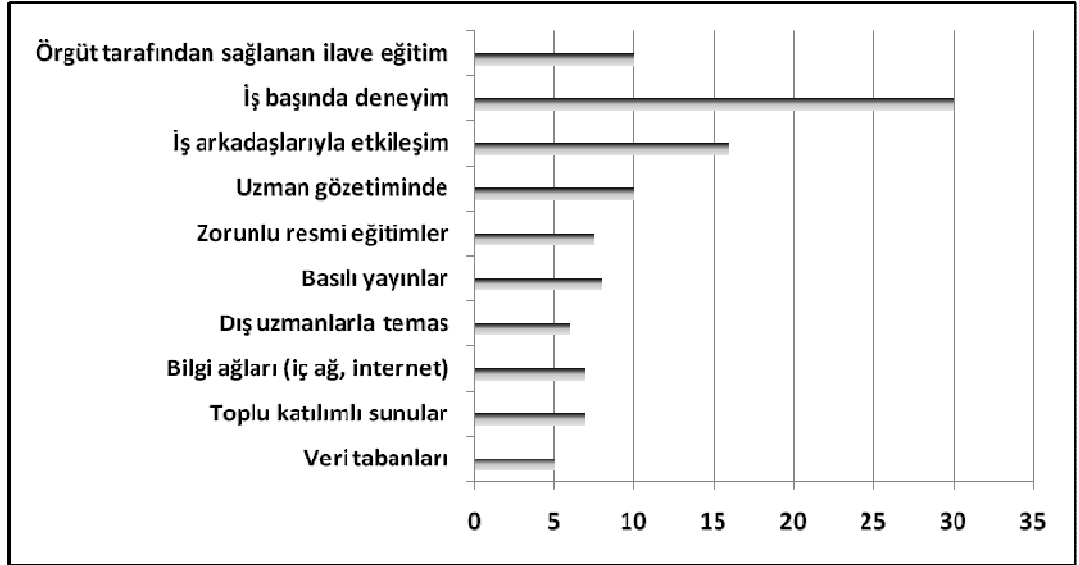
Liderlere olan ihtiyacın sebeplerinden ilki örgütün **stratejik yönü ve vizyonu** belirlemektir. Vizyon, işgörenlerin kendi çalışma ortamlarında bilgiyi kullanmaları için sahip oldukları inisiyatifi ve gerekli yetki devrini açıkça tanımlar. Bununla beraber Bilgi Yönetiminin uygulanması tepe yönetiminden başladığında daha kolaydır (O'Dell, 2004, s;).

Liderliğe ihtiyaç duyulan diğer sebep **motivasyon ve koçluk** (Tablo 1) davranışlarıdır. Liderliğe en az ihtiyaç duyduğu düşünülen iyi eğitilmiş bilgi işgörenleri

gibi uzmanlarla çalışıldığında da, araştırma bölümünde de açıklanacağı gibi bu uzmanlar, maddi değerlerden farklı olarak toplumsal saygıyı daha önemli olarak görmektedirler. Uzmanların çok az yönlendirme ve kontrole ihtiyaç olmasına rağmen asıl ihtiyaç duydukları konuların koruma ve destek olduğu görülür (Mintzberg, 1998, s; 146). Liderlerin örgütlerde seviyelere göre oynayacağı roller bulunmaktadır. Liderler bu bakımdan örgütte bulunulan faaliyetleri bir bütün olarak görebilmeli fakat uygulamada; uygulama yapılacak seviyeye göre hareket biçimi belirlemelidir (Thomas, 2004, s; 215) çünkü hiçbir teknoloji, bilgisini paylaşmak istemeyen işgörenleri buna zorlayamaz (Goldsmith vd. 2004, s; 281). Bu bakımdan teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin liderler, Bilgi Yönetimine katılmaları yönünde işgörenleri motive etmelidirler.

Teknolojik gelişmelere rağmen Bilgi Yönetimi uygulamalarında bilginin yazılı hale getirilmesinde de iyi eğitilmiş kişilerde bile zorluklarla karşılaşılır. İlk olarak uzmanlar bilgilerinin tamamını yazılı hale getiremeyebilirler. İkinci olarak bir sorunla karşılaşıldığında Bilgi Yönetiminde bilgiden yararlanılabilmesi için sorunun açıklanmasının tam olarak yazılı hale gelmiş olduğuna inanılır ki bu her zaman böyle olmaz. Üçüncü olarak bir sorunla karşılaştıklarında uzmanlardan, soruna kendi yetenekleri yerine bilgi yönetimi basamaklarını kullanarak yaklaşmalarını isterler. Oysa ki bu işgörenler ustalıklarını kullanmakla bilinirler yönetimsel uygulamalar için değil (Goldsmith, 2004, s; 29). Fakat bilgiye ulaşma genellikle teknolojik etkenler dışında gerçekleşir (Tablo 1).

Tablo 1 : İşgörenlerin resmi ve resmi olmayan öğrenme yolları



Kaynak: Goldsmith, 2004, s; 92.

Ayrıca, kendi kendine liderlik bölümünde de (Bölüm 2.10) açıklanacağı gibi liderlerin, işgörenler üzerindeki etkileri tam ve doğrudan etkiden dolayı ya da değişken etkiye doğru yönelse de, bu, liderlerin örgüt başarımını etkilemedikleri anlamına gelmez. Bu teoriye göre, bu durumda bile, lider etkinliğinin örgüt başarımı üzerinde % 35-40 ağırlığı mevcuttur (Wenek, 2003, s; 12).

LeBon ve Freud tarafından yapılan çalışmalardan bahsetmekte gerekir. Bu iki bilim adamına göre insan ruhunda teslimiyet, boyun eğme duyguları bulunur ve insanlar bir araya geldiklerinde de bir lidere grup olarak teslimiyet ortaya çıkar. Yani grubun bir lidere olan açılığı vardır (Messic ve Kramer, 2005, s; 99).

Liderliğe ihtiyaç duyulan diğer bir alan **örgüt politikalarının ve kültürünün yorumlanması ve uygulanmasıdır** (Jex, 2003, s; 271, Schein, 1990, s; 115). APQC (O'Dell, 2004) tarafından yapılan bir araştırmaya göre Bilgi yönetimine olan bağlılık ne kadar kuvvetli olursa olsun kültüre olan bağlılık daha kuvvetlidir. Liderlik, bilgi ve fikirlerin serbestçe akışı konularını kolaylaştırabilir ya da engelleyebilir (Fedor vd. 2003, s; 517) ve işgörenleri yönlendirir (Tablo 2.2).

Tablo 2 : Liderlik rolleri

| BİRİMİN İÇİNDE | BİRİMİN DIŞINDA |
|----------------------------|-----------------|
| Bilgiyle Yönetim | |
| Kontrol etme ve İletişim | İletişim |
| İnsanlarla Yönetme | |
| Yönlendirme | Bağlama |
| Hareketi İdare Etme | |
| Yapma | Dağıtma (Bilgi) |

Kaynak : Mintzberg,1998, s; 142

İşgörenlerin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları doğrudan liderlerin eylemlerine ve kendi takımlarında nasıl çalıştıklarına bağlıdır (Weiss, Kolberg, 2003, s; 23, Senge, 1996, s; 2). Hay Group tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgüt iklimindeki değişimin %70' i yönetim tarafından gösterilen liderlik biçimlerindeki değişim ile açıklanabilir (Power, 2002, s; 15). Yeniliklerin getirilmesinde değişime karşı olan direncin azaltılmasında liderliğin önemi %88 olarak vurgulanmıştır (Carter, 2005, s; xx).

Liderler etraflarındaki resmi olmayan öğrenmeyi teşvik edebilir ve yeşermesine katkıda bulunurlar. Bu dördüncü bölümde de bahsedileceği gibi PBK için çok önemlidir çünkü liderlerin görevleri güven yaratmak, iletişimi kurmak, öncelikleri tespit etmek veya çalışanlara destek olmaktır (ideabridge whitepapers, 2002). Bunlar ise zaten PBK için gerekli unsurlardır.

Son olarak liderlerin önemi **gerekli kaynakların** sağlanması ve yerlerine zamanında ulaştırılmasıdır. Liderlerin yokluğunda kaynak sağlama işini herkes veya birim kendi başına gerçekleştirmeye çalışacağından birbirlerinin yollarına çıkabilirler.

Bütün bunlarla beraber günümüzün basık yapılı örgütlerinde liderler daha fazla basık yapılı hale geldiklerinden ve teknolojik gelişmelerdeki iletişim olanaklarından kontrol alanına sahip olduklarından örgüt içindeki etkileri daha geniş olmaktadır (Jex, 2002, s; 271)

Kısaca özetlersek insanlar liderlerinden; öğrenme odaklı örgüt oluşturmayı başarabilmek için, teknoloji ve bilgi ağları yardımıyla bilgi paylaşımını sağlayacak ve kolaylaştıracak bir kültür oluşturacak şekilde manevi havayı, yönetim uygulamalarını, örgütsel yapı ile politikaları oluşturmasını isterler (Genç, 1998, ss; 181–187, Stankosky, 2005, s; 37). Bu uygulamalara karşı olan direncin azaltılması ve işgörenlerin daha verimli şekilde çalışmaları, uygun liderlikle mümkün olabilecektir.

2.3. Liderlik Kavramının Gelişim Süreci

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar;

1920–1959 yılları arasında liderliğin özellikleri,

1950–1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,

1960–1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,

1970–1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,

1980–1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar ve

1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

2.4. Liderlik Kuramları

Bu kısımda liderlik kuramları ve bağlantılı olarak bu kuramların gelişimi incelenecektir. Ayrıca liderin kişiliğine etki eden etkenler hakkında da bilgi verilecektir.

Liderlik kuramlarını ayrıntılı şekilde incelemeden önce genel olarak dört başlıktan bahsedebiliriz. Bunlar liderlerin kendileri veya izleyenleri için,

✧ Kavramsal karmaşıklık kuramı; liderlerin etkinliğinin karmaşıklıkları uzun dönemde anlaşılır ve yönetilebilir hale getirmesinden (canlandırması) kaynaklanır.

✧ Stratejik karar verme kuramı adından da anlaşılacağı gibi liderin etkinliğinin dış etmenleri de araştırarak örgüte stratejik bir yön vermesinden kaynaklanır.

✧ Vizyoner ve esinsel kuramların kesişim noktası liderlerin (astlara yetki devri ve asların gelişimini de dikkate alarak) izleyenlerini, ortak çaba için vizyon geliştirerek motive etmesidir.

✧ Davranışla ilgili karmaşıklık kuramının temeli de liderlerin her yönden gelen istek ve taleplere örgütün amaç, vizyon ve stratejilerine uygun olarak tepki vermesine dayanır (Segil vd. 2003, s; 114).

2.4.1. Liderlik Unsurları

Liderlik unsurları liderlik sürecinin meydana gelmesi için gerekliliklerdir. Bu unsurlar olmadan liderlik sürecinden tam olarak söz edilemez.

Liderlik durumu oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- ✧ Liderin bizzat kendisi
- ✧ Durumun veya projenin istenilen amacı
- ✧ Lider tarafından etkilenen ve etkileyen izleyiciler ve istenilen çıktılar.
- ✧ İstenilen sonuçlara erişmek için diğerleriyle birlikte işletilen sistem (Dilts, 1996, s; 5).

Kısaca liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Durum veya Koşullar) (Baytok, 2006, s;54) şeklinde de tanımlanabilir.

2.4.2. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Liderlik davranışlarının izleyenler tarafından algılanmasına göre liderler belirli yönetim davranışları uygularlar. Lewin'e göre (Alkın, 2006, ss; 56-57) çalışmanın önemi liderlik davranışlarının yapıdan bağımsız olarak öğrenilebileceğini göstermesidir. Ayrıca Lewin örgütlerde sürükleyici ve kısıtlayıcı olmak üzere iki güç alanı tanımlamıştır. Burada sürükleyici güçler üstlerden gelen baskılar, ödüllendirme, rekabet gibi örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edici araçlardır kısıtlayıcı güçlerse sürükleyici güçlerin etkisini azaltan diğer güçlerdir.

2.4.2.1. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır (Aysel, 2006, s; 43).

2.4.2.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve vizyonun belirlenmesinde daima astlarına danışırlar ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler.

2.4.2.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicilerini kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dâhilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

Farklı liderlik davranışları izleyenler üzerinde farklı etkilere sebep olmaktadır. Örneğin, Tablo 2.3 göre kısa dönemde izleyenlerin lidere hemen uymasını sağlamak için, zorlayıcı liderlik biçimleri uygulamak gerekirken, verimliliğe giden yolda işbirliği ve verimliliği arttırmak için, insana yönelik katılımcı ve demokratik liderlik biçimlerinin uygulanması gerekir.

Tablo 3 : Liderlik davranışlarının zamana bağlı olarak izleyenler üzerindeki etkileri

| | |
|---------------------------|--|
| Zorlayıcı liderlik | • <i>Hemen uyma</i> |
| Otoriter | • <i>Uzun dönemli yön ve vizyon</i> |
| Katılımcı | • <i>Uyum yaratıcı</i> |
| Demokratik | • <i>Sadakat oluşturma ve yeni fikirler üretme</i> |
| Başarıya Yönelik | • <i>Yüksek mükemmeliyet standartlarına doğru görev başarımı</i> |
| Koçluk | • <i>Diğer işgörenlerin de uzun dönemli uzmanlık gelişimi</i> |

Kaynak: Goleman, 2000, ss; 78–90

2.4.3. Özellik kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalara özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır. Liderin özelliklerinin doğuştan ve bireysel özelliklerinden kaynaklandığını savunan tartışmalar özellik kuramı olarak adlandırılır.

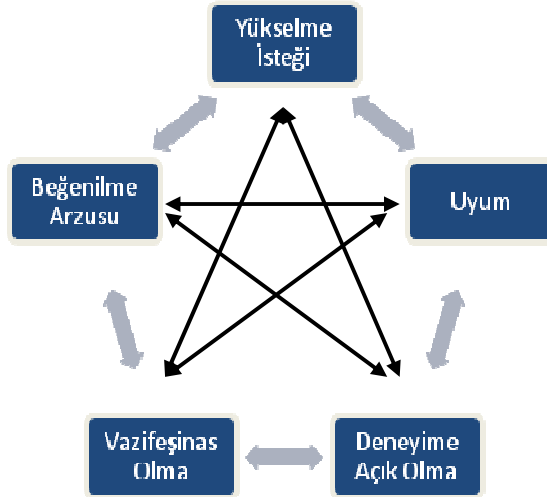
Özellik kuramının temeli “Büyük Adam Yaklaşımı” olarak da adlandırılır (Lussier, Achua, 2004, s; 34). Yaşadıkları döneme damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. “Liderler doğarlar” varsayımını korumuştur. Amacı liderlik özelliklerini lider olmayanlardan ayırmaktır. Liderler ile ilgili bazı özellikler; zekâ, kendine güven, akıcı konuşma yeteneğiyle uzunluk, ağırlık gibi fiziksel özelliklerdir ². Özellikler yaklaşımını diğerlerinden ayıran, liderin diğerlerin benzersiz özelliklerine odaklanıyor olmasıdır (Madsen, 2001, s; 8).

² Bazı araştırmacılar özellikler kuramında kişisel özellikler ve lider davranış özellikleri olmak üzere iki evreden bahsetmektedirler. Temelinde doğuştan gelen özelliklerin liderleri diğerlerinden ayırmak için çok fazla tek taraflı olduğudur (Madsen, 2001, s; 8).

2.4.3.1. Kişilik ve özellikler

Özellikler kuramını tanımlamadan önce kişilerin özelliklerine etki eden etkenleri incelemek gerekir. Bireylerin davranışlarının toplamı bireysel özelliklerden meydana gelmiştir. Özellikler ayırt edilebilir kişisel karakteristiklerdir. Kişilik, bireyin davranışını sınıflandıran özelliklerin değişik oranlarda birleşimidir. Bireylerin kişiliklerini anlamak önemlidir çünkü kişilik algılamalar ve eğilimleri olduğu kadar davranışları da etkilemektedir. Kişilikleri bilmek; diğerlerinin davranış ve iş performanslarını anlamamıza ve tahmin etmemize yardımcı olur. Basit bir örnek olarak eğer bir insan utangaçsa yeni biriyle tanıştıklarında niye sessiz olduklarını daha iyi anlamış oluruz (Lussier, Achua, 2004, s; 34).

Kişilik özellikleri genlerimize ve çevresel etmenlere bağlı olarak gelişirler. Birçok kişilik sınıflandırma metodu olmasına rağmen Kişiliğin Büyük Beş Modeli en fazla yaygın olanıdır (Şekil 3). Bu modelde, yükselme isteği, liderlik ve dışa dönük özelliklerini, uyumluluk duygusal dengeyi, hoşça gitme insanlarla birlikte çalışmayı, vazifeşinaslık başarı isteğini, deneyime açık olma değişim ve yeni şeyler denemeye hevesli olmayı tanımlar (Lussier, Achua, 2004, s; 35, Barrick ve Mount, 1991, ss; 2-4).



Şekil 3 : Kişiliğin beş büyük modeli

Kaynak : Lussier, Achua, 2004, s; 34

Kişinin içindeki gelişme isteğini ortaya çıkaran itici güçler aşağıda açıklanan Lider Güdüleme Profilinde verilmiştir (Andreas, Faulkner, 2001, s;57).

2.4.3.2. Lider güdüleme profili

Özellikler kuramında bahsedilebilecek diğer bir kuram da McClelland'ın, liderliğin başarısını, kişilerin başarılı olması, güç ve ilişki kurmasıyla açıklamaya çalıştığı "Lider Güdüleme Profili" dir (Lussier, Achua, 2004, ss; 44–45). Bu model, güce olan ihtiyacı ilişki kurmaya olan ihtiyaçtan daha önemli sayar ve liderliğin başarısını bu iki etkenin notu arasında bir yerde görür. Güç olmadan liderlik olmaz çünkü güç, etkilemek için gereklidir. Bu kurama göre;

Sosyal güç: McClelland gücü iyi veya kötü diye tanımlamamıştır. Gücü kişinin yararına diğerlerinin kullanılması (bireysel güç) veya gücün hem lider hem de diğerleri çıkarına kullanılması (sosyal güç) olarak tanımlamıştır. Burada Clegg'in (Sadan, 1997, s; 49) sosyal bir çevre içerisinde ve bu sosyal çevreye bağlı olarak liderlik özellikleri ve anlamları tanımlanır. Bu sosyal çevrede etkili liderlerin, diğerlerine karşı duyarlılık ve dengeyi içeren sosyal gücü kullandıkları görülmektedir fakat kişilik ve özellikler kuramında açıklandığı gibi liderler sosyal gücü farklı kişilik sınıflarının dengesine uygun olarak kullanırlar. Bundan dolayı sosyal ilişkilere daha az ihtiyaç duyan bir lider, diğerleri için daha fazla duyarlılık gösterebilir (Lussier, Achua, 2004, ss; 45–46).

Başarma ihtiyacı: Etkili liderler, başarma ihtiyacına orta derecede ihtiyaç duyarlar (Lussier, Achua, 2004, ss; 45–46). Yüksek başarma ihtiyacı yerine başarıya orta derecede duyulan gereksinimin nedeni gücün bireyselliğinin artmasıdır. Çünkü bu liderler kişilik modelinde de açıklandığı gibi kendilerine güvenli, dürüst ve enerjiktirler. Bununla birlikte başarıya duyulan ihtiyaç bireysel başarı hırsını getirebilir ve fazla güç ile liderler amaçlarından sapabilirler (Sadan, 1997, s; 70).

İlişki kurma ihtiyacı: Etkili liderlerin, ilişki kurmaya, güce sahip olmaya göre daha az ihtiyaç duydukları söylenebilir (Lussier, Achua, 2004, s; 46). Bu şekilde bireysel ilişkiler liderlerin izleyenler üzerinde olan etkileri arasına girmez (Sadan, 1997, s; 67).

2.4.4. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucu araştırmacılar lider davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmışlardır. Lider davranışının, "Görev" ve "İlişki" olan iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bu kuramlar kısaca; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert -sistem 4- kuramı, Yönetim Gözeneği kuramlarıdır (Blake ve Mouton).

2.4.4.1. McGregor X-Y Kuramı:

Bu kuramın temelinde, liderin sahip olduğu tutumlar yatar. Tutumlar; insanlar, durumlar ve şeyler hakkında negatif veya pozitif duygulardır. Tutumlar kolaylıkla değiştirebileceğimiz çabuk varılmış yargılar değildir (Lussier ve Achua, 2004, s; 48). Kişisel özellikler gibi tutumlarında davranış ve performans üzerinde önemli etkisi vardır (Lussier ve Achua, 2004, s; 48).

McGregor' un (1960, ss; 33–34, 47–48) ortaya koyduğu kuramda yöneticilerin davranışlarının, yöneticilerin diğer insanları nasıl algıladıkları ve nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür.

X teorisi özelliği taşıyan yöneticiler, işgörenleri işten hoşlanmayan ve kaçan, sorumluluktan kaçan ve kendi güvenliğini düşünen olarak görmüş; insana iş yaptırmak için onu zorlamaları, kontrol etmeleri ve cezalandırmalarını ileri sürerler (McGregor, 1960, s; 33–34; Durham vd. 2005, s; 69).

Y kuramı özelliğini taşıyan yöneticiler ise, işin bir kişi için oyun kadar tabii olduğu, kişinin tembel ise, sonraki tecrübelerinin buna neden olduğu, kişinin belli amaç doğrultusunda kendini yönettiğini, her insanın potansiyelinin olduğunu ve uygun şartlarda öne çıkacağını savunurlar (McGregor, 1960, s; 47–48).

Kısaca, X kuramı inancındaki yöneticiler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y kuramına göre yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler (Koçel, 2003, s; 595).

Bu kuram içerisinde bahsedilebilecek diğer bir kavram da "Pygmalion Etkisi"dir. Bu etki; liderlerin tutumlarının ve beklentilerinin ve liderlerin izleyicilere karşı

olan tavırlarının, izleyicilerin davranış ve performanslarını açıkladığını ileri sürer. Yani liderin beklentilerinin; izleyicilerin performansı ve izleyenler üzerindeki etkilerini açıklar. Eğer bir lider etkiliyse, yüksek standartlar belirler (Lussier ve Achua, 2004, s; 50).

2.4.4.2. “Z” Kuramı

Quchi, Japon yönetiminden ödünç aldığı kararlara katılma, terfi sistemi, istihdam süresi, gibi konuları Amerikan toplumuna uyacak şekilde düzenlemelere tabi tutarak, liderlik biçimine dayanan tezlerini 1974 yılında yayınladığı makalesiyle (Johnson ve Quichi, 1974) “Z Teorisi” ni oluşturmuştur. Z teorisi yönetim biçimleri, Doğu yönetiminin Batıya uyarlanmış halidir. Japonya’da her şey insan temeli etrafında organize edilmiş iken Amerika’da ve Avrupa’da her şey kapital etrafında organize edilmektedir (Merih, 2001; Durham, 2005, s;69).

Tablo 4 : Amerikan biçimine uyarlanmış Z tipi yönetim yaklaşımının Japon ve Amerikan yönetim biçimleriyle karşılaştırılması.

| Tip –A- AMERİKAN YÖNETİM BİÇİMİ | Tip –Z- AMERİKAN BİÇİMİNE UYARLANMIŞ YÖNETİM | Tip –J- JAPON YÖNETİM BİÇİMİ |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol • Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş • Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır | <ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönem istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş • İşgöreni tüm çevre bağılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma | <ul style="list-style-type: none"> • Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş • İşgöreni bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma |

Kaynak : Eren, 1998, s;88

2.4.4.3. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığının tespit edilmesidir. Daha sonra bu tanımlara, faktör analizi uygulanmış ve liderliği ve

liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur (Yukl, 2002, s; 50). Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki bağımsız değişken olan, kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma faktörlerinin önemli bir rol oynadıkları tespit edilmiştir (Koçel, 2003, s; 590). Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir (Yukl, 2002, s; 50).

Araştırma sonucunda tutarlı olarak elde edilen sonuç bireyi önemseme ve ast memnuniyeti arasındaki olumlu ilişkidir (Yukl, 2002, s; 52).

2.4.4.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947 yılında Rensis Likert' in yönetiminde verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliğine etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yukarıdaki çalışmaya benzer biçimde lider davranışlarının kişiyeye yönelik olma ve işe yönelik olma gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Yukl, 2002, ss; 52-53).

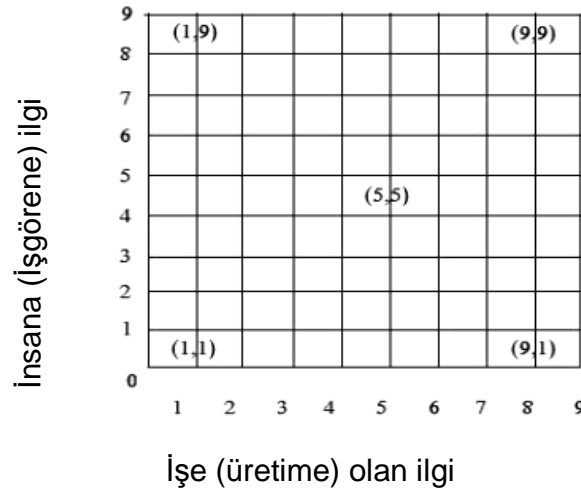
Bu araştırmada üç farklı liderlik davranışının etkili ve etkili olmayan liderlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Yukl, 2002, s; 53). Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda etkili ve etkisiz liderleri birbirinden farklı kılan iki liderlik davranış tipi bulunmuştur. Bunlar görev-bağlantılı (task-oriented) ve ilişki-bağlantılı (relationship-oriented), davranışlardır. Bu davranışlar Ohio Liderlik Çalışmalarındaki inisiyatif ve bireyi önemseme ile benzerdir. Bu iki çalışmanın da ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur. Ulaşılan genel sonuç ise, kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Ayrıca etkili liderler alt gruplara odaklanmak yerine bütüne odaklanmışlardır. Bu katılımcı liderler destekleyici ve yapıcı olmakla birlikte sorumluluk astlara devredilmez (Baytok, 2006, s; 77, Yukl, 2002, s; 53).

2.4.4.5. Yönetim Biçimi Matrisi

Blake ve Mounton' un, Yönetim Biçimi Matrisi Kuramında yukarıda açıklanan çalışmalar bir matris haline getirilmiştir. Yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır (Durham vd. 2005:68).

Tablo 5 : Yönetim biçimi matrisi

Kaynak : <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>



Bu modelin en önemli yararı, liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir (Koçel, 2003, s; 594). Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir liderin, kendini hangi yönde geliştirmesi gerektiğine yardımcı olur (Cevrioğlu, 2007, s; 8).

Bu matrise göre (9,1) tipinde bir yönetici işe önem veren fakat kişiye önem vermeyen davranış sergiler, tersine (1,9) tipinde bir yönetici astlarının duygu ve düşüncelerine önem veren yönetim davranış sergiler. Dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de, "5,5" durumunun bir denge durumu olmadığıdır. Burada, liderin belli bir biçimi yoktur ve değişimle birlikte dağılır (Durham vd. 2005, s;68). Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal etmenleri dikkate alması, bu kuramın temel sınırlılığını oluşturmaktadır.

2.4.4.6. Likert' in Sistem 4 Kuramı

Yönetimde, insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise, İnsani Örgüt (The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır.

Likert' in Sistem 4 (Tablo 2.6) kuramına göre, her grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1, "Otoriter-Hiyerarşik Yönetim" i; Sistem 4 ise "Katılımcı Yönetim" i ifade etmektedir (Aysel, 2006, s; 23).

Tablo 6: Rensis Likert' in Sistem 1 – Sistem 4 yaklaşımı

| | Sistem 1 İSTİSMARCI OTOKRATİK | Sistem 2 YARDIMSEVER OTOKRATİK | Sistem 3 KATILIMCI | Sistem 4 DEMOKRATİK |
|-------------------------------------|---|--|---|--|
| Astlara güven | Astlara güvenmez | İtaatkâr bir güven | Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir. |
| Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | Fazla serbest hissetmezler | Oldukça serbest | Tam serbest |
| Üstün astlarla ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır | Bazen astların fikrini sorar. | Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır. | Daima astların fikrini alır, onları kullanır. |
| Sistemin İşleyişi | ·Lider kararları kendisi alır ve uygulattırır. -Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçerlidir. | Sistem 1 'in biraz yumuşatılmış halidir. · Lider kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olmakla birlikte S1' de olduğu gibi despot değildir. | · Lider, çeşitli konularda işgörenlere danışır. · Önemli kararlar lider tarafından alınır. · Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme vardır. | Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme vardır. |

Kaynak : www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite3.doc ve <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm> uyarlanmıştır

Dikkat edilirse "Sistem 4" ile "Sistem 1" yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. "Sistem 2" ve "Sistem 3" yönetim modelleri ise, iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek "Sistem 3", gerekse "Sistem 1" modellerinde tam bir âdem-i merkeziyetçilik, yatay ve katılımcı örgüt yapısı söz

konusu değildir. Bu ölçütler açısından değerlendirildiğinde “Sistem 3” ün “Sistem 2” ye göre, “Sistem 2” nin ise “Sistem 1” e göre daha iyi bir örgüt yapısı olduğu söylenebilir.

Likert’ in “Sistem 1” modeline tamamen ters yönetim modeli ise “Sistem 4” Modelidir. Bu modelin yukarıdaki tabloya ek olarak başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz: (Dinçer; 1996, 156 vd; Taner, 1996.).

- ✧ Örgütte temel güdülenmeyi oluşturan araç, takdir ve ödüllendirmedir.
- ✧ Tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- ✧ Örgütün vizyon ve amaçları tüm işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilir.
- ✧ Sorun çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insanı temel alan örgüt” oluşturmak için başlıca şu unsurların örgüt kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır;

- ✧ Yatay iletişim.
- ✧ Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.).
- ✧ Takdir ve ödüllendirmeye dayalı güdülenme.
- ✧ Güven.

2.4.5. Durumsallık kuramları ve durumsal liderlik biçimleri

Farklı durumlarda, liderlik davranışının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur. Her ortam için en uygun bir liderlik biçiminden söz edilemeyebilir. Çünkü bu ortama göre değişir. Liderlik biçimini etkileyen unsurlar; örgütün içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri ve yeterliliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerlerdir ve bunlar liderlikte durumsallık olarak belirtilebilir.

Durumsallık kuramları, (1) liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar (2) karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar (3) izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti

yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996, s; 203).

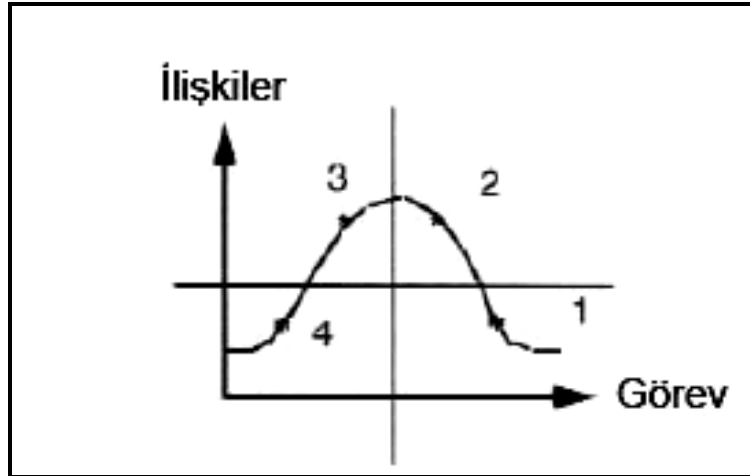
Durumsal liderlik biçimleri izleyicilerin hazır olma durumuna göre genel anlamda dört farklılıktadır:

a. Biçim 1: Birlikte çalışan kimselerde yetenek azlığı ve isteksizlikleri durumunda, göreve yönelik ağırlıklı ve karşılıklı ilişkilerin az olduğu bir davranış. Bu biçim emredicidir.

b. Biçim 2: Birlikte çalışan kimselerde bazı yetenekler ve az istek vardır. Bu yönetim biçimi ortalamanın üzerindeki görev ve ilişkiler davranışlarıyla karakterize edilir. "Biçim 2" yol göstericilik sağlar.

c. Biçim 3: Birlikte çalışılan kimseler yetenekli fakat isteksizdirler. Bu liderlik biçimi, yüksek oranda karşılıklı ilişkilere ağırlık verirken ortalamanın altında göreve yönelik davranışla karakterize edilebilir.

d. Biçim 4: Birlikte çalışılan kişiler, hem yetenekli hem de isteklidirler. Bu liderlik biçimi, ortalamanın altında hem görev hem de karşılıklı ilişkiler davranışıyla karakterize edilir. Bu liderlik davranışı az yönlendirme ve ikili iletişim ve destekleyici davranış gösterir. Liderlik biçimi, daima izleyicilerinin gözünden liderin nasıl görüldüğü terimleriyle tanımlanır (Dilts, 1996, s; 205).



Şekil 4 : Durumsal liderlik davranışları

Kaynak : Dilts, 1996, s; 205

Aşağıda durumsal liderlik yaklaşımları kısaca verilmiştir:

- ✧ Fiedler' in Durumsallık Kuramı.
- ✧ Ardışık Liderlik Kuramı.
- ✧ Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- ✧ Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.
- ✧ Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Kuramı.
- ✧ Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider).

2.4.5.1. Durumsallık yaklaşımında liderlik üzerine etki eden etmenler

Durumsallık yaklaşımında liderlik üzerine etki eden etmenler, liderlik süreci esnasında, liderin etkinliği üzerine olumlu veya olumsuz yönde etki eden faktörlerdir. Genellikle dış etmenler üzerinde durulmakla beraber, gelecekteki araştırmalarda liderin kendisinden kaynaklanan unsurların eklenmesinin yararlı olacağı düşünülebilir.

Liderlikte çevresel faktörler ile ilgili olarak altı faktör belirlenmiştir. Bunlar;

- ✧ Lider ve grup arasındaki ilişkiler,
- ✧ Liderin güç pozisyonu,
- ✧ Örgütsel normlar,
- ✧ Örgütsel yapı ve teknoloji,
- ✧ Görevlerin farklılığı,
- ✧ İşgörenlerin (astlar) farklılığı gibi faktörlerdir (Buluç, 1998, s; 1205, Shamir ve Howell, 1999).

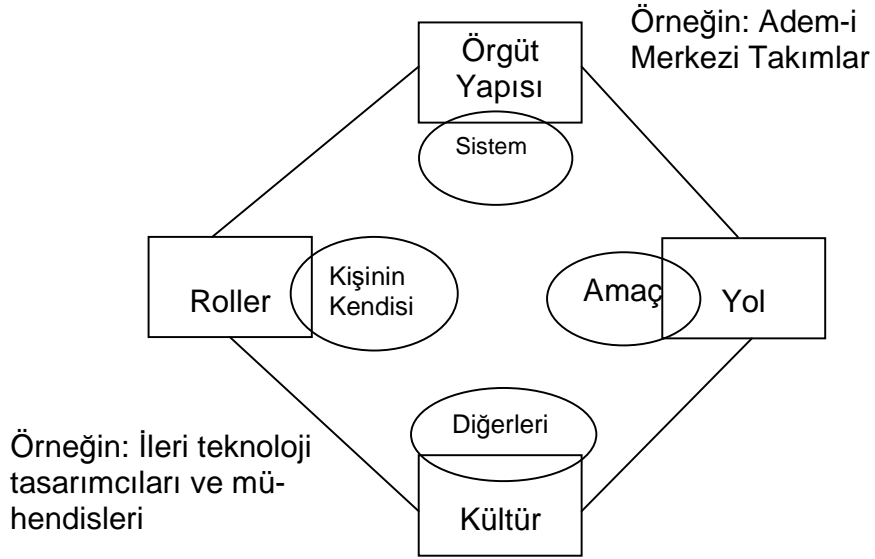
Ayrıca Filley, House ve Kerr (1976) aşağıdaki faktörlerin liderliğin etkinliği üzerinde etkileri olduğunu varsaymıştır.

- ✧ Liderin yaşı ve önceki deneyimi
- ✧ Örgütün içinde bulunduğu toplum
- ✧ Gruba özgü iş gereksinimleri
- ✧ Yönetilecek grubun büyüklüğü
- ✧ Karar verme ve uygulama için gerekli ve izin verilen zaman

Fakat günümüzde artan rekabet, her alanda küreselleşme gibi olayların neticesinde örgütler ve içinde buldukları çevre daha karmaşık hale gelmektedir. Kotter (1998) tarafından yapılan etkili ve etkili olmayan liderlik davranışlarına göre; karmaşık örgütlerdeki etkili liderlerin, değişim için gündemle ve birlikte çalışma, uyma ve takım çalışması için, yeterli düzeyde güçlü şebekeler ve karşılıklı ilişkiler oluşturmayla meşgul olurlar (Kakabadse, 1997, s; 35).

Fiedler (1967) grubun etkinliği, liderin yönlendirici güdülemesine (iş ile insan) ve görevin yapısına bağlı olarak (yüksek veya alçak öncelikli) belirlenen durumun tabiatına, liderin pozisyonunun sahip olduğu güce (az veya çok) ve lider ile izleyenlerinin ilişkisinin kalitesine bağlı olduğunu öne sürmektedir.

Lider uzun soluklu, maratoncu olmalıdır. Artık günümüzde bir varış çizgisi yoktur. Her sabah yarış, yeni yarışçıların da katılımıyla ve daha koşar adımlarla kaldığı yerden devam etmektedir (Abacı, 2001, s; 57). Liderler, bu yarışa devam edebilmek için, birçok sorunla uğraşmak ve bunlara çözüm getirmek durumundadırlar. Liderler, içinde buldukları örgüt yapısı, oynadığı roller, varılacak hedef ve yine içerisinde buldukları kültür ortamına göre, çeşitli zorluklar ve sorunlarla karşılaşır. Örneğin, içinde buldukları örgütün yapısından kaynaklanan, örgüte bağlı olmayan ya da uzak takımları etkilemek durumunda kalabilirler, ileride de bahsedileceği gibi, liderlik ikamelerini, kendilerinde toplamış eğitimli işgörenlere, diğer işgörenlerden farklı olarak liderlik etme durumunda kalabilirler. Kısacası liderler Şekil 5 de belirtilen liderlik boyutları için çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler.



Şekil 5 : Liderin uğraştığı sorun uzayı

Kaynak : Nicholls, 1988, s;123

Liderler, vizyonu uygularlar ve gidişatı tayin ederler. Orijinal fikirler ve bağlantılar ortaya koyarlar. Bundan sonra iş arkadaşlarının saygısını kazanırlar ve liderlikleri sadece öne sürülmekle kalmaz, kabul de görür.

Liderler beklentileri dengelemelidirler. Bunun için temel beklentilerden birisi liderlerin, belirli alanları tekelleştirmemesi ve çeşitliliği zorlaştırmaması bunun yerine belirli bir deneyim düzeyini temel almasıdır. Etkili bir liderin özelliklerinden birisi de, hem kendisi hem de izleyenleri için her türlü zeminde kazan-kazan durumunu oluşturabilmesidir. Bu, liderin, karşı tarafın faaliyetlerini etkili bir şekilde yukarıya çekebilmesine yardımcı olur ve lidere erişebilmek için bir kanal oluşturarak diğerlerini destekler. Bundan dolayı Bilgi Uzağı (Knowledge Management* (KM)) yoluyla lidere ulaşılabilirliği beklentisi yaratır ama dikkatlerini başka yerlerde sağlama almayı (odaklaştırmayı) zorlaştırır.

* KM, bilginin değişkenleri olarak adlandırılan boyutlarını bir araya getiren bir süreçtir: dosyalama, dağıtma (ulaşılabilirlik) ve soyutlaştırma (uygulanabilirlik) (Al-Hawari, 2004, s; 62).

İlgili bir örnek sağlık alanından gelmiştir. Davenport ve Glaser (2002, s; 107) Partners HealthCare' deki klinik bilgi bankasıyla birlikte aşağıdaki temele dayanan, tedavi bilgisini de öneren, yüksek kademedeki uzmanların rolleri incelediğinde;

“Sadece oyunun en tepesindeki uzmanların, bilgi bankası yaratabildikleri ve muhafaza edebildikleri sonucuna varmıştır. HealthCare' deki ortaklar, bu durumla her bir temel alanda kullanılan bilgiyi tanımlamak, süzmek ve güncellemek için, birçok komite oluşturarak ve mevcut olanları da güçlendirerek başa çıktılar. Daha sonraları bu komitelerde yer almak, saygın bir faaliyet olarak görüldü. Bu sayede, çok meşgul hekimler, kendi alanlarındaki bilgiyi dosyalamak için istekli oldular” (Davenport ve Glaser, 2002, s; 110).

İzleyenlerinin engelleriyle karşılaşmaması, daha kolay kabullenebilmesi veya değişimi gerçekleştirdikten sonra diğer değişim hususlarının durmaması için, liderler işgörenlere değişimin bir süreklilik olduğunu ve bu değişime bir fırsat olarak bakılması gerektiğine izin vermelidirler (Welch, 2003, s;7).

2.4.5.2. Fred Fiedler' in durumsallık kuramı

Fred Fiedler' in Durumsallık Kuramına göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durum vardır. Bunlar: Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (iyi-zayıf), başarılabacak işin niteliği (planlanmış-planlanmamış), liderin mevkiye otoritesinin derecesi (fazla-az) (Koçel, 2003, s; 602).

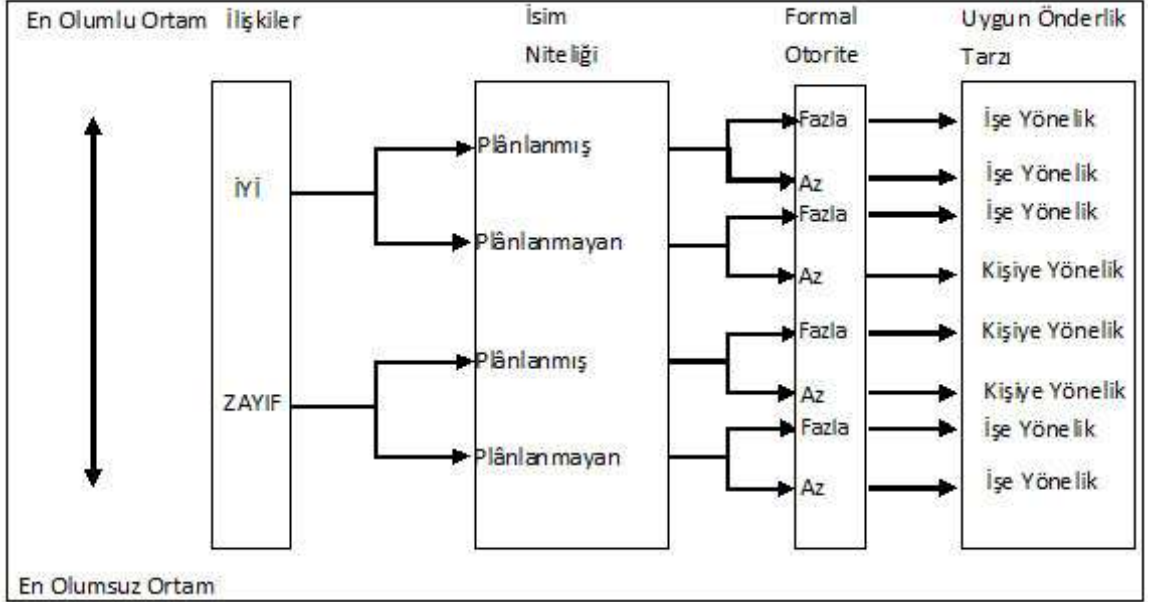
İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir.

Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgilidir (Alkın, 2006, ss; 76-77).

Fiedler, liderin zekâ, deneyim ve teknik uzmanlık gibi kaynaklarının grubun performansı ile alakalı olduğunu öne sürmüştür. Örneğin stresli durumlar altında

etkili iş yapma gücü liderin zekâsından ziyade onun deneyimi ile ilişkili olmaktadır (Cevrioğlu, 2007, s; 14).



Şekil 6 : Fiedler'in Liderlik Modeli

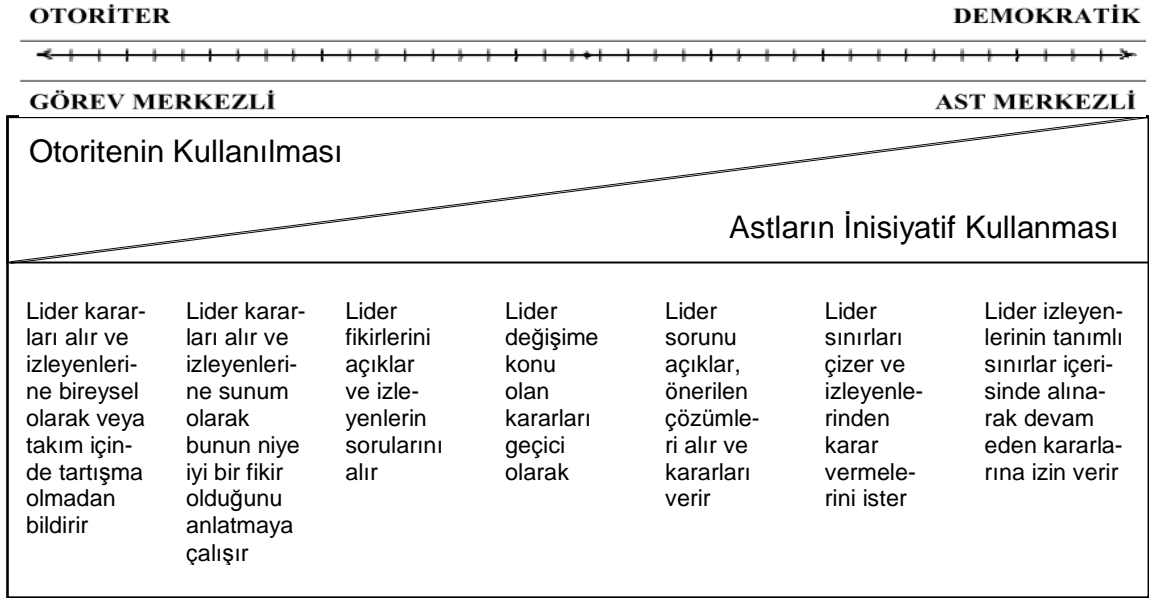
Kaynak : Koçel, 2003, s; 601

2.4.5.3. Ardışık liderlik kuramı

1950'li yıllarda, Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt tarafından tanımlanmıştır. İkili liderlik davranışını üst (patron) merkezli den ast merkezliye doğru sıralamışlardır. Modelleri, kimin karar verdiğine göre yapılandırılmıştır. Belirttiklerine göre, liderin seçimi üstlerin, astların sahip olduğu ve durumdaki güçlere göre yapılandırılmalıdır.

Burada, durum olarak zaman, örgütün büyüklüğü, yapısı, iklimi, amaçları ve teknolojisi olabilir. Üst düzey yöneticiler, aynı zamanda liderlik davranışını da etkilerler. Örneğin, üst düzey yöneticiler otokratik davranış izliyorlarsa, orta düzey yöneticilerinde aynı biçimde bir davranış izleme eğilimleri oluşur (Lussier ve Achua, 2004, s; 171).

Ayrıca, zaman da önemli bir kavramdır. Kurama göre liderlerin, izleyenlerin davranışlarını değiştirmek için zamanı yoksa otokratik liderlik biçimi izlerler (Lussier ve Achua, 2004, s; 171).



Şekil 7 : Tannenbaum ve Schmidt' in Ardışık Liderlik Kuramı

Kaynak : Lussier ve Achua, 2004, s; 171, Aysel, 2006, s; 20

Bu kuramın ilgi görmemesinin nedeni, hangi liderlik biçiminin, ne zaman kullanılacağıının, yeterince açık olmamasıdır.

2.4.5.4. Yol-Amaç kuramı

Yol-Amaç Kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir (<http://www.insankaynaklari.com /cn/ContentPrint.asp? BodyID =84>). Yol Amaç Kuramı, büyük ölçüde, güdüleme konusundaki bekleyişe dayanmaktadır. Bu kurama göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: Bekleyiş; kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer olan "Valens". Bu kurama göre lider, aşağıdaki dört liderlik davranışından birini gösterebilir:

- ✧ Otoriter: Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

✧ Destekleyici: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.

✧ Katılımcı

✧ Başarıya yönelik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başara-bileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister (Aysel, 2007, s; 28).

Yol-Amaç Kuramı, liderin, izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda, liderin, izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Ethem, 1992, s; 73).

2.4.5.5. Vroom ve Yetton' un normatif kuramı

1973'ler de, Victor Vroom ve Philip Yetton, liderin karar verme aşamasındaki davranış ve katılımı ile ilgili lider-katılım teorisini geliştirmişlerdir.

Vroom ve Yetton, farklı durumlarda karar verme aşamasında kullanılacak, bir takım kurallar oluşturmuşlardır. Oluşturdukları modele göre, bu kurallardan herhangi biri o anki duruma uygundur (Hatipoğlu, 2000, s; 26).

Vroom ve Yetton, liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre, uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçevede uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton' un modelinde, iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise, liderlik biçimidir.

Kararların kabulü astların, kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılımıyla gerçekleşebilir. Kararların grup süreci üzerindeki etkisi, iletişim ve normları olduğu kadar, kararın kalitesini de etkiler. Örneğin, bir grubun öğle yemeğine ne zaman gideceğine karar vermesi, grup performansı üzerinde muhtemelen düşük düzeyde bir etki oluşturacaktır. Buna karşılık, grubun üretim oranını belirlemesi, görev grup-

larının belirlenmesi ve çalışma kurallarının oluşturulması, kararın kalitesinin yüksekliğiyle ilgilidir.

Vroom ve Yetton beş davranışsal yapı tanımlamıştır, bu yapılar şu şekilde sınıflandırılabilir:

AI: Lider, kendisine ulaştırılan bilgileri kullanarak sorunu çözer veya karar alır.

AIL: Lider, astlarından gerekli bilgileri alır ve daha sonra soruna kendisi çözüm getirir. Astlar, alternatif çözümler oluşturmaz.

CI: Lider, konuyla ilişkili astlarla sorunu tek tek paylaşır, onları grup olarak bir araya getirmeden düşünce ve önerilerini alır. Daha sonra lider kararını verir; bu astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

CII: Lider, sorunu astları ile grup içerisinde paylaşır ve görüşlerini alır. Daha sonra kararını verir, bu yine astların önerilerini yansıtmayabilir.

Tablo 7 : Durumsallık çerçevesinden normatif liderlik biçimleri

| İzleyiciler | Lider | Durum |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gelişim odaklı tasarım modeli • Sadakat Gereksinimi • Amaçların Uygunluğu • Astların Çatışması • Astlardan gelen bilgi | <ul style="list-style-type: none"> • Liderin bilgisi • Liderlik davranışları • Bireysel ve takım karar verme modeli • Otokratik (AI, AII) • Danışman (CI, CII) • Takım Oyuncusu (GII) | <ul style="list-style-type: none"> • Zaman odaklı • Karar Modeli • Kalite gereksinimi • Sorunun yapısı |

Kaynak : Lussier ve Achua, 2004, s; 177

GII: Lider, sorunu astları ile bir grup içerisinde paylaşır. Sonuç üzerinde ortak bir noktaya varmak için lider astları ile alternatifleri araştırır ve değerlendirir (Tablo 2.7) (Hatipoğlu, 2000, s; 26).

2.4.5.6. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

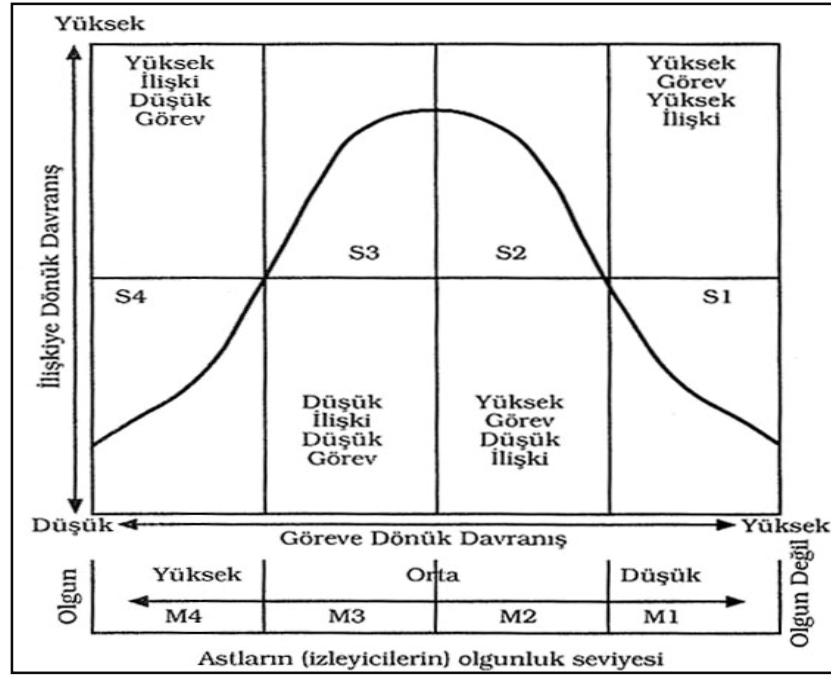
Durumsal liderlik kuramlarından biri de, Blake ve Mouton' un ikiboyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek, Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, diğer bir deyimle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekil 8' de görüleceği üzere lider, davranışlarını, ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre, aşama aşama M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

M1 (Olgunluk Düzeyi 1): İzleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az, güdülenmelerinin ise, düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

M2 (Olgunluk Düzeyi 2): İzleyicilerin yeteneğinin düşük, ancak, güdülenmelerinin yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeydir.

M3 (Olgunluk Düzeyi 3): İzleyicilerin ya da astların, bir işi yapmak için yetenekleri mevcuttur, ancak, bu yeteneklerini kullanmada istekli değildirler. Yani bir yerde birey niteliklidir, ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

M4 (Olgunluk Düzeyi 4): İzleyicilerin hem yetenekli, hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerili olduğu gibi, aynı zamanda işini severek, isteyerek yapmaktadır (Tekarslan ve Baysal, 2004,s; 281).



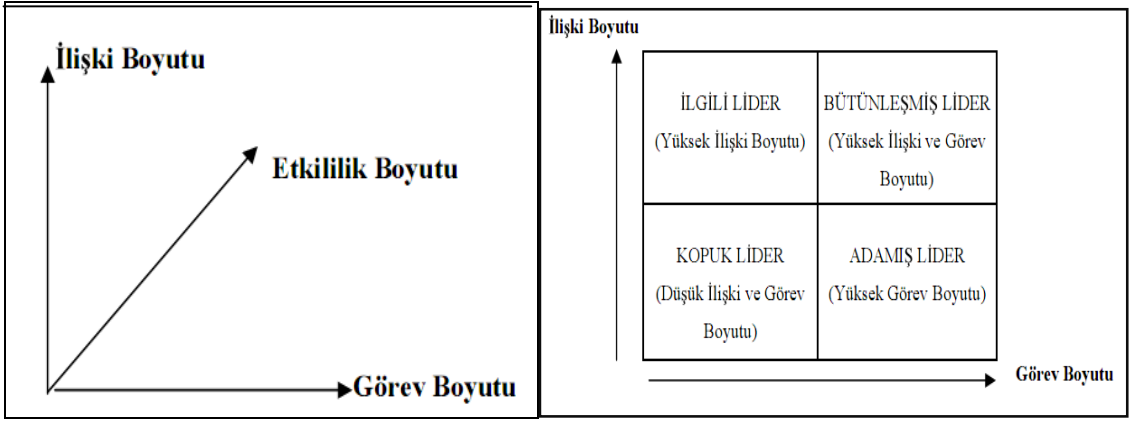
Şekil 8 : P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi

Kaynak : Eren, 2001, s; 450

Burada, olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip, icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda, M2 halinde ise, yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında, astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise, lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2001, s; 450).

2.4.5.7. Reddin'in üçboyutlu liderlik kuramı

Reddin' in teorisinin dayandığı temel nokta, "Yönetmel Etkililiktir". Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin' e göre, "Yönetmel Etkililik" , bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği, çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başarısıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Ömürgönülşen, Sevim, 2005, s; 92, Eren, 2001, s; 447).



Şekil 9: Lider davranışlarında etkinlik boyutu (Eren, 2001, s; 447)

Şekil 10: Liderin davranış tipleri (Eren, 2001, s; 446)

2.4.6. Liderlikte yeni paradigmlar²

Gelecekte, liderlerin uğraşacakları durumlar, artık belirsizlik ve çokanlamlılık olacaktır. Baskı altında ve emin olmadıklarını hissedeceklerdir. Bununla birlikte, belirsizliğe doğru gideceklerdir. Burada liderin vizyonunu da anlatması zor olacaktır çünkü liderin kendisi, vizyonu tanımlamakta zorluk çekecektir. Geleceğin liderleri, belirsizlik ve karmaşanın verimli alanlarını tanımlayan ve rekabet ve diğer üstünlükleri sağlamak için, örgütünü buralara yönlendiren liderler olacaktır (Goldsmi, 2002, s; Bölüm 16).

2.4.6.1. Karizmatik liderlik

Yunanca "ilahi ödül" anlamına gelen karizma kavramı, Karizma, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunancada "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir. Bu kavram, eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türemiştir (Tezcan, 2006, s; 31). Etkinin otoritenin pozisyonundan ya da gelenekten kaynaklanmadığını, onun yerine izleyicilerin belirli davranışları gözlediklerinde Tanrısal veya olağanüstü liderlik yeteneklerine atıfta bulduklarını belirtir. Karizmatik liderlik üzerine olan çalımsalar, çoğunlukla karizmatik liderleri olmayanlardan ayıran bu davranışları tespit üzerine yoğunlaşmıştır (Yüksek, 2005, s; 30).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, yeni bir yaklaşım olarak bilinmesine rağmen, orijinal olarak 1947 yılında Weber tarafından çalışılmıştır (Fiol vd. 1999, s; 2, Yüksek, 2005, s; 30). Burns (1978), karizma (büyüleyici özellik) hakkında yazan ve liderlik ile yönetim arasındaki farkları belirleyen ilk kişidir (Hatipoğlu, 2000, s; 28).

House'a göre karizmatik lider, insanları onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için motive edebilme yeteneğine sahip olan, kendine

² Paradigma (düşünce kalıpları, değerler dizisi); bireyin iç ve dış dünyasını (kendisini ve etrafını) yorumlama, algılama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sistem, düzenektir. Paradigma kavramını Thomas Kuhn "uygulamacılar topluluğuna model teoriler ve çözümler temin eden evrensel tanınmış, bilimsel başarılarıdır" şeklinde tanımlar (Keat ve Urry, 2001, s; 93). Değerler dizisi: "belli bir bilimsel topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan inançların, değerlerin, tekniklerin bütünü temsil eder."burada bilimsel topluluk kavramını da açıklamak gerekiyor: "belirli sonuçlara belirli açılardan bakan, aynı eğitimi görmüş, belirli sonuçlardan aynı sonuçları çıkararak bilim adamları topluluğu" (Bıçakçı, 2001; Cüceloğlu, 1993).

güvenen, hâkim olma duygusu güçlü ve inançlarının doğru olduğuna dair sarsılmaz bir inanca sahip olan kişidir (Kılıç, 2006, s; 81).

Karizmatik liderin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- ✧ Vizyon belirleme ve yön çizme,
- ✧ Vizyonu açıklarken etkili ve açıklayıcı iletişim yolları kullanabilme,
- ✧ Vizyona ulaşabilmek için kişisel riskler alma ve kendini feda edebilme
- ✧ Yüksek beklentiler oluşturma
- ✧ İzleyenlere verilecek güven duygusu
- ✧ Bu vizyonla uyumlu davranış sergileme
- ✧ İzleyenlerin lider üzerindeki izlenimlerini yönetebilme
- ✧ Örgüt veya grup içerisinde kimlik oluşturma
- ✧ Yetki devri yapabilme (Yukl, 2002, s; 244).

Weber' in kavramlaştırmasına göre, karizmatik liderlikte etkili olabilmek için, liderler standart ideolojik değerlere dayanan vizyonları, açık bir şekilde ortaya koyarlar, radikal bir değişiklik olmadığı sürece tutucu değillerdir. Genellikle sosyal stres ve olay anlarında daha etkilidirler, bunlardan kurtulabilirler.

House ise karizmatik liderliği açıklayabilmek adına test edilebilir ve daha çok gözleme dayanan kriterler ortaya atmıştır. Bass' a göre karizmatik liderler daha çok buhranlı ortamlarda kendini göstermektedirler (Öğretici, 2006, s; 28).

Ayrıca, karizmatik liderlik davranışları, vizyon sahibi olmak, değişim merkezli olmak ve tutucu olmamaya dayanır. Karizmatik liderlikte, izleyenlerde önemli bir rol oynar, sembolik lider davranışı göstermek, vizyon sahibi ve yaratıcı olmak, liderle arasında sözsüz iletişim kurabilmek önemlidir. Karizmatik liderlerin, izleyenlerinden beklentileri ise; kendini feda edebilmeleri, görevini hatırlatmadan gerekli performansı göstermesi, liderleri tarafından açıklanan misyon ve değerlere duygusal bağlılık, duygusal ve motivasyon olarak yükseklik, lider tarafından belirtilen misyona değer vermek, kendine olan saygısının yüksek olması ve kendi kendine motivasyon (Fiol vd. 1999, ss; 2-3).

2.4.6.2. Dönüştürücü (transformasyonel) liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk olarak 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiş, daha sonraları Bernard Boss ve diğerleri tarafın-

dan genişletilmiştir. Dönüştürücü liderlik; istenen değişikliğin başarılması için, lider ve işgörenlerin ortak amaçlar ile hareket etmesi(Hatipoğlu, 2005, s; 28), izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilme, problemlerin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilme (Ceylan vd. 2005, s; 34), tutum ve varsayımlardaki değişimleri etkileme sürecidir (Hedges, 1995, s; 47, Macit, 2003, s; 96). Dönüştürücü liderlik, basitçe lider ve izleyenleri arasında, ekonomik ve politik sebeplerden dolayı karşılıklı değişimlerdir. Kısaca, arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun / ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler genellikle, kültürel değerlerde değişim gerektiren dinamik bir örgütsel vizyon geliştirirler (Hatipoğlu, 2000, s; 28). Bu, öyle bir süreçtir ki, liderler ve izleyenleri karşılıklı olarak birbirlerinin omuzlarında daha yüksek güdüleme ve moral seviyelerine yükselirler (Krishnan, 2001, s; 126).

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir (Yukl, 2002, s; 241, Ceylan vd. 2005, s; 34).

Dönüştürücü lider, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütleri üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin, vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı "anamlı" hale getirir, işgörenlerin heyecanını körükler. (Ceylan vd. 2005, s; 34).

Bazı önemli bilim adamlarının dönüşümsel liderlikle ilgi çalışmaları aşağıdaki gibidir;

a. Burns' ün Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı: Burns' e göre liderlik, izleyenlerin beklentileri ve amaçlarından ayrılamaz. Dönüştürücü liderler, yüksek seviyede güdüleme ve maneviyat aşırıdır. Güç, karşı tarafların ağırlığına göre değil, ortak amaç için karşılıklı destekle sağlanır. Bunun için dönüştürücü liderlik, lider ve izleyenleri üzerinde dönüştürücü etkiye sahiptir. Ayrıca Burns' e göre dönüştürücü liderlik, örgütte herhangi bir seviyede görülebilir (Thite, 1997, s; 25).

b. Bennis ve Nanus: Dinamik ve yaratıcı liderler üzerinde beş yıllık bir çalışmadan sonra, Bennis ve Nanus vizyon geliştirme, güveni ve bağlılığı güçlendirme ve örgütte öğrenmeyi kolaylaştırma gibi belirli vasıflar tespit etmişlerdir.

Bu tarz liderler, izleyenleri özgürlük, hak ve kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek seviyelere çıkarırlar. Bunun için vizyonun uygun ve çarpıcı olması yetmez, aynı zamanda kültürle bütünleşmiş olmalıdır. Bu vizyoner liderlerin başarısı, vizyonlarını anlaşılacak kadar basit, bağlılık yaratacak kadar çarpıcı, kabul edilecek kadar gerçekçi ve ulaşılabilir olmasından kaynaklanır (Thite, 1997, s; 26).

c. Kouzes ve Posner: İkili yaptığı çalışmalarda, örnek liderlerin uygulamaları, sürece meydan okumak, paylaşılan vizyon, diğerlerine hareket imkânı sağlama, gidilecek yolu planlama ve cesaretlendirme olarak tanımlamışlardır (Thithe, 1997, s; 26).

Dönüştürücü Liderlik Biçimleri;

✧ Amaçlarla Yönetim: İzleyenlerin, istenen amaçları ve bu amaçların ne zaman gerçekleştirileceğini açıkça bilmesini sağlar. İşgörenlerin kendi kapasite ve kaynaklarını kullanmaya cesaretlendirir (Dilts, 1996, s;207, Lok, 1997, s; 116).

✧ Entelektüel Teşvik: Liderlerin fikirleri, işgörenlerin kendi fikirlerini yeniden gözden geçirmeye zorlar. Eski sorunlar yeni biçimlerde düşünülür.

✧ Esin Kaynaklı Olma: İşgörenlerin ellerinden gelen en iyi veya daha fazlasını yapmaları için motive eder ve cesaretlendirir. Değerleri vurgular, gelecekteki olasılıklara göre inançlara yetki sağlar.

✧ Bireye Önem Verme: İhmal edilmiş bireylere önem verir, her bir izleyiciye bireysel olarak koçluk eder ve tavsiyelerde bulunur.

✧ Karizmatik Olma (en ideal etkiye sahiptir): İzleyenlerine bir amaç verir. İzleyenlerin takip etmek isteyecekleri model sunar. Saygı ve güven kazanır. (Yukl, 2002, s; 254, Dilts, 1996, s;207, Macit, 2003, s; 98).

Ayrıca, kısa vadeli örgüt amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde, performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. Çalıştıkları yere heyecan getirirler ve kendileri ile astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar (Ceylan vd. 2005, s; 34, Thite, 1997, ss; 30,31).

2.4.6.3. Transaksiyonel (etkileşimci) liderler

İngilizce' den doğrudan Türkçeleştirilerek kullanılan anlamına göre Transaksiyonel lider, izleyenlerinin durumuna göre belirlemiş olduğu ebeveyn, yetişkin veya çocuk durumlarını kullanarak etkileşime geçer. Etkileşimci liderler, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturarak belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları motive ile onlara rehberlik eden kişidir (Kılıç, 2006, s;86).

Etkileşimci liderlik, liderlerin izleyenleriyle karşılıklı olarak ilişkilerde bulunduğu, izleyicilerin liderlerin ödüllendirme ve negatif sonuçlardan kaçınacak şekilde liderlerin odak noktasında olduğu bir şekilde uygulanır. Etkileşimci liderler, işgörenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin, verimli kılmak veya iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini işgörenleri ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İşgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Tengilimoğlu, 2005, s; 6).

Örneğin, performans değerlendirme, performansla bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, Etkileşimci liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadırlar (Carew vd. 2000, s;8).

Bu tip liderlerin, üç farklı yönetim biçimi sergilediklerini görmekteyiz. Bu biçimler; Koşullu Ödüllendirme (Şarta Bağlı Ödül, Contingent Reward), İstisnalarla Yönetim (İstisnalarla Aktif Yönetim, Management-By-Exception) ve Tam Serbestlik Yönetim Biçimi'dir (İstisnalarla Pasif Yönetim, Laissez-Faire). Bu yönetim biçimleri başka bir kaynakta

Koşullu Ödüllendirme; yönetim biçimi çerçevesinde Etkileşimci liderler, astları ile yapıcı ilişkiler (constructive transactions) kurarlar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirirler (Kılıç, 2006, s; 86). Bu biçim liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirim verir ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, Etkileşimci liderlerin, an-

laşmaya vardıkları ya da diğer bir deyişle 'pazarlık ettikleri' sonuçlardan fazlasını alamamalarıdır.

İstisnalarla Yönetim biçimine sahip Etkileşimci liderler ise, işler kötüye gitmeye başladığında müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tip yöneticiler, işin en başında standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmezler (Alkın, 2006, s; 95). Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler, bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar.

Tam Serbestlik Yönetim Biçimi'nde ise yöneticiler, liderlik özelliklerinin tam aksine işgörenlerini hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. İşgörenlerin performansını gözlemlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. (Yavuz, Yönetim-Örgüt ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi, İnsan kaynakları yönetimi, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişe bağlıdır, eskiden beri devam eden işleyişi, başarıyı artırarak sürdürme gayretindedirler (Aysel, 2006, s; 51). Fakat bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüştürücü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde de Etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s; 6).

2.4.6.4. Ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderler

Diğer bir liderlik türü de, ortaya çıkmayı kolaylaştıran liderlerdir. Bu tip liderlik bir bireyle sınırlandırılmamıştır. Liderlik dağıtılmış ve sorumluluk bütünün görevi haline gelmiştir. Diğer bir deyişle liderlik, yön vermek yerine koşulları hazırlamaktır. Bu tip liderlik yaşayan organizma benzeri yapıya sahip örgütler için uygun olmakla birlikte eğer örgüt çok fazla genişlerse, etkin bir şekilde ürün ve servis üretebilme yeteneğini kaybetmeye başlar (Capra, 1997, ss; 8–9).

2.4.6.5. Gary Yukl' un liderlik davranışları modelleri

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durum-sal değişkenler ve ara değişkenler ile işgörenlerin verimliliği ve iş tatmini arasın-

daki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezliyeti (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, işgörenlerin kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir.

Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-Bağlanma Modeli" (Tekarslan ve Baysal, 2004, s; 260).

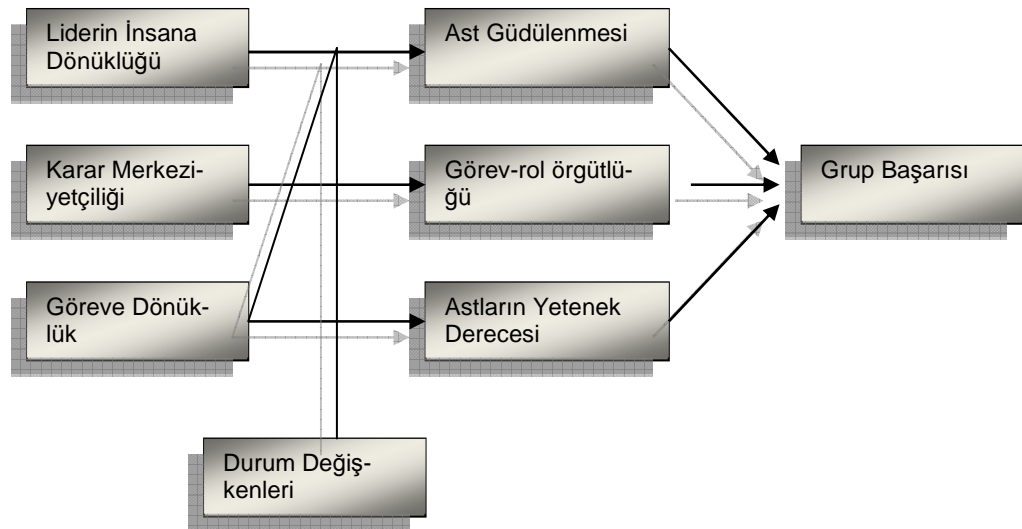
Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile işgörenlerin tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İşgörenin tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, işgörenler liderden söz hakkı bekliyorlar, fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir. Yukl, Ayrılık Modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar;

H1: Lider ile işgörenlerin tatmini, işgörenlerin beklentileri ile gerçekleşen, lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H2: İşgörenlerin beklentileri, işgörenlerin kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

H3: İşgörenler, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, işgörenlerin tatminini olumlu yönde teşvik eder.

Çoklu bağlanma modelinde lider davranışı, tatmin ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Şekil 11).



Şekil 11 : Çoklu bağlanma modeli

Kaynak : Tekarslan ve Baysal, 2004, s; 261

Çoklu bağlama modelinden Yukl şu hipotezleri çıkartmıştır:

H₁: Grup prodüktivitesi; ast güdülenmesi, astların yetenek derecesi ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

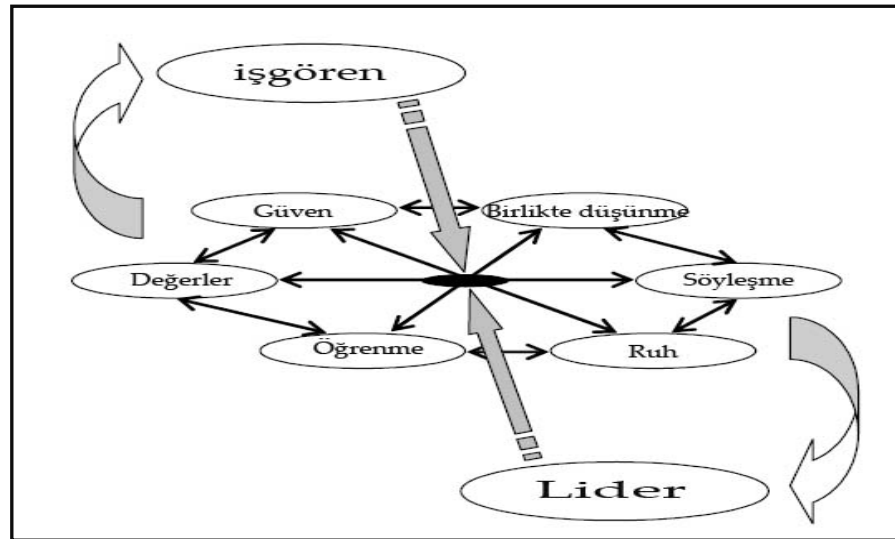
H₂: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede astların iş güdülenmesine etki eder. İş güdülenmesi, eğer lider iki boyutu en yüksek ölçüde gerçekleştirirse olur.

H₃: Eğer astların, üstle olan ilişkileri iyi ise, yani, astların görevler için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli buluyorlarsa, karar merkezizetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz ilişkisi vardır.

H₄: Göreve dönüklük ve karar merkezizetçiliği birlikte görev rol örgütlülüğü üzerine tesir eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile zayıflar.

2.4.6.6. Kuantum liderlik modeli

Klasik anlamdaki (Newton düşüncesine dayanan) liderlik modellerinde lider ve liderin sahip olduğu pozisyon arasında güçlü bağlantılarının olmadığı kabul edilir ve liderle örgütler ayrı varlıklar olarak görülür. Kuantum örgütler, benzersiz çözümlerin, düşüncelerin ve kavramların bireysel paylaşma aracılığıyla yeteneklerini, deneyimlerini, düşüncelerini, değerlerini örgütün amaçlarıyla aynı hizaya getirecek şekilde ortaya çıkmasına dayandırılırlar. (Deardorff ve Williams, 2006, ss; 2-3)



Şekil 12 : Kuantum örgütlerde liderlik modeli

Kaynak : Deardorff ve Williams, 2006, s; 2

Bununla birlikte liderler, örgütle bağlantılarını korumaktadır. Bilinen klasik örgütlerde liderlerin, işgörenlerin değer ve etkinliklerini istenilen seviyeye kadar arttırmak yetenekleri sınırlı olmakla birlikte liderler, işgörenlerin bu gelişimlerini kontrol alanlarında sınırlamaktadırlar çünkü işgörenlerdeki bilgi birikiminin geleneksel örgütlerde olduğu gibi, hiyerarşik olarak yükseldikçe artması yerine, teknolojik gelişmeler nedeniyle liderler, daha geniş yatay bağlantılar ile karşı karşıyadırlar. Bunu başarmak için liderler, daha önce de görüldüğü gibi işgörenleri yönlendirecek dönüştürücü liderlik ve etkili lider-izleyici iklimi oluşturmak zorundadırlar. Bunun için liderler, işgörenleri liderlik rolü oynayabilecek şekilde bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturmalıdırlar (Şekil 2.12).

Bu düşüncede, liderler, örgütleri daha ileriye götürme çabasındadır, liderler başarılıysa sorun yoktur ama sınırlar çerçevesinde değişik çözümler dikkate alınabilir (Papatya ve Dulupçu, 2006, www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Obsah.pdf).

Kuantum düşüncesinde belirsizlikler ve dönüşümler mevcuttur ve süreç sonuçlardan daha önemlidir. Buna göre liderler, liderlik sürecinin bir neticesi olmayabilir. Yani her liderlik sürecinde bir lider bulunmayabilir. Liderlik her işgörenin özelliğinde vardır ve belirsizlik hoş karşılanır. Burada liderin liderlik yapması değil, liderlerin oluşması daha tercih edilir çünkü bildiğimiz anlamdaki gibi liderlik hiyerarşik bir otoriteye dayanmaz. Fakat dalga mekaniğinde olduğu gibi her işgörenin lider kabul edilmesi, birbiriyle uyumlu ortaya çıkmadığı sürece birbirlerini güçlendirebileceği gibi birbirlerini yok edebilirler. Ne olacağı değil, ne olabileceği liderlik süreci izlenerek beklenmelidir. Böyle bir süreçte sonuçlar, önemli olmadığından hata yapmaktan korkulmaz ve dönüşüm sürekli hale gelir. (Papatya ve Dulupçu, 2006, www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Obsah.pdf)

2.4.6.7. Sanal Dünya (e- dünya)'da liderlik modeli

Sanal ortamdaki liderlik biçimi liderlerin, geleneksel örgüt yapılarından farklı olan sanal ortam örgütlerindeki değişik liderlik yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesine dayanır.

Sanal ticaret, çok hızlı değiştiğinden liderler daha hızlı bir şekilde elde edilemeyen, hatalı veya eski bilgilere dayanarak stratejik kararlar vermek zorunda

kalabilirler. Müşterilerini kendilerine bağlı olarak tutmak istiyorlarsa sürekli yaratıcı olmanın baskısı altındadırlar. Ağ yapıları ve itibar oluşturma'nın önemi liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini gerektirir. Bu gerekliliklerden dolayı kararlılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve işbirliği sanal dünya Liderlerinde daha belirgin olmalıdır. Bunların yanında teknolojiyi kullanmak, müşteriye göre bakış açısı edinme ve ağ yapılandırma, sanal dünyada liderlik etmeyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır.

Motivasyon bakımından liderler, işin yapısındaki girişimcilik ruhuyla, zamanında uygun çözümleri üretme sorumluluğuyla teknik katılık arasındaki gerilimi, paylaşılan vizyon ve örgütsel değerler yaratarak kontrol etmelidirler. İkinci olarak, işgörenlerin daha fazla ortak durumuna gelmesi ve yaptıkları işin karmaşıklığı nedeniyle geleneksel liderlere oranla daha az kontrol odaklı bir yönetim uygulamalıdır.

Sanal ticaret yaşam döngüsü bakımından, döngünün başındadır. Yani, gelişme sürecinde olduğundan müşteri elde etmenin yüksek maliyetleri ve pazar payı kazanmak için hızlı hareket etme gerekliliği; girişimcilik, risk alma ve enerjik liderlik özellikleriyle yaratıcılığı, esnekliği ve tepki vermeyi kolaylaştıran davranışlar geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. (Horne-Long ve Schoenberg, 2002, ss; 613-614)

2.5. Güç

Tarihte yaşanan olaylar ve sosyal yapılara göre gücün değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Örneğin 17. yy da güç, egemenlikte yoğunlaşmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise Max Weber gücü, karşı gelmesine rağmen isteklerin gerçekleştirilmesini sağlayan sosyal ilişkilerdeki bir oyuncu olarak tanımlar (Sadan, 1997, s; 35). Daha sonraki yıllarda Robert Dahl, gücü bireylerin kendi hallerinde yapmayacakları şeyleri yaptırabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Peter Bachrach ve Morton Baratz, Dahl tanımını geliştirerek gücün diğer yüzüyle yani, karar vermeyi engelleyebilme yeteneğiyle ilgilenmişlerdir. 1974 yılında Steven Lukes, karar verebilme yeteneği olan birinci boyut, karar verdirmeyi engelleyen ikinci boyuttan sonra, gücü, kişilerin kendi yararlarının tersine olsa bile gücü kullanan kişinin, karşı tarafın aklına kendi çıkarlarını aşılayabilme

gücüdür, şeklinde tanımlamışlardır. 1982 yılında Anthony Giddens, gücü bir nitelik veya insan yeteneği veya sosyal yapıda bir durum olarak görmemiş, ancak insan toplumunu etkileyen ve aynı zamanda onlar tarafından yaratılan ve tüm bu insan topluluğu unsurlarını etkileyen bir sosyal faktör olarak görmüştür (Sadan, 1997, s; 38).

Liderlik açısından güç tanımına bakarsak; liderlik diğerlerinin belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme sürecidir, açıklamasına göre güç, gücü elinde bulunduran kişiye uygun amaçlar doğrultusunda diğerlerini yönlendirebilme kapasitesidir, biçiminde tanımlanabilir (Messick ve Kramer, 2005, s; 277, Kılıç, 2006, s; 94).

John Gaventa 1980 yılında sessiz kalma olgusunu araştırmış ve baskı ve ayrımcılığın zor şartlarında, niye sosyal olarak üst sınıflara karşı koymanın olmadığını anlamaya çalışmıştır. Buna göre güce üçboyutlu bir yaklaşım getirmiştir:

✧ Birinci boyutta, A şahsının B şahsı üzerinde öyle bir etkisi vardır ki; eğer A için yapılmıyorsa B o işi yapmaz.

✧ İkinci boyutta (kapalı boyut) sadece diğer grup üzerindeki hâkimiyetten söz edilmez, aynı zamanda karar vermede ve süreçlerde belirli konu ve katılımcıların yer almaları da engellenir.

✧ Üçüncü boyutta ise B kişisi A kişisi için olmasa da yapmayacağı şeyleri yapar. Aslında A kişisi, B kişisinin iradesini belirlemiş ve şekillendirmiştir (Sadan, 1997, s; 42–43).

Gücün temel amacı, grupların karar verme sürecinde yer almasını engelleme ve aynı zamanda bu grupların, durumlara karşı edilgen olarak anlaşmalarını sağlamaktır (Sadan, 1997, s; 39).

Güç ve gücün kullanımı, bazıları tarafından organize etmenin esası olarak görülür hatta bazılarına göre, örgüttekilerin çalışmasına güç sağlar (Waters, 2004, s; 45). Pfeffer (1981) göre güç, kişinin ya da grubun istenilen sonucun elde edilmesindeki direnmeyi aşabilmektir (Yukl, 2002, s; 142).

Güç hakkındaki genel fikir, kişilerin diğer kişileri, isteklerini yerine getirmek için ödül kullanarak ikna etmeyi kapsayan kişiler ve gruplar arasındaki sosyal değiş tokuş süreci olduğudur (Blau, 1986, s; 54).

2.5.1. Güç ve yetki

Liderlik bir etkileme sanatı olduğuna göre, liderlerin bunu gerçekleştirebilmeleri için belirli bir güce veya yetkiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetkinin elde edilmesi liderin bulunduğu pozisyondan, izleyicilerden veya sosyal çevreden veya hepsinden de kaynaklanabilir.

Öncelikle güç ve yetki arasındaki farkın bilinmesi önemlidir. Güç, yetkiden daha fazla çağrışıma sahip bir sözcüktür. Yetki temel olarak pozisyona dayanan güçten kaynaklanır (örgüt şemasında belirtilen yer) (Topping, 2002, s; 70).

Eğer kişiler, diğerlerinin davranışlarını etkilemeye çalışırlarsa, bunun dışavurumu üç biçimde gerçekleşir. Birincisi, uyma ya da boyun eğmede etkileme davranışı istenilen şekilde fakat isteksizce gerçekleşir. İkinci olarak, tanıma (identification) da işgörenler, liderin isteklerini onu sevdiği için gerçekleştirirler. Son olarak, özel onama veya içten kabul (internalization) de işgörenler doğru olan şeyi yaptıklarına inandıkları için yaparlar. Liderler için istenmeyen bir güç kullanma sonucu da direnme veya karşı koymadır. Bu durumda, işgören basit olarak istenileni yapmaz (Jex, 2002, 287).

Tablo 2.8 : Liderler sahip oldukları güçleri farklı şekilde kullanır / uygularlar

| Geleneksel | Yetkilendirici |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Güç sıfır toplamı bir oyundur ▪ Astlar ne kadar az güce sahipse onlara istediklerinizi daha fazla yaptırabilirsiniz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Güç genişleyebilen bir pastadır ▪ Kişileri güçsüz bırakmak |

2.5.2. Liderlik gücünün dayanakları

Liderlik gücünün dayanaklarını örgütsel ve kişisel güç olarak iki başlık altında toplayabiliriz (Kılıç, 2006, s; 95). Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısından kaynaklanan ve yasal yetkilerin sağladığı gücü anlatır. Kişisel güç ise liderin, etkilemek ve yönlendirmek için bireysel özelliklerinden kaynaklanır.

Liderlerin, güç sınırlarını belirleyen iki kavram vardır (Kılıç, 2006, s; 95).

Güç alanı; bireyin etkileyebildiği izleyenlerin sayısını ifade eder.

Güç konusu; liderin, izleyenlerini hangi konularda etkilediği tanımlar.

French ve Raven' e göre (1968), liderlerin diğerleri üzerindeki etkisinin ve ya gücünün beş farklı boyuttan kaynaklanmaktadır: Ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güç (Aysel, 2006, s; 6, cbae.nmsu. edu / ~dboje/teaching / 338 / power_and_ leadership. htm, Buluç, 1998, s; 1205, Yukl, 2002, s; 144).

2.5.2.1. Lider pozisyonundan kaynaklanan durumlar (örgütsel kaynaklı)

Bu tür güç, liderlerin örgüt yapısı içerisindeki yasal yetkilerine dayanan güçtür. Hatta bazı araştırmacılar izleyenlerin, liderin takdir yetkisi üzerindeki etkisinden etkilendiğini belirtmiştir (Hooijberg ve Choi, 2001, s; 406).

Yasal güç: Liderlerin astlarından yasal olarak itaat beklemeleri hakkıdır. Buradaki taktik, bireylerin pozisyonlarının yasallığını vurgulama ve rol beklentilerini düzenlemektir.

Ödül yetkisi: Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Burada taktik, görevlerini yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır (Jex, 2002, s; 288). Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. (Aysel, 2006, s; 8)

2.5.2.2. Bireysel güç çeşitleri

Bireysel güç, liderin, sahip olduğu yetenek ve özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu gücü kullanmada liderin deneyimi ve bilgi birikim ya da örgütteki pozisyonu, liderin bireysel gücünü etkilemede önemli rol oynayacaktır.

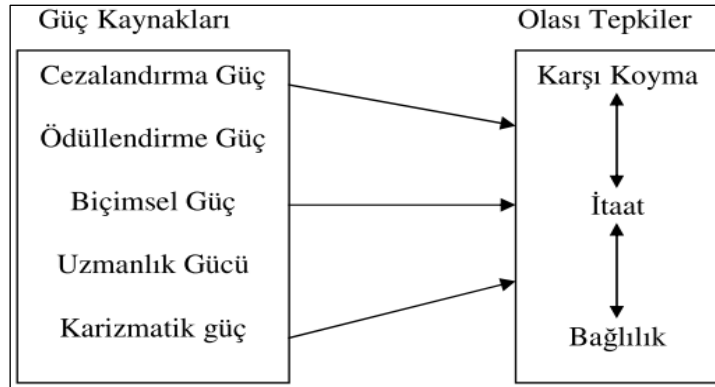
Uzmanlık gücü: Liderin bilgi birikiminden ve tecrübelerinden kaynaklanıyor olabilir. Söz konusu durumlarla ilgili olarak izleyici, liderinin çok bilgili ve bu işin uzmanı olduğuna inanıyorsa, onun söylediklerine uyması muhtemeldir. Burada liderin gerçekte ne kadar bilgili olduğundan çok, izleyenleri tarafından ne kadar bilgili olarak algılandıkları önemlidir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002, s;

174). Önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireyin bu üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir (Alkın, 2006, s; 34).

Meşru güç (Zorlayıcı Güç) : Bu güç kaynağı bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır ve bu nedenle otorite gücü olarak da adlandırılır (Alkın, 2006, s; 34). Lider o örgütteki biçimsel konumu itibariyle çeşitli yetki ve güçlere sahiptir. Örgüt hiyerarşisi içerisinde, alt kademelerdeki liderlerin meşru güçleri, üst kademelerdekilere göre daha düşük olacaktır (Bolman ve Deal, 2003, s; 194–195).

Fiziksel Güç: Günümüzde biçimsel olarak pek kullanılmasa bile liderlerin karşılardındaki kişinin fiziksel güçlerini algılamalarını sağlamaları güç sahibinin isteklerini yaptırması için yeterlidir (Alkın, 2006, s; 35).

Özdeşleştirme, (Karizmatik veya Benzeşim (Referent)) gücü: Burada etki bireylerin liderin “karizma”sından etkilenmeleri veya kendilerini liderle özdeşleştirmeleri durumunda oluşur. Bu güç kaynağı direk olarak liderin kişiliği ile ilgilidir (Alkın, 2006, s; 33). İzleyicilerin liderle özdeşleşmeleri ne kadar büyükse liderin izleyiciler üzerindeki özdeşleşme gücü de o oranda büyüktür (Yüksek, 2005, s; 45).



Şekil 13: Bireysel ve örgütsel güç kaynaklarının izleyenler üzerindeki olası etkileri

Kaynak: Tezcan, 2006, s; 96

Daha önce liderlik modellerine de paralel olarak liderin gücü uygulama durumuna göre, çalışanların bu güce göstereceği tepki de değişecektir. Ödüllendirme, cezalandırma, biçimsel güç gibi örgütsel güç kaynaklarına karşı çalışanların daha çok itaat ederek ve karşı koyarak tepki vermeleri beklenirken,

uzmanlık ve karizmatik gibi kişisel güç kaynaklarına çalışanların öncelikle bağlılık ve daha sonra itaat göstermeleri beklenecektir. (Tezcan, 2006, s; 96)

2.5.2.3. Liderliğin kültürel-sembolik gücü

Liderin, örgütün amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliliğine dayanır. Sembolik bakış açısı, adet, sembol, tören ve şifrelerin, tasarlanmasını, düzenlenmesini, kutlanmasını ve modelleştirilmesini içerir (Sergiovanni, Starrat, 1988, s.197). Biçimsel güç kullanma hakkı çalışanlar tarafından lidere verildiği için, liderin çalışanların davranışlarını etkilemesi ve onları motive etmesi daha kolay olacaktır (Tezcan, 2006, s; 98).

2.5.2.4. Liderliğin eğitsel gücü:

Liderin gelişim, öğrenme kuramları, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programının çerçevesi belirleme konularındaki yetişme düzeyine dayanır (Sergiovanni, Starrat, 1988, s.197, <http://p2001.health.org/cti03/MOD4TR.htm#Equipment>).

Foucault 1979 yılında, Nietzsche'nin fikirlerini uyarlayarak bilgi ve güç arasında bağlantı kurmuştur. Ona göre bilgi ve güç bağlantısı birbirinden ayrılmaz. Bilgiyi saklama, açıklama ve değiştirme durumuna sahip kişiler, işgörenlerin güce karşı atıflarını etkilemek amacıyla bu durumlarını kullanırlar (Balkundi ve Kilduff, 2006, s; 427).

Bilgiye dayalı güç mekanizmasının üçayağı vardır;

Hiyerarşik olarak gözlemleyebilme: Yönetici konumunda bulunan kişinin, bir bakışta izleyebileceği alandır.

Normalliği yargılayabilme: Kişinin normal olup olmadığına üç boyuta bakarak karar verme ve normal olmayanları cezalandırabilme; eğer bir kişi ilgili veya kibar değilse (davranış), eğer kişi zamana riayet etmiyorsa (faaliyet), kişi uygun şekilde davranmıyorsa.

Sorgulayabilme: İnsanları belirli normlara göre gözlemleyebilme ve sorgulama. Bu mekanizmayla güç/bilgi çemberi tamamlanmış olur. Bilimsel gözlemler ve hükümler sonucu ortaya çıkan bilgi, normal olmanın standartlarını hayatın tüm alanlarında kabul ettirir. (Sadan, 1997, s; 28–29)

2.6. Liderler ve izleyiciler

Gelişen teknoloji, liderler ve izleyiciler arasındaki ilişkileri azaltmamış hatta artmasına neden olmuştur. Daha öncede bahsedildiği gibi, iletişim teknolojileri liderlerin kontrol alanını genişletmiş yani, daha fazla işgörene erişebilmelerini sağlamıştır. Aynı zamanda bu iletişim teknolojileri, daha fazla işgörenin birbirleriyle ve örgütle olan iletişimini arttırmış ve örgüt kültürü ile daha fazla etkileşimde bulunmalarını ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca günümüzde yer alan gelişmeler; liderliğin, izleyenler, çevre ve rekabet ile belirleneceğini söyleyen durumsallık yaklaşımları ile bunu destekleyen Marshall Sashkin'in vizyoner teorisi³ (Segil vd. 2003, s; 115) gibi yaklaşımlar liderlerin izleyenlerine daha fazla yetki devri, izleyenlerin gelişimini gerekli kılmış aynı zamanda da bunlar izleyenler tarafından talep edilmeye başlamıştır (Gouws, 2003, s; 1).

Bununla birlikte, izleyiciler liderlik özelliklerinde ve etkinliğinde belirleyici olabilmektedir. Bu tanımlara göre liderlik, kendisini izleyenlerinden farklı kılan özelliklerini belirlemesi ve bu özelliklerini kabul ettirebildiği ölçüde uygulanabilir. Hatta liderlik yetisi izleyicilerin doğasına göre değişiklikler gösterir (Hodginkson ve Ford, 2005, ss; 71–72). Liderin davranış değişikliklerinde izleyenlerden gelen geri beslemeler, önemli bir motivasyondur (Saling, 2005, s; 5). Liderlik etkinliği ise, izleyicilerin, bulunduğu ortam ve görev memnuniyeti ve lidere duyulan duygusal bağların kuvveti ve sadakat değer ve yargılarına uyma dereceleriyle ölçülebilir (Wenek, 2003, s; 23).

2.6.1. Lider-Üye etkileşimi kuramı (leader-member exchange LMX)

Lider-üye etkileşimin kuramının temeli liderlerin farklı izleyenlere farklı liderlik davranışı uygulayarak her bir izleyeni veya astıyla farklı etkileşimde bulunmasına dayanır. Lider ve her bir izleyen veya ast arasındaki bağlantı da aşağıda açıklanacağı şekilde bir dikey ikili olarak ifade edilir.

³ Marshall Sashkin, vizyon sahibi liderlerin birlikte çalışmayı olanaklı kılan kapsamlı bir davranış repertuarına sahip olduklarını; bu liderlerin, temel konulara odaklanarak, etkili iletişim kurarak, değişime uyum sağlayarak, kendilerine ve başka insanlara dönük saygılarını geliştirerek ve makul/ölçülü riskler alarak okul vizyonunun gerçekleşmesini sağlayan bir çevre yarattıklarını ileri sürmektedir (Balay, 2004, s; 74)

Temelleri, Dikey İkili Bağlantısı (vertical dyad linkage (VDL⁴)) teorisine dayanan Lider Üye Değişim teorisine göre, liderlik sürecinin anahtarı sosyal ilişkilerle belirlenen karşılıklı ilişkilerin kalitesi ve izleyenlerinin duygularıdır. Lider ile tüm grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikili ilişkinin irdelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını vurgulamaktadırlar. Bu karşılıklı etkileşim, ilişkilerin oluşmasında hem iş unsurunu hem de sosyal unsurları dikkate almaktadır (Cevrioğlu, 2007, s; 21).

Liderler, sadece izleyenlerinin iş verimliliklerini arttırmakla kalmamalı, aynı zamanda isteyerek iş yapma ve iş doyumlarına da önem vermelidir (Hodgkinson ve Ford, 2005, s; 228, Weiner vd. 2003, s; 286). İzleyicilerin, liderleri peşi sıra gitmelerini sebebini karşılıklı olarak yarar/çıkar ilişkileri sebebine bağlar (Messick ve Kramer, 2005, s; 82). Bu teoriye göre, liderin çevresinde iki grup vardır. İç grup üyeleri, liderin asistanlarıymış gibi hareket ederler. Lider en fazla iç grup üyeleriyle etkileşim içinde bulunur. Taraflar ortak kaderi paylaşıyor gibi hareket ederler. Ödüller daha fazla iç grup üyeleri arasında dağıtılır. Sonuçta, iç grup üyeleri daha yüksek performans gösterir. İç grup üyelerinin işgücü devri düşüktür ve iş tatminleri daha yüksektir.

Liderle olan ilişkileri, istenen ve arzulanan düzeyde olmayan üyeler ise, dış grup olarak isimlendirilir. Dış grup üyeleri, lidere 'uzak' olan kişilerdir. Yüz yüze olan etkileşim sınırlıdır. Kişisel güven zayıftır. İlk akla gelen kişiler değil, ödüllerden son yararlandırılan kişilerdir. Dış grup üyelerinin iş tatminleri düşük ve işgücü devri ise yüksektir (Glaser ve Einarsen, 2005, s; 53, Lee, 2001, ss; 575–578, Şencan, adı geçen web sayfası).

2.6.2. İzleyici çeşitleri

İzleyicilerin boyutları üzerinde etkili olan üç önemli etmen vardır. Bu üç etmen, izleyiciler ve lider arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde ve izleyicilerin geliştirecekleri liderlik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir.

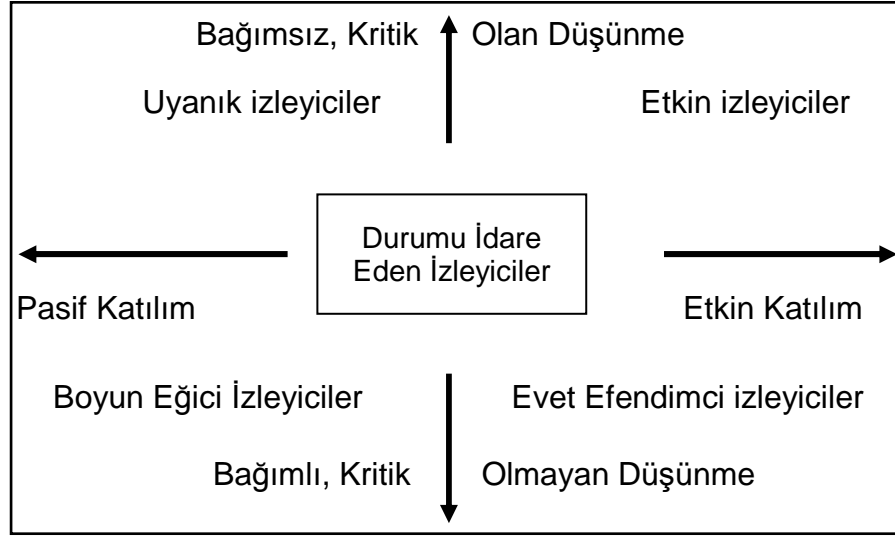
⁴ Liderlik sürecini bir gruba göre değil her bir izleyeniyle olan ilişkisine göre kabul eder. Bu bakımdan bir grup içi ortalama varsayımlar üretmek doğru olmaz. Örneğin, lidere sorulduğunda her bir izleyeni için farklı şeyler söyleyecektir (Michniewicz vd., 2002, s; 8).

Günümüzde “güç” sadece liderlerde toplanmamıştır. Gelişen teknolojiye bağlı olarak izleyenleri sahip olduğu bilgi ve deneyim diğer işgörenleri ve liderin kendisini etkileyecektir hatta işgörenin sahip olduğu konum, bilginin paylaşılması için önemli bir yer, dolayısıyla bilginin paylaşılmasını etkileyecek bir konumda olabilir. Diğer boyut “kontrolün yönergesi” dir. Bu, işgörenin geleceğini etkilemede pozisyon gücüne dayanır. Uzak bir yönergede liderler, daha otokratik tutum sergilerken, yakın yönergede daha fazla işgören odaklı olma vardır. “Deneyim ve eğitim” durumu da daha ileride de açıklanacağı gibi, işgörenler veya izleyenlerle liderler arasındaki etkileşimde önemli bir yer tutar.

Örgüt içerisinde yer alan izleyici çeşitleri, iki boyuta göre düzenlenmiştir. Bunlardan birinci boyut, kritik düşünmedeki bağımlılık derecesidir. Örgüt içerisinde eleştirel yaklaşımla düşünen izleyiciler, örgütün amaçlarını başarmak üzere kendisinden veya başkalarından beklenen davranışların farkında olup, lidere sahip oldukları yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri ile örgüt vizyonunun ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşıma karşıt olarak, örgütte eleştirel olmayan bakış açısıyla düşünen bağımlı izleyiciler ise, liderinin fikirlerini düşünmeden kabul etmektedirler.

İzleyici çeşitlerindeki ikinci boyut, aktif veya pasif katılım dereceleridir. Örgüte aktif katılımı sağlayan izleyiciler kendi işlerinin dışında karar alma ve problem çözümede işgören gibi değil, örgütün sahibi gibi davranış sergilemektedirler. Pasif izleyiciler ise, liderin sıkı kontrolü ve emirleriyle harekete geçmektedirler. Özellikle pasif işgörenler, sorumluluk almayı ve kendiliğinden iş yapmayı sevmezler. Bu temel davranış boyutlarını birleştirerek örgütte beş tip izleyicilik çeşidi belirlenmiştir. Bunlar; uyanık, etkili, boyun eğici, durumu idare eden ve evet efendimci izleyicilerdir (Acuner ve Tabak, 2003, s; 105).

Yapılan bir araştırmaya göre, izleyenlerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan iki önemli liderlik etkeni vardır; birincisi, bugün ile geleceğin vizyonu arasında bir köprü oluşturmak. İkincisi ise, izleyenleri için gerçek bir ilgi ve dikkat göstermektir. Örneğin liderlerin izleyicilerine karşı verdikleri sözlerin yerine getirilmesidir (Gale, 2000, s; 29).



Şekil 14 : İzleyici çeşitleri

Kaynak : Acuner ve Tabak, 2003, s; 105

2.7. Liderliğe Olan İhtiyacı Azaltan Durumlar ve Liderlik İkameleri

Liderlik sürecinin “Liderlik Boyutları” bölümünde de açıklandığı gibi dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar liderin kendisi, sistem, izleyiciler ve amaçtır. İleride de görüleceği gibi, liderliğe duyulan ihtiyacın, izleyenlerin olgunluk düzeyi, yapılan işin çok sıradan (rutin) veya makineleşmiş olması, örgüt kültürüne bağlı etkiler, güç gibi bazı durumlarda azaldığı ya da liderliğe ihtiyacın olmadığı söylenebilir. Fakat bununla birlikte bu durumlarda da liderlik ileride de görüleceği şekilde kendi kendine liderlik gibi farklı biçimlerde var olmaya devam eder.

Kerr (1977, s; 117) tarafından da, örgütlerdeki bazı iç ve dış çevre değişkenlerinin, liderin sergilediği davranışların sonuçsuz kalmasına neden olduğu tespit edilmiş ve bu değişkenler “liderlik ikameleri (substitutes for leadership)” olarak ifade edilmiştir. Araştırmacıya göre, birinci ikame yaratıcısı “izleyici” den gelen faktörler (Balkundi ve Kilduff, 2006, s; 431), ikinci grup “vazifenin yapısı”, üçüncü grup ise “Örgütün Yapısı” olarak ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacılar, yaptığı işle ilgili yeterince deneyime sahip bir izleyiciye, sürekli standartların hatırlatılması veya işinin ayrıntılı olarak tanımlanmasına ihtiyaç bulunmadığı ve bu nedenle de emir verici liderlik biçimine karşı deneyimin bir ikame oluşturduğunu

tespit etmişlerdir. Aynı şekilde pilot, cerrah, sanatçı veya bilim adamı gibi iyi eğitim almış veya yetenekli izleyicilerin, sahip oldukları bu özelliklerinin emir verici liderlik biçimine karşı ikame yaratıcısı oldukları belirlenmiştir (Kerr,1977, s;177; Zel, 2001, s; 148). Görüldüğü üzere, durumsallık teorisi kapsamında yapılan çalışmaların bir kısmında, deneyimli ve bilgili bir işgörenin görevinin şekillendirilmesinde lidere ihtiyaç duyulmayacağı ileri sürülmektedir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, s; 174). Bağımsız çalışma güdüsü olan ve işine hâkim bir işgörenin, bir lider tarafından yönlendirilmesi gerekmeyebilir. Böyle bir işgörenin, kendiliğinden iş yapmasını beklemek, liderin yönlendiriciliğinden daha etkili olabilecektir. Bu bakımdan profesyoneller, çok az yönlendirme ve gözetime ihtiyaç duyarlar. Onların bekledikleri destek ve kollanmaktır (Mintzberg, 1998, s; 146).

2.7.1. Kendi kendine liderlik⁵ (KKL)

Kendi kendine liderlik için, tohum, ağaç, insan veya hücre benzetmesi kullanılabilir. Bir hücre, yetişkin bir insanın tüm genetik kodunu kendi içerisinde taşır. Fakat ileride içinde bulunulan sosyal çevre, izleyenler ve sistem ile birlikte bunlar karşılıklı etkileşime girer. Bunun için, liderlik özellikleri olan vizyona ve amaca sahip olma, kişisel özellikleri ileride izleyenler ve bulunulan sistemde dâhil edilince liderlik süreci başlamış olur. Yani tıpkı bir tohumun, gerekli olan ortama girmesi gibi tohumdan farklı olarak gelişme dönemi geçirilir. Daha sonra nasıl bir tohum ağaç şeklini alıyor ve bu ağaçlarda başka ağaçlar oluşturup ormanı oluşturuyorsa, liderlerde bu şekilde ilk önceleri buldukları kültür, sistem ve izleyenleriyle etkileşim içinde gelişecek ve diğer liderleri yetiştirecektir. Sonra da bir ormanın oluştuğu çevreyi etkilemesi gibi içinde bulunulan ortam ve izleyenleri değiştirecektir. Liderlerin bir diğer özelliği de, izleyenler, sistem ve kültür ortamını kendi etkileşim sürecine hazır olarak bulabileceği gibi onları ilk baştan istediği duruma getirmek için beklemeden çaba göstermeye de başlayabilmesidir. Bu bakımdan her kişide belli oranlarda var olan liderlik özellikleri eğitim, bulunulan ortamla etkileşim vb. gibi sebeplerle gelişebilir ve bu geliştiği alandaki lider özelliklerinin dışarıdan kendisine telkin edilmesine ihtiyaç duymayabilir ki,

⁵ Özliderlik veya süper liderlik olarak da adlandırılabilir.

bazı özelliklerin bu ilk aşamada var olmadan gelişmesi de çok zordur. Örneğin; yetenek gerektiren bazı uğraşlar.

Daha önce de belirtildiği gibi, artan eğitim düzeyi ve karmaşıklaşan ve uzmanlık bilgisi gerektiren işlerin artmasıyla birlikte liderlerin işgörenlerin yaptıkları işler üzerindeki kontrolü de azalmaya başlamıştır çünkü bu işgörenler ne yapacağı ve nasıl yapılacağına ilişkin söylenmesine ihtiyaç duymazlar. İletişim teknolojilerindeki gelişmelere rağmen, işlerin ve örgütlerin karmaşıklaşması ve küresel düzeye gelmeleri nedeniyle işgörenler, doğrudan tüketiciyle yüz yüze geldiklerinden hızlı ve kendi başlarına karar verme gereklilikleri de artmıştır. Bütün bunlarla birlikte yaratıcılık bir ekip ve çalışma işi olmakla birlikte, hala bireyseldir.

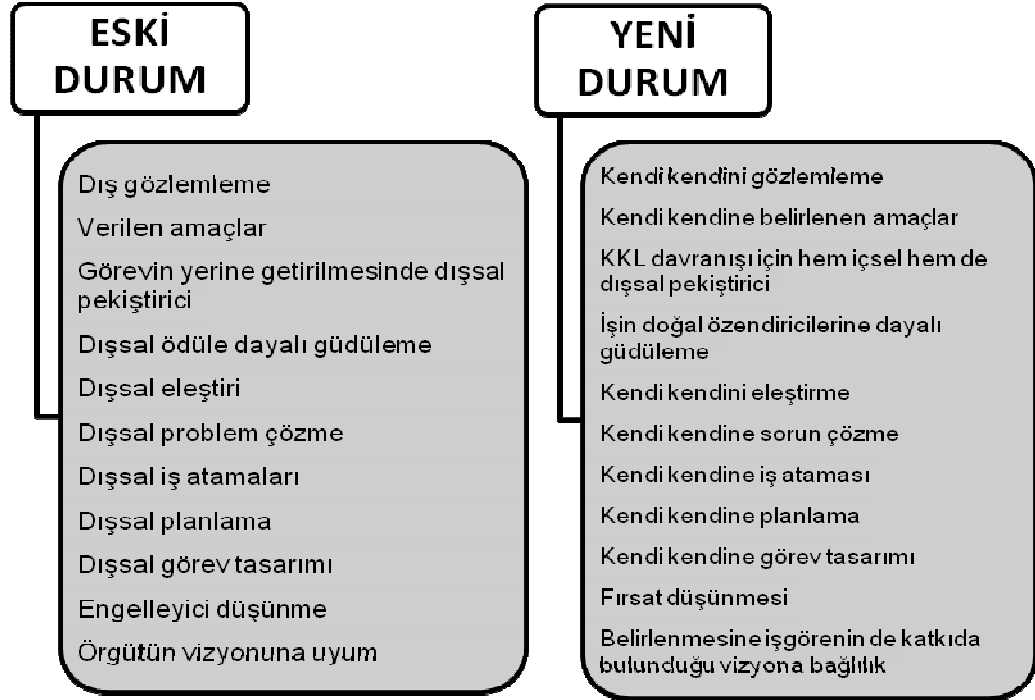
2.7.2. Bilgi yönetimi uygulamalarında kendi kendine liderlik

Bilgi yönetimi uygulamalarında da, bilgi paylaşım süreci her ne kadar bireyler ve/veya örgüt(ler) arasında meydana gelse de, bilgi yaratma süreci temelde bireye dayanır çünkü bilgi üretme bireyseldir ve burada örgütün ana rolü, var olan bilgiyi kullanmaktır (Nonaka vd.2000, s; 3). Grubun etkililiği ve karar vermedeki başarısı, bireylerin kendi kendilerini kontrollerinde ilgilidir (ilişkilidir) (Messick ve Kramer, 2005, s; 145) . Bireyler burada kendi kendileriyle baş başadırlar. Kendi kendine liderliğin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte, işgörenlerin de lidere bağımlı durumdan bağımsız duruma geçtikleri gözlenir. İşgörenler dış kaynaklı yönetime bağımlı olmaktan çıkarlar ve kendi kendilerini yönetmeye başlarlar. Aşağıdaki tabloda bireylerin kendi kendilerine liderlik unsurlarının gelişmesiyle birlikte geleneksel yönetim fonksiyonlarında olabilecek değişimleri göstermektedir (Manz, 1987, ss; 106–128).

Bununla birlikte örgüt kültürü bireyleri gelişen medeniyet koşullarına göre yönlendiren toplumsal yaşayış tarzlarından oluşmaktadır. Yani bireysel kültür, toplumsal yapıların işgörenler tarafından öğrenilmesinden oluşur. Bunun için kültür bireylerden önce toplumsal yapılarda aranmalıdır (Ergun, 2000, ss; 40-59). Kültür kavramı dördüncü ve beşinci bölümlerde daha ayrıntılı olarak incelenecektir. Bununla birlikte bilgi yönetimi uygulamaları uzmanların bilgileri ile hizmetlerini diğer hizmetlerle bütünleştirmeyi isterken örgüt kültürü uzmanların davranışlarına etki eden değerleri şekillendirmeye ve yönlendirmeye çalışır an-

cak bu hizmetlerin yerine getirilmesinde uzmana güvenmek zorundadır. (Raelin, 1999 çevirisi, ss; 30, 52)

Tablo 2.9 : Kendi kendine liderlik uygulamasıyla birlikte geleneksel yönetim uygulamaların da değişiklikler.



Kaynak: Manz, 1987, ss; 106–128

“Tablo 2.9” birkaç savunmayı destekler. Bunlardan ilki, motivasyonun dış ve iç kaynakları arasındaki farkı belirtmesidir. Özellikle değerler ve tutumlar isteğe bağlı davranışların ve motivasyonun şekillenmesinde önemlidir. Tutumlar, görev üstlenme kavramı şeklinde önalıma davranışı (proaktif) gösterirken; değerler örgütsel kurallara bağlı olmada önemlidir. Bununla birlikte değerler ve tutumlar isteğe bağlı işbirliği üzerinde önemli etkiye sahiptir (Messick ve Kramer, 2005, s; 178).

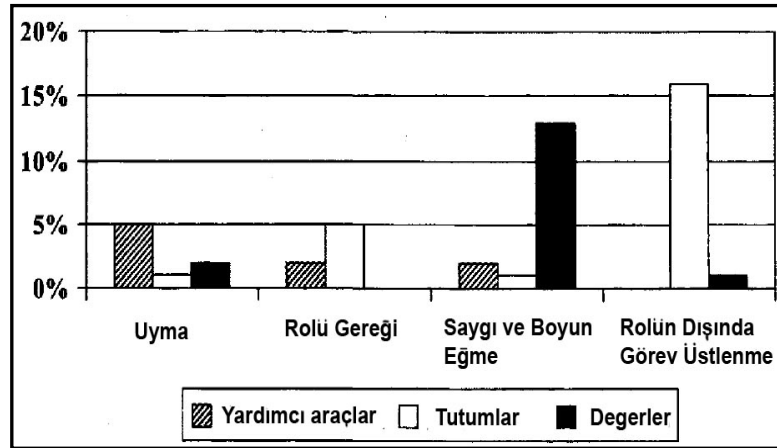
2.7.2.1. Kişisel farkındalık (kendinin farkında olma)

Anlamı kim olduğunuzun farkında olmak ve öz geçmişinizin, deneyimlerinizin değerlerinizi ve bakış açınızı nasıl etkilediğini bilmektir. Böylelikle güçlü ve zayıf yanlarınızın ve durumlara gösterilecek duygusal tepkilerin farkında olabilir-

siniz. Bir lider olarak nasıl hareket ettiğiniz ve tepki verdiğiniz verilen iletilerden daha önemlidir (Weiss, 2003, s; 36, 72).

Aşağıdaki tabloya göre, işgörenlerin örgüte ve lidere uyma davranışları üzerinde liderin açık etkinliği görülmekle birlikte, işgörenlerden istenen kendiliğinden iş yapma veya sorumluluk üstlenme ile örgüte veya liderlere duydukları saygı üzerinde, yine işgörenlerin kendilerinden kaynaklanan tutum ve değerlerin etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, liderler işgörenlerin uymasını ve rollerini gerçekleştirmelerini sağlasalar bile, işgörenlerin gösterecekleri saygı ve görev üstlenme bilincini yine işgörenlerin kendilerinin sahip oldukları tutum ve değerler belirleyecektir. Üstelik rol dışında ya da sorumluluk alanları dışındaki görev ve sorumluluk üstlenme davranışında görüldüğü gibi, dış işgörenler sadece tutum ve değerlerden etkilenmektedirler. Bunun yorumu, liderler işgörenlerin işlerini veya görevlerini doğru ve tam olarak yapmalarını sağlasalar bile, örgüt içerisinde değer katacak ve diğer örgüt birimleriyle ilişki içerisinde bulunan yaratıcı ve bilgi paylaşma eğilimlerinin işgörenlerin tutum ve değerlerine bağlı olduğudur. Bunun için liderler izleyecekleri liderlik biçimlerinde bu konuyu daha dikkatli ele almalıdırlar.

Tablo 10: İşbirliği üzerindeki yardımcı araçlar (liderlik, ödül vb.), tutum ve değerlerin etkileri.



Kaynak: Messick ve Kramer, 2005, s; 17

Liderlik biçimleri bölümünde açıklanmak istenen de budur. Liderler işgörenlerin doğrudan ilgi alanına girmeyen, bilginin paylaşılması ve aktarılması için gerekli ortamı oluşturmak istiyorlarsa, işgörenlerin tutum ve değerlerini bu yöne sevk edecek şekilde liderlik işlevlerini uygulamalıdırlar.

2.7.2.2. Liderlik ve kendini yönetme

Duygusal özdenetim olarak da tanımlanabilen kendini yönetme becerisi, hissettiğimiz duyguları olumlu yönde kullanmak için yönetmektir. Bilgi yönetimin de ise kendini yönetme, kendi istediğini seçebileceği veya işlerini başlatabileceği ya da düzenleyebileceği hissi ve etki olarak kişinin bir işteki çıktıları etkileyebilme derecesiyle bağlantılıdır (Cevrioğlu, 2007, s; 79). Yani bilginin üretilmesini ve ne tür bilgi üreteceği konusunda işgörenler etkili durumdaysalar bilgi yönetimi aşamasında kendini yönetme konumundadırlar. Tabi ki bu yönetme biçiminin dereceleri olduğu ileri sürülebilir.

2.8. İkinci Bölüm İçin Sonuç

Liderler için önemli olan, öğrenen örgüt kavramına ulaşılabilecek olmalarıdır. Bunun için, liderlerin değişim yapmaları gereklidir ve örgütteki değişim insanlardaki değişimi gerektirir. Bütün liderler, örgütte her seviyede liderliğe gerek olduğunu bildikleri halde çok ender olarak bu liderler varmış gibi örgütü yönetirler. Fakat gerçek anlamda yaratıcı, esnek örgütlerdeki çevre üç çeşit lidere ihtiyaç duyar; birincisi yerel hat liderleri (kısım yöneticileri, proje takımı liderleri ve diğer ön hatlarda işinin yerine getiren inanılır insanlar). İkinci olarak iç şebekede faaliyet gösteren liderler (ön hat işgörenleri, eğiticiler ve düşünceleri örgütte yayın profesyonel işgörenler) ile üçüncü olarak idari liderler (Senge, 1996, s; 2). Öyle ki liderler, tüm işgörenlerini lider olarak yönlendirmek durumundadır çünkü gittikçe uzmanlık gerektiren faaliyetlerin denetlenmesi zordur. Özdenetim daha etkili bir süreçtir. Bu tip, liderle bireylerle kendini eşit görür, çünkü işgörenlerin üst yönetimden beklentisi, her ne yapıyorsa yapılsın, bunlara, üst yönetimin kişisel bağlılığıdır. Bu bağlılığı göstermenin en önemli yollarından bir tanesi de, üst düzey yöneticilerin kendi takımları içinde nasıl çalıştıklarıdır (Senge, 1996, ss; 3-4). Ortak doğruya ulaşmak için iletişim arayışındadır, takımların akıllarından yararlanır ve ilişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir, hatta kendisine ihtiyaç duyulmayan sistemler yapar (Mütercimler, 2006, s; 595). Bunları yapmak için gerekirse kültürü de inşa eder.

Geleceğin bilgiye dayalı toplum ve örgütlerinde de, liderlerin daha çok kolaylaştırıcı ve diğer liderleri de eğitici özelliklerinin öne çıkacağı değerlendirilmektedir çünkü asıl önemli olan, insan ilişkileridir.

Özellikle bilgisayarın toplum hayatına girmesiyle birlikte başlayan bilgi devrimi, bilgiye dayalı örgütler meydana getirmiştir. Artık bu örgütlerde liderliği elde etmenin yolu, lider olabilecek kişilere zaman harcamaktan geçmektedir (Drucker, 2003, s;117).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ YÖNETİMİ

Ekonominin temel göstergesi olan arz talep değerlendirmesi günümüzde bilgiyi en değerli ve stratejik konuma taşımıştır çünkü gelişen teknolojiler dolayısıyla sadece rekabete değil; toplumların ve bireylerin kültür yapısına da bilgi kavramı yön vermeye başlamıştır. Bununla birlikte; bilgiyi ve bilgi işgörenlerini yönetemeyen toplum veya örgütlerin artan bu rekabete kolayca uyum sağlaması beklenemez. Bunun için rekabette öne geçmek isteyen örgütler bilgi yönetimini çok iyi ve sürdürülebilir şekilde anlamak, kullanmakla geliştirmek durumdadırlar.

Bilgi yönetimi, yeni bir kavram olarak görülmeye başlanmasına rağmen aslında çok eskilerden beri var olan bir süreçtir (Liu vd. 2005, s; 638). Etkili bilgi yönetimi karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün var olan kaynaklardan nasıl yararlanılacağıyla uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler (Muratoğlu, 2005, s; 16). Bilgi yönetiminde kullanılan çeşitli araçlar zamanla evrim geçirerek teknolojiyle birlikte şekillenseler de, bilginin üretilmesi yine insanlar tarafından yapılacaktır. Bunun nedeni örgütler için en değerli bilgilerin, örtülü olarak işgörenlerde, süreçlerde ve uygulamalarda bulunmasıdır.

Bilgi yönetimindeki en önemli unsur işgörenler olmakla birlikte iletişim teknolojilerinin varlığı, bu konuda başarılı örgütler için çok önemlidir. Bununla birlikte başarılı bilgi yönetimi için iletişim teknolojileri işgören ve örgüt süreçleri içerisinde harmanlanmalıdır (sosyo teknoloji) (Damodaran, 2001, s; 379).

Örgütler, rekabet avantajlarını korumak ve / veya rekabette öne geçmek amacıyla, bilgiyi katma değer olarak öne almalı ve bilgi emekçilerinin sosyal konumlarını yükseltmeli, değerlerini kabul etmelidirler.

Bundan sonraki başlıkta, yukarıda bahsedilen kavramların tanımları hakkında açıklamalar yapıldıktan sonra, bilginin kullanım alanları, bilgiyi kullananlar, bilgi yönetim süreci ve bilgi emekçileri kavramları hakkında açıklamalar verilecektir.

3.1. Bilgi yönetiminin tarihçesi

Bilginin, örgüt kapsamında ekonomik etkilerini ilk inceleyen Alfred Marshall olmuştur. Marshall'a göre sermaye büyük ölçüde bilgi ve örgütten ibarettir. Bilgi örgütlerin en güçlü üretim aracıdır (Stanley, 2003, s;12).

Daha sonra Polanyi, 1966 yılında örgütte bilginin etkilerini incelemiş ve her bir bilgi parçasının örtülü ve açık olmak üzere iki boyutu olduğundan bahsetmiştir.

Drucker ise, 1960 yıllarında ilk olarak "bilgi işi" ya da "bilgi işgöreni" kavramından bahseden kişidir.

20 yüzyılın ortalarında Simon, örgütlerin karar verme çerçevesinden bakan bir model geliştirmiştir. Simon bilgiyi "dibilimsel olmayan zihinsel süreç veya davranışsal bilgi" kavramlarını dikkate almadan formüle etmeye çalışmıştır (Stanley, 2003, s;12).

1960 yılında örgütleri, belirli girdi, dönüşüm süreci, çıktıları ve geribildirim döngüleriyle birleşik sistemler olarak gören sistem temelli yaklaşım Burns ve Stalker, Rice ve Trist ve Emery tarafından uyarlanmıştır. Bilgi yönetimi açısından bu yaklaşımın katkısı, teknoloji ve insan arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır (Stanley, 2003, s;13).

March ve Olsen 1976 yılında, karar verme ve sorun çözme sürecinde, insanoğlunun usdışı ve belirsiz doğasını vurgulamıştır. Fakat bireyler arasındaki ve örgütteki öğrenme sürecine herhangi bir geçerli bakış açısı getirmediğinden, süreç çöp kutusu yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır (Stanley, 2003, s;12).

1995 yılında Peters ve Waterman, mükemmel örgütleri araştırmışlardır. Onlara göre daha sonra da bilgi paylaşımı ve yaratılmasında temel teşkil edecek şekilde mükemmel örgütler, değerleri işgörenler arasında yaymayı ödüllendirmişler ve kendi özel kültürlerini geliştirmişlerdir (Stanley, 2003, s;13).

2000'li yıllara doğru bilgi, stratejik önemde görülmeye başlanmıştır. 1997 yılında Earl'ün vurguladığına göre örgütün, bilgiyi stratejik olarak kullanabilmek için bilgi sistemleri, ağlar, bilgi işgörenleri ve öğrenen örgütler şeklinde dört bileşenin bulunması gerekir (Stanley, 2003, s;13).

Aynı yıllarda Nonaka ve Takeuchi, değerler, anlamlar, bağlılık, semboller ve inanışlar gibi insani değerlerin önemini vurgulamış ve araştırmacılar için örtülü bilginin önemine yol göstermiştir (Stanley, 2003, s;13).

Son yıllardaysa, öğrenen örgütler kavramıyla bilgi yönetimi daha önemli hale gelmiştir (Stanley, 2003, s;13).

3.2. Bilginin Tanımı

Bilgi kavramı, Latince "informatio" kökünden olup biçim verme eylemi olarak tanımlanır. Bilgiye, kişinin veriye yönelttiği anlam da denilebilir. Bilgi, üzerinde çalışılan içerik ve bakış açısına göre pek çok çeşitte anlamlar yüklenen karmaşık bir kavramdır. Bilgi ile sözü edilen; verinin, işlenerek karar verici için anlamlı ve kullanışlı hale gelmesidir. Veri ise, örgüt içerisinde oluşan olayları temsil eden belirli bir işe yarayan ya da yaramayan ham gerçekler, formüller, görüntüler, seslerdir. Daha basit tanımıyla, veri bilginin işlenmemiş hali yani ham halidir (Hoşcan vd. 2003, s; 5).

Bazı tanımlara bakacak olursak Davenport vd. (1998, s;45) bilgiyi deneyim, bağlam, yorum ve derin düşünceyle birleşmiş veri olarak tanımlar. Bilgi yararlı veya yararsız olabilir. Yararlı bilgi (örnek olarak uygulama için değer taşıyan) (Martinez, 1998, s; 88) alıcısı onu anladığı, dönüştürdüğü ve belirli işlerde kullandığında ortaya çıkar (Bennett, Gabriel, 1999, s; 212). Bilgiye ilişkin daha somut bir tanım ise "elektronik veya geleneksel ortamlara kaydedilmiş, anlamlı ve iletilebilir veriler topluluğu" (Harrod's Librarians', 2000, s;370) şeklinde yapılabilir.

Bilgi, "insan aklının kapsayabileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tümüne verilen ad ya da insan anlığının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünsel ürün" (Türk Dil Kurumu, 1983, s; 154) olarak tanımlanmakla birlikte bilgi kavramı ile ilgili 60 kelime saptanmıştır (Türk Dil Kurumu, 1971, s; 326). Bunlar bilgiyi, bileni, bilme eylemini çeşitli ortamlara göre ifade eden kelimelerdir (Türk Dil Kurumu 1971, s;26).

İngilizcedeki "knowledge" ve "information" kelimeleri, Türkçede "bilgi" kelimesi ile tek karşılık bulmaktadır. Hançerlioğlu (1976, s; 165) bilgiyi, İngilizce "cognition" ve "knowledge" kelimelerinin karşılığında kullanmış ve "İnsanın top-

lumsal emeğiyle meydana çıkardığı nesnel dünyanın yasalı ilişkilerinin, düşüncesinde yeniden üretimi" olarak tanımlamıştır. Cognition, "şeylerin ve şeyler hakkındaki hükmün bilinçliliğini içeren bilme eylemi" (Longman 1978, s; 204); "knowledge" ise, "anlama, öğrenme, aşına olma" anlamındadır (Longman 1978, s; 612) Hançerlioğlu (1977, s; 272), İngilizce "information" karşılığı "haber alma" ifadesini kullanır ve "dille ya da fiziksel bir uyararla bildirme ve bilgi alma" olarak tanımlar. TDK ise enformasyonu, "danışma" olarak tanımlar (Türk Dil Kurumu, 1983, s;372).

Davenport ve Prusak (1998, s; 5) bilgiyi, yeni deneyimler ve bilgiyi değerlendirmek ve birleştirmek için gerekli çerçeveyi sağlayan düzenlenmiş deneyimler, değerler, bağlamsal bilginin ve uzman anlayışının bir akıcı karşımı olarak tanımlar. Nonaka ve Takeuchi (1995, s; 58) ise bilgiyi, doğrulara doğru bireysel inanışları desteklemenin insansal bir süreci olarak tanımlamışlardır.

Bilgi; işgörenlerin zihninde "akıldaki gerçekleri, doğruları veya ilkeleri çok iyi anlama ve bilme", deneyimleri, verileri kıymetlendirecek, birleştirecek yeni bilgilere çevre ve iskelet sağlayacak değerler, içeriksel bilgi, olayların içyüzünü kavrama ustalığı ve temel sezginin akışkan bir karışımıdır. Örgütlerde genellikle sadece depolarda ve evraklarda değil örgütün usullerinde, süreçlerinde, uygulamalarında ve normlarında erimiş durumdadır (De Long, Fahey, 2000, s; 113–127).

Bilgi, örgütte "problem çözmeye yönelik, organize edilmiş enformasyon" (Webster's New World Dictionary, 1990, s;390) olarak tanımlanırken; bilgi için yukarıdaki açıklamalara aşağıdaki açıklamaları da ekleyebiliriz:

✧ Öğrenme, araştırma veya gözlem sonucu elde edilen gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad.

✧ Buluşta odaklanmış, uzmanlıkla birleştirilmiş, özel ilişkili bir aksiyondur.

✧ Bir alanda ilgili çeşitli özellik ve tavırları açıklayan modeller kümesidir.

✧ Yönetme yeteneğidir.

✧ Bir değer ekleme davranışı ve aktivitesidir.

Yani bilginin, iki genel tanımı vardır. Birinci tanım, gerçek dünya ile ilişkili olgular ve ilkelerdir. Bu gerçekler, lisan ile zaman içerisinde biriktirelebilen kitaplar, kütüphaneler ve bilgisayar tabanları gibi yerlerde dokümanter haline getiri-

lebilir. Buna karşılık ikinci genele uyan tanımlamalarda, bilgi insan bilincine dayanan olgular ve ilkelerin farkında değildir (Waters, 2004, s; 52). Kısaca veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise, sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır (Akgün, Keskin, 2003, s; 5). Bilgiyi veriden ayıran üç önemli nitelik vardır. Birincisi bilgi bireylerin algılamaları, niyetleri veya tutumlarının bir fonksiyonudur yani, veriden farklı olarak inanışlar ve kararlarla ilgilidir. İkincisi bilgi her zaman bir sonuçla (son ürün) ilgilidir. Bu bilginin faaliyetlerle ilgili olduğu anlamına gelir. Üçüncüsü bilginin bağlamı özel ve görecelidir bunun için anlamla ilgilidir (Ipe, 2003, s; 340).

Örgütteki faaliyetlere değer katma olarak bakıldığında, bilgi en temel anlamda, 'her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisi' şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel faaliyetlerden kasıt, verimlilik amacıyla gerek birimler gerekse örgüt çevresinde yürütülen çeşitli faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, örgütün çevresine ayak uydurması için ürettiği bir strateji olabileceği gibi; örgütün verimliliğini artırması için gelecekte uygulayacağı politikalar da olabilir. İşte bilgi, bu tür örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, gerek örgüt-içi, gerekse örgütün çevresinde süregelen her türlü dinamiklerin toplamından oluşmaktadır (Başkent Üniversitesi Basılmamış Tanıtım Sunumu, 2002).

Sonuç olarak kısaca bilgi; kişisel beceriler, yetenekler, yeterlilikler, fikirler, sezgiler ve katkılarla zenginleşen enformasyon ve verilerden tam anlamıyla yararlanmak şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, bilgi; potansiyel olarak insanlar arasında iletilebilen bir hareket, bir yenilik, birikmiş tecrübe, özel bağlantılar ve ilişkilerin devinimsel karışımıdır (Baran, 2002, s; 7, Stanley, 2003, s; 9).

Bilgi tanımları bölümünü kapatmadan önce çeşitli kültür ve dillerin bilgiyle ilişkisini belirtmek gerekir. Buna göre örnek olarak Japon kültüründe bilgi kolayca ifade edilemeyen örtülü bilgi olarak gözükmekteyken; Batı kültürü, kelimeler ve sayılarla ifade edilip kolayca iletilebilen açık bilgi üzerine dikkatle odaklanmıştır (Small, 2005, s; 13). Nonaka, Takeuchi ve Wheatley 'e göre "Batı" açık bilgiyi örtülü bilgiye tercih eder. Bu yaklaşımdan dolayı bilgi; üretilebilir, ölçülebilir, yazılabilir, depolanabilir, satılabilir ve yayılabilir bir şey olarak görülür. Eğer bilgi yaratılması ve paylaşılması çabalarında başarılı olmak istiyorsak, bilginin

insan boyutuna ciddi şekilde önem vermemiz gerekir. (Stanley, 2003, s; 9) çünkü bilgi yalnız insanlarda bulunur (Goldsmith vd. 2004, s; 40).

3.3. Bilginin Sosyolojisi

Bilginin, işgörenlerin zihninde kültür, bakış açıları ile algılamalarla anlam kazandığından bahsettik. Kültür kavramı için içine girdiğinde, bilginin sosyolojisinden bahsetmek de gerekir. İlkçağlardan itibaren bilgi kavramı, felsefe ve dinlerin konusu olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte sosyoloji, bilgiyi sanat, din, teknik, teorik ya da uygulamalı olmasının ötesinde, toplum dünyası içindeki yerine bakarak açıklamaya çalışır (Yıldırım, 2007, s; 8).

Bilgi sosyolojisinin kuramları; bilgiyi dışsal dünyanın algılanabilir bir gözlem ve deney alanı olarak gören “pozitivizm”, bilgiyi kutsal ve otoriter idarenin dinleyene uygun bir biçimde yorumladığı “hermeneutik”, bilimsel bilginin olağan bilim, bunalım, keşif ve icatlar, bilimsel devrim ve yenedünya görüşü aşamalarından oluşan döngüsel paradigmlar dönüşümü olarak tanımlanan “paradigma yaklaşımı”, bilginin genel, nesnel, evrensel ve mutlak içeriklerini reddeden “post-modern bilgi” yaklaşımlarıdır (Yıldırım, 2007, ss; 29–86).

3.4. Bilginin Unsurları

Bu kısımda bilgi unsurları ile belirtmek istenen bilginin, üretilmesiyle değerlendirilmesi süreci ile sonrasında tutulmasında ve paylaşımında işgören ile ilgili etmenlerdir. Bilginin unsurları: sezgi, güven sahaları, temel gerçekler, yargı, deneyim, değerler, beklentiler, inançlar ile akıldır.

3.4.1. Güven sahaları

Dördüncü bölümde daha detaylı olarak açıklanacağı gibi güven bilgi paylaşımı için çok önemli bir kavramdır. Bununla birlikte burada bahsedilmek istenen bilginin güvenilir sahalarda kalmasının sağlanmasıdır. Bu güvenilir sahalarda karşılıklı beklentilerin fark edildiği, kayıt altına alındığı ve korunduğu durumlardır çünkü sorun, bu beklentilerin fark edilemeyecek kadar içimize işlemiş olmasıdır. Bu beklentilerin önünü alabilmek için sadece bilgi aktarımı değil karşılıklı iletişimin varlığı önemlidir.

3.4.2. Yargı

Bilgi ile birlikte var olan bir kavram da insanların yargılarıdır. Bilgi için yargının önemi işgörenlerin belirli düşünce kalıpları içerisinde sıkışmadan her defasında harekete geçtiklerinde ve bilgiyi uygulamaya koyduklarında yargılayarak bilginin daha süzölmüş hale gelmesini sağlarlar. Bu şekilde de bilgi her defasında yeniden değerlendirilmiş olur (Tiwana, 1999, s; 62).

3.4.3. Değerler, beklentiler, inançlar

İş süreçleri genel olarak birtakım beklentilere dayanır. Bu beklentiler, insanlar için o kadar doğal ve beyinlerinin içinde o kadar işlemişlerdir ki, verilen birçok kararı etkilerler ama hemen hiçbir zaman belirtilmezler. Örneğin; mühendisler garip davranan her şeyin altından mantıksal bir sebep ararlar. Genellikle yanlış olarak yöneticiler, asıl amaçlarının mali karları en fazla arttırmak olduğuna inanırlar. Bunun bir üzeri insanların işletmelerin, rasyonel ve doğal olduklarına inanmalarıdır (Tiwana, 1999, s; 61). Bunun sonucu olarak örgütler aynı durumlarda farklı davranışlar gösterirler.

3.4.4. Deneyim

Bilgi paylaşımının en önemli yan yararlarından bir tanesi de bazı deneyimleri de beraberinde getirmesidir. İş dünyası belli bir senaryo üzerinden devam eder deneyimin önemi bu senaryoyu işgörelere öğretmesidir. Böylelikle geçmişe bakarak gelecekte olabilecek olayların tahmin edilmesi diğer bir deyişle geçmişle gelecek arasında bağlantı kurulabilmesi deneyimli işgörelere tarafından gerçekleştirilebilir.

3.5. Bilgi Çeşitleri

Polanyi, insan bilgisini iki kategoriye ayırmıştır. Bunlar örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgidir. Açık bilgi veya kodlanmış bilgi resmî (formal) ve sistematik dilde iletilebilir bilgiyi temsil etmektedir. Açık bilgi, bir semboller sistemini kullanarak ifade edildiği için iletmesi ve yayılması daha kolaydır. Diğer yandan, örtülü bilgi kişisel bir niteliğe sahiptir, onu formüle etmek ve iletmek zordur. Açık bilgi, belki nesne veya kural temelli olabilir. Nesne temelli bilgi ürünler, patentler,

yazılım kodu, bilgisayar veri tabanları, teknik çizimler, aletler, ilk örnekler, fotoğraflar ve filmler gibi yapılarda bulunabilir. Açık bilgide bilgi, rutinlere, kurallara ve faaliyet izleklerine kodlandığında kural temelli olmaktadır. Örgütlerde örtülü bilgi, üyelerin işlerini yerine getirmek ve hayatlarına bir anlam vermek üzere kullandıkları kişisel bilgidir. Çeşitli tecrübe devirleri ve bir işi yapma yoluyla öğrenilmektedir (Nonaka, 1994, ss; 16–17, Shin vd. 2001, s; 337). İşteki örtülü bilgi örnekleri arasında, bir teknisyenin makinenin iyi çalışıp çalışmadığını, onun sesini kısa bir süre dinleyerek anlaması ve tecrübelerinin ışığında görüş belirtmesi, geçmiş birikimi ve sezgisi sayesinde bir banka yöneticisinin müşterisi ile yaptığı kısa görüşmeyle ona kredi verilip verilmeyeceğine karar vermesini gösterebiliriz (Akgün ve Keskin, 2003, s; 5).

3.5.1. Örtülü ve açık bilgi

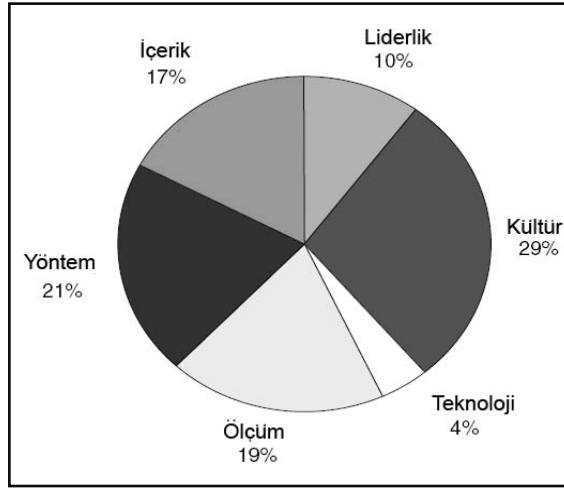
Örgüt etkinliğiyle ilgili çalışmalarda, artık çalışma takımları, liderlik biçimleri ve biçimsel olmayan sistemleri kapsayan sosyal etmenler vurgulanmaktadır. Buna göre ilk olarak, bilgi, sadece mantıksal ve dilbilimsel içeriğe sahip değil aynı zamanda davranışsal ve dilbilimsel olmayan içeriğe de sahiptir (Şekil 16). İkinci olarak, liderler örgütleri müşterek sistemler olarak yönetmenin yanı sıra örgütteki bilgi sistemlerini korumak amacıyla değerleri, inanışları ve fikirleri oluştururlar (Stanley, 2003, s; 11).

Tablo 11 : Örgüt boyutunda bilgi türleri

| | BİREYSEL | SOSYAL |
|---------------|-----------------|---------------|
| AÇIK | Bilinçli | Objektif |
| ÖRTÜLÜ | Otomatik | Kolektif |

Kaynak: Sayılar, 2003, s; 29

Drucker 1960 yılında, bilgi işi veya bilgi işgöreni kavramlarını ilk kez ortaya atan kişidir. Drucker' a göre bilgi işgöreni yaptıkları işler hakkında yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahip olan kişilerdir. (Goldsmith vd. 2004, s; 19)



Şekil 15:  şg renlerin bilgi merkezli örgüt boyutları hakkındaki inanışları

Kaynak: Stankosky, 2005, s; 168

Sistem yaklaşımını da bilgi yönetimi bakış aÇısından ele alırsak, bu ıŐg renler ve teknoloji arasındaki etkileşime odaklanmadır.

Başka bir çalışmaya göre, bilginin %90'nı örgütün resmi olmayan topluluklarında bulunur ve  c özellik sergiler (Lehaney vd. 2004, s; 15).

-   Bilgi baskı altına alınamaz, bilgide gönüllülük vardır.
-   S ylesek de yazsak da anlattıklarımızdan daha fazla Şey biliriz.
-   İnsanlar sadece bilmeye ihtiyaŐı olduğunda neyi bildiğini anlar

3.5.2. Ekonomi temeline dayanan bilgi tanımları

Ekonomide yapılan analizlerde bilgi, (knowledge) genellikle 4'l  bir ayrıma tabi tutulmaktadır ve Quinn' de bunları artan önemlerine göre sıralamıŐtır. Bunlar;

- (1) Algılanan bilgi: Know-what,
- (2) İleri düzey yetenekler: Know-how
- (3) Sistem algısı: Know-why,
- (4) G d lenmiŐ yaratıcılık: care why
- (5) Sentez ve eğitilmiş sezgi veya kavranan nasıl ve neden (how and why)

(Waters, 2004, s; 53)

Enformasyonun (information) ise, bilgiye göre daha dar kapsamlı bir kavram olduğu kabul edilir. Bilginin 4'l  ayrımda Know-what ve Know-why unsurları genelde enformasyon kavramı içerisinde düşünülmektedir. Literatürde (OECD (b), 2000, s; 14):

-   Ne(ler) (Know-what): Bu tür bilgi gerçeklere (facts) ilişkin bilgidir.

✧ Neden (Know-why): Doğayı ve toplumu anlama çabamızın bir ürünü olan bilimsel bilgidir.

✧ Nasıl (Know-how): Bir işi yapabilme becerisi / kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

✧ Kim(ler) (Know-who): Bu tür bilgi kimin neyi bildiği (who knows what) ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine (who knows how to do what) ilişkin bilgidir.

Literatürde Know-what ve Know-why kodifiye edilmiş (codified) bilgi, Know-how ve Know-who tecrübeyle edinilmiş saklı bilgi (tacit knowledge) olarak kabul edilmektedir (Kelleci, 2003, s; 1, OECD, 2001(a), s; 189).

Know-who kavramının önemli olma nedenlerinden bir tanesi de daha karmaşık bilgi tabanına ihtiyaç duyulmasına olan eğilimdir. Çünkü yeni ürünler birçok teknolojinin birlikte kullanılması sonucunda elde edilir ve bu da değişik bilgi kaynaklarına erişimi gerekli hale getirir. Know-who, kimin neyi yapacağını ve kimin neyi nasıl yapacağı bilgisini içermekle birlikte, çeşitli insanlar ve uzmanlarla iletişim kurma kurabilme sosyal becerisini de içerir. Ayrıca ekonomik bakış açısından know-who, özelleşmiş yetenekleri ve güvenilir uzmanları iyi insan ilişkilerine sahip ve güvenilir olmaları koşuluyla bulmayı gerektirir. Dedikleri gibi “güveni satın alamazsınız eğer alabilerseniz değeri kalmaz” (OECD, 2001 (b), s; 177, <http://www.processedge.com/store/paperculture/whitepaperkmculture5.htm>).

Teknolojinin hızlı değişimlerle belirlendiği veya veri tabanlarının iyi oluşturulmadığı yerlerde sorunları çözmek için bir araya gelmek önemlidir. Örneğin, Prof. Kenneth Arrow sosyal ağların ekonomik değerlerden ziyade, yüz yüze olan etkileşimlerin önemini vurgulamaktadır (OECD, 2001(a), s; 171).

Ayrıca bilgi ekonomik olarak bilgi, örgütlerdeki kullanım alanlarına göre pazarda kalmayı sağlayan temel bilgi, daha etkin ve görülebilir hale gelmesini sağlayan gelişmiş bilgi ve son olarak pazara yön vermesini sağlayacak yaratıcı bilgi olarak da tanımlanabilir (Gottschalk, 2004, s; 51).

3.5.3. Long ve Fahey'in bilgi sınıflandırması

Long ve Fahey bilgiyi üç farklı kategoriye göre sınıflandırmıştır. Bu kategoriler insana ait bilgi, sosyal bilgi ve yapısal bilgidir (Gottschalk, 2004, s; 51) .

İnsana ait bilgi bir önceki kısımda tanımlandığı gibi know-what, know-how and know-why ile tanımlanan ve insan yeteneklerinde gizli bilgidir. Örneğin bisiklete binmek olabilir. Sosyal bilgi bireylerarası ilişkilerde veya grubun içinde bulunur. Bu bilginin dışarıya yansımaları, takım veya grupların verimli işbirlikleri ile olur. Yapısal bilgi ise örgütteki sistemler, süreçler, aletler, uygulamalardadır. Bu bilginin diğerlerinden farklı bireylerden bağımsız olarak varlık göstermesi ve örgüt kaynaklarının arsında olmasıdır. Fakat tamamlanması için işgörenlerin zihninde de olmalıdır. Genellikle açık ve kurallar şeklinde varlık gösterir.

3.6. Bilgi Okulları

Okul kavramı burada belli bir düşünce ekolü altında birleşmiş araştırmacıların olduğu grupları temsil eder. Bilgi okullarının oluşmasının temelinde; bilginin, hangi yollardan bilgi sahibine bağlı veya hangi yollardan geliştirilebilir olduğunun, bu bilginin hangi koşullarda oluştuğu ve dağıtıldığı sorularına cevap vermek vardır (Calhoun, 1997, s; 361).

Bilgi okullarına göre, bilginin tanımlarında genel olarak iki ayrım vardır. Birincisi veri > danışma > haber > bilgi olarak verilen hiyerarşik sıralama. İkincisi, bilme sürecinin çözümlenmesine dayanır. Daha çok felsefe ile ilişkilidir.

Ayrıca değer zinciri düşünce okuluna göre bir kısım, bilgiyi depolanan ve işletilen bir nesne olarak kabul eder. Diğer bir düşünce okulu bilgiyi, uygulamaya yönelik sürecin parçası olarak ele alır (Shin, Holden ve Schmidt, 2001, s; 337).

Diğer bir okul, bilgiye toplumbilimsel (sosyoloji) yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bilginin oluşturulması ve dağıtılmasındaki farkların, bu bilgiyi değiştiren ve oluşturan sosyal gruplar arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Fakat bunun için, bu farkların tanımlanması sorunu ortaya çıkar. (Calhaun, 1997, ss; 363–365).

3.6.1. Bilgi ve yaratıcılığı ekonomik yönden ele alan okullar

Bilginin, ekonomiye katkı sağlayacak şekilde nasıl ortaya çıktığını öne süren üç önemli okul vardır (Pyka ve Hanusch, 2006, ss; 19-20, Gottschalk, 2005, ss; 2-35). Bunlar “Örgütsel”, “Ekonomi” ve “Stratejik” okullarıdır.

Birincisi, tevsiksel okula göre talep, hangi bilginin değer kattığını belirlemek açısından temel bilgiler daha önemlidir. Fakat pazarlar sadece bilincinde olduğu şeyleri talep edebilir ve bu talepte bazen sadece teknoloji ve bilgideki gelişmelerle ortaya çıkar.

İkinci, okul olan ekonomi (evrimsel) okula göre değer katan bilgiye ulaşmak, pazarın istediği ürünler üzerinde araştırma yapmakla başlar ve yeni ürünlerin taklit olarak üretilmesiyle bilgi de elde edilmiş olur.

Üçüncü olarak da, yol bağımlı teoriye göre değer katan bilgiye yön verecek olan teknoloji ve eldeki bilgidir.

3.6.2. Ekonomi okulu

Ekonomi okulu, örgütün bilgisi veya aşağıda da bahsedileceği gibi entelektüel sermayesinin gelir akışına (veya kira) katkısıyla ilgilidir. Bilginin patent, marka, çoğaltma hakları gibi mevduata dönüştürülmesiyle ilgilidir (Al-Hawari, 2004, s; 33).

3.6.2.1. Entelektüel sermaye

Ekonomik okulun bakış açısına göre bilgi, gerçek dünyada kullanıcısının üzerindeki etkisine göre daha doğrusu örgütlerin mali sistemlerine katkısına göre değer kazanır. Finansal yaklaşım ölçülebilen hedefler koyar ve nesnel nitelikleri ölçer. Bununla birlikte örgütün gerçek değerini ölçülmesi daha zor olan entelektüel sermaye belirler (Şekil 16)

Entelektüel sermaye tanımı genel olarak örgütün, işgörenlerinde, ilişkilerinde, sahip olduğu patentlerinde, süreçlerinde ve tasarımlarında barındırdığı bilginin toplamı şeklinde tanımlanabilir.

Ekonomi okulunun benimsediği düşünceye göre entelektüel sermaye, Entelektüel sermayenin, maddi değere dönüştürülmesini gözetir. Pazar değeri ile finansal sermaye arasındaki fark (Gottschalk, 2005, s; 3) ile de ölçülebilen entelektüel sermayenin üç ögesi vardır. Bunlar; yetenek, deneyim ve işin nasıl yapılacağını bilen “insan sermayesi”, örgüt dışındakilerle ilişkiler, müşteri sadakati, pazar payı vb. gibi unsurları kapsayan “ilişkiler sermayesi”, entelektüel sermaye, kültür ve değerler, sistem ve ağları, patent, marka vb.yi de kapsayan “yapısal

sermaye” (Şanal, 2006, s; 22, Jackson vd., 2003, s; 212, Sugumaran, 2002, s; 28) . Yetkinlik bireysel anlamda bilgi, yetenek ve ustalıkların toplamından oluşur.

| Pazar Değeri | | | |
|---|---|--|--|
| Entelektüel Sermaye | | | Finansal Sermaye |
| Müşteri sermayesi | Örgütsel sermaye | | İnsan sermayesi |
| | Yaratıcılık ile yenilik | Süreçler | |
| -Müşteri ilişkileri -Ticari marka özellikleri -İmaj -Ürünleri hakkındaki yaygın kanı | -Patentler -Konseptler -Stratejiler | -Yapısal sermaye olarak da adlandırılır -Süreçler, yapılar ve sistemler -Metodolojiler | -İşgücünün rekabet avantajı (ilişkiler) -Birleşik örtülü bilgi ve deneyim (yetenek) -Kültür (değerler) |

Şekil 16: Örgütün Pazar değeri ve Entelektüel sermayenin bileşenleri

Kaynak: Sugumaran, 2002, s; 29, Waltz, 2003, s; 87

Yukarıdaki açıklamalara göre;

İnsan sermayesi işletme bünyesinde bulunan insanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi ve tutumları gibi beşeri unsurların toplamını ifade etmektedir (Gottschalk, 2005, s;3, Şanal, 2006, s; 22) .

Yapısal sermaye (Süreçler) ise örgütte çalışanların bireysel değerleri olan insan sermayesini dışarıda bıraktığımızda halen örgütte kalan bilgi aktifleridir (Sugumaran, 2002, s; 28). Süreç sermayesi; bilgi işgörenlerinin verimliliğine katkıda bulunmak amacıyla bilgi yaratılması, paylaşılması ve dağıtılması için örgütsel süreç, etkinlikler ve bağlantılı örgütsel altyapıdır.

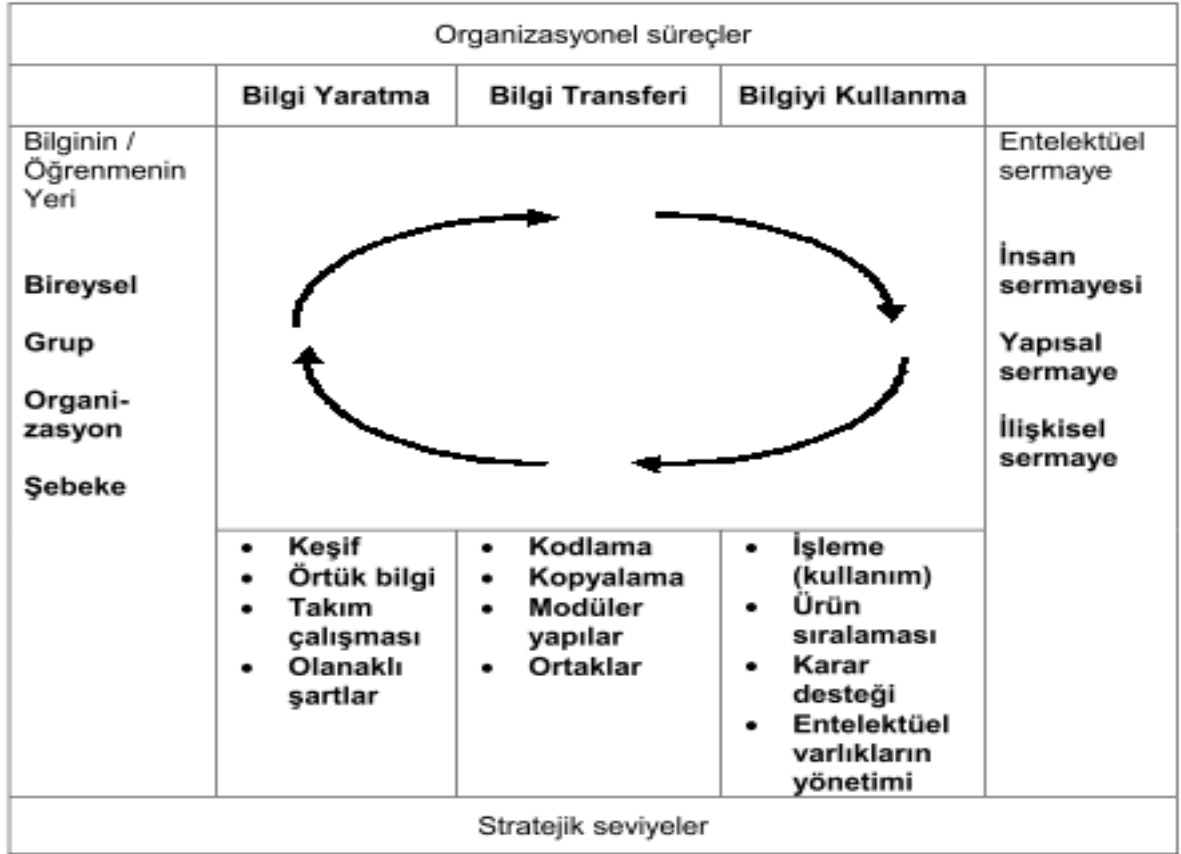
Müşteri sermayesi; örgütün müşterileriyle olan ilişkilerde bulunan değerleri kapsar. Uluslararası seviyede örgütlerin müşteri ve tedarikçileriyle küresel seviyedeki ilişkilere de gönderme yaparak Pazar sermayesi olarak adlandırılır.

Örgütsel sermaye; işgörenlerin verimliliklerini bilgi paylaşımı ve aktarımı yoluyla destekleyen örgütteki tüm donanım, yazılım, veri tabanları, örgüt yapısı, patent ve markalar ile destekte bulunan diğer varlıklardır. Örgütsel sermayenin de süreç ve yenilenme ve gelişme sermayesi olmak üzere iki bileşeni vardır.

Örgütsel sermaye = Süreç sermayesi + yenilenme & gelişme sermayesi

Yenilenme ve gelişme sermayesi; örgütün gelecekteki yeteneklerine katkıda bulunacak Ar-Ge, patentler, markalar ve yeni yatırımları yansıtan örgütsel potansiyel ile mevcut yatırımları kapsar.

Entelektüel sermayenin bilgi yönetimi içerisindeki konumu Şekil 17 de gösterilmiştir.



Şekil 17: Entelektüel sermayenin bilgi yönetimindeki yeri

Kaynak: Ayzit, 2006, s; 5

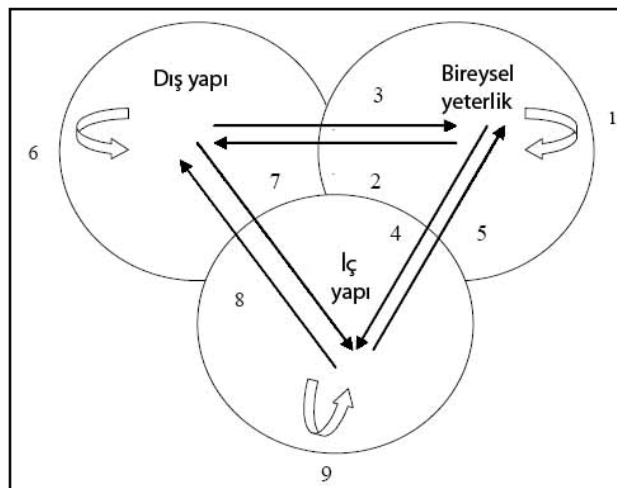
Bu üç ana öge bilinen sermayeden ufak farklılıklar göstermekle birlikte bilginin paylaşılması açısından maddi varlıklarla da farklılıklar gösterir. Maddi varlıklara ters olarak burada bilgi varlığı kullanıldıkça artar ve kullanılmadıkça değeri azalır. Örnek olarak, lisan ve spor faaliyetleri gibi alanlar, işi öğrenmek için

büyük yatırımlar ister ve kişiler ilgili lisansı konuşmayı bıraktıklarında unutmaya başlarlar.

3.6.2.2. Entelektüel sermaye yönetimi

Soyut sermayenin örgüt içindeki nakli bazı yönlerden somut malların nakline göre farklılıklar gösterir. Entelektüel bilginin elde edilmesi için büyük ve uzun süreli yatırımlar gerekli olmakla birlikte kullanıldıkça azalan somut varlıkların aksine bilgi paylaşıldıkça çoğalır. Entelektüel sermayeye göre daha soyut sermayenin yönetilmesiyle ilgili olarak Entelektüel sermaye yönetimi için Sveiby (Gottschalk, 2005, s; 6) tarafından soyut sermayeyi üç grup altında toplayan bilgi temelli bir teori ortaya atılmıştır. **Dış yapı** tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkiler ve imajı kapsar. **İçyapı**, işgörenler tarafından yaratılan dolayısıyla örgüt tarafından sahiplenen tasarım, patentler ve yönetim sistemlerini ele alır. **Bireysel yeterlilik** ailesi ise doğrudan müşterilerle bağlantılı ve doğrudan faaliyet planında işi olan uzmanlar, bilim insanları ve yönetim kademesinin yeterliliklerinin ele alır. Burada yeterlilik bilgi, yetenek ve gücün bireysel seviyede toplamıdır.

Buna göre dış yapı ilişkisel sermaye ile içyapı, yapısal sermaye ile ve bireysel yeterlilikler insan sermayesiyle benzerlikler gösterir. Verilen üç ana öğeye göre, varlıksal olmayan unsurlar için dokuz bilgi aktarımı mevcuttur (Şekil 18).



Şekil 18 : Varlıksız değerler arasında ve içinde bilgi değişimi

Kaynak : Gottschalk, 2005, s; 7

Yukarıdaki şekildeki her bir bilgi değişimi aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1. İşgörenler arasındaki bilgi değişimi için önemli nokta, işgörenler arasındaki iletişimin nasıl geliştirileceğidir. Bunlar güven artırımı, takım çalışmaları, atama programları, iş rotasyonu ve usta / çırak düzenleridir.

2. Bilgi değişiminin işgörenlerden dış yapıya olması işgörenlerin bilgilerini dışarıya nasıl aktaracaklarıyla ilgilidir. Stratejik soru müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşların kifayetlerinizin nasıl arttırılacağıdır. Bunlar işgörenlerin müşterilere ürün hakkında bilgi vermesi, ürün sunumları vb. olabilir.

3. Bilgi değişiminin dışarıdan işgörenlere doğru olması, işgörenleri müşterilerden, tedarikçilerden ve toplumdan geri besleme aldığı zaman olur.

4. Bilginin yetkinliklerden işgörenlere doğru değişimi insan sermayesindeki varlıksız yapıların kalıcı yapısal sermayeye belgeler, iç ağ vb. gibi şeylerle aktarılmasıyla ilgilidir.

5. Bilginin içyapıdan bireysel yetkinliklere doğru değişimi, yukarıdaki maddenin tesiridir. Bilgi bir kere alındıktan sonra işgörenlerin yetkinliklerine uygulamalı öğrenme, bilgisayar canlandırma, elektronik öğrenme yollarıyla aktarılabilir.

6. Dış yapının kendi içerisindeki bilgi değişimi, müşterilerin ve diğerlerinin örgüt hakkında birbirlerine söylediklerini içerir.

7. Bilginin dış yapıdan içyapıya doğru değişimi örgütün dış dünyadan ne öğrendiği ve bunu nasıl uygulamaya dönüştüreceğiyle ilgilidir.

8. İçyapıdan dış yapıya doğru bilgi değişimi örgütün süreçleri, sistemleri ve ürünlerinin müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşların yetkinliklerini nasıl arttırabileceğiyle ilgilidir. Müşteri hizmetleri, e ticaret, dış internet gibi uygulamaları kapsar.

9. İçyapının kendi içindeki değişim örgütün omurgasını oluşturur. Sistemin, aletlerin, süreçlerin ve ürünlerin etkili bir şekilde birleşimlerinin sağlanmasıdır. (Gottschalk, 2005, ss; 6-9)

3.6.2.3. İnsan sermayesinin bileşenleri

Paylaşımçı bilgi kültürü bölümünde de bahsedileceği gibi bilginin işgörenler arasında paylaşılmasının etkileyen en önemli husus olan insan sermayesinin üç bileşeni Şekil 19 te gösterilmiştir.



Şekil 19 : İnsan sermayesinin üç bileşeni

Kaynak: Şanal, 2006, s; 36

İnsan sermayesini etkileyen çevresel etmenler örgütün kültürü, değerleri ile üçüncü bölüm dokuzuncu kısımda bahsedilecek öğrenmedir (OECD, 2001, s; 18).

3.6.3. Düzenlemeci okul (regulatory school)

Düzenlemeci okul bilgi ve bilgi yönetimine teknolojiden kaynaklanan gelişmelerin yön verdiğini öne sürer.

Düzenlemeci okula göre bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyonda meydana gelen ilerlemeler, bilgisayar destekli tasarım ve imalat, sayısal kontrollü makineler, esnek imalat sistemleri, mikro pazarlamacılık, telekomünikasyon bağlantıları ve firma içi ağları kapsayan, çok geniş yelpazeli esnek ve programlanabilir üretim teknolojilerine hız kazandırmıştır (Kelleci, 2003, s; 9).

3.6.4. Stratejik okul

Stratejik okul bilgi yönetimini örgütsel stratejinin bir boyutu olarak ele alır. Bilgi yönetimine olan yaklaşımlardan ilki veriye (bilgiye) erişimle ilgilenen veri tabanlı yaklaşımdır. Örneğin, sorununuzla ilgili çözüme yardımcı olacak kişilere ulaşabilmek. Bilgi teknolojilerinin uygulamalarıyla ilgili teknoloji tabanlı yaklaşım ikincisidir. Son olarak daha etkili bilgi paylaşımıyla ilgili kültür tabanlı yaklaşımdır.

Bu yaklaşımları uygulamadaki ölçüt örgütün bulunduğu durumla ilgilidir. Örneğin bilgi kullanıcıları en temel teknolojiden yoksun ise teknoloji tabanlı yak-

laşım öne çıkar. Eğer sorunlarla uğraşmak için her şeyin yeniden ele alınması istenmiyorsa veri temelli yaklaşım öne çıkar. Bunlarla birlikte işgören bilgilerini paylaşmakta isteksiz ve kendilerini yalıtılmış olarak hissediyorlarsa kültür tabanlı yaklaşımın uygulamaları ağırlık kazanır (Gottschalk, 2005, s; 33).

3.7. Bilgi Yönetiminin Tanımları

Bilgi yönetimi; yaratıcılığın desteklenmesi, yeni fikirlerini oluşturulması ve örgütün düşünce gücünün açığa çıkarılması, bir şeyin içyüzü ve bilgi birikimini ne zaman, nerede ve kim isterse istesin ulaşılabilir ve kullanılabilir hale getirmektir. Karşılıklı yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenmenin hızlandırılmasıdır. Karar verme ve diğer fikri görevlerin kalitesini arttırmak, entelektüel sermayenin⁶ değerini ve katkısını anlamak ve değerini, etkinliğinin ve kendi yararına kullanmayı arttırmaktır (Lehaney vd. 2004, s; 10, KPMG, 1999, s; 2). Aşağıda bazı Bilgi Yönetimi tanımları verilmeye çalışılmıştır (Al-Hawari, 2004, s;23).

✧ İşgörenlere amaçlarına erişmek amacıyla örgüt içinde veya sınırları dışında olan bilgiyi toplamak, organize etmek, kullanmak ve değerini arttırmak için yardım eden stratejiler ve yardımcıları dizisidir (Bennett ve Gabriel, 1999, s; 213).

✧ İşgörenlerin bilgiyi anlaşılabilir hale getirmeleri amacıyla organize ve analiz etme için gerekli stratejiler ve yardımcıları dizisidir. Bu bağlamda amaçlara ulaşmak, sorunları çözmek veya karar vermekle olur (Gottschalk, 2005, s; 1).

✧ İşgörenlerin amaçlarına erişmeleri için faaliyetler, süreçler ve ilişkileri örneklendirmeleri amacıyla dolaylı ya da doğrudan engelleri aşabilmelerine yardım eden stratejiler ve yardımlar dizisidir (Bergeron, 2003, s; 6).

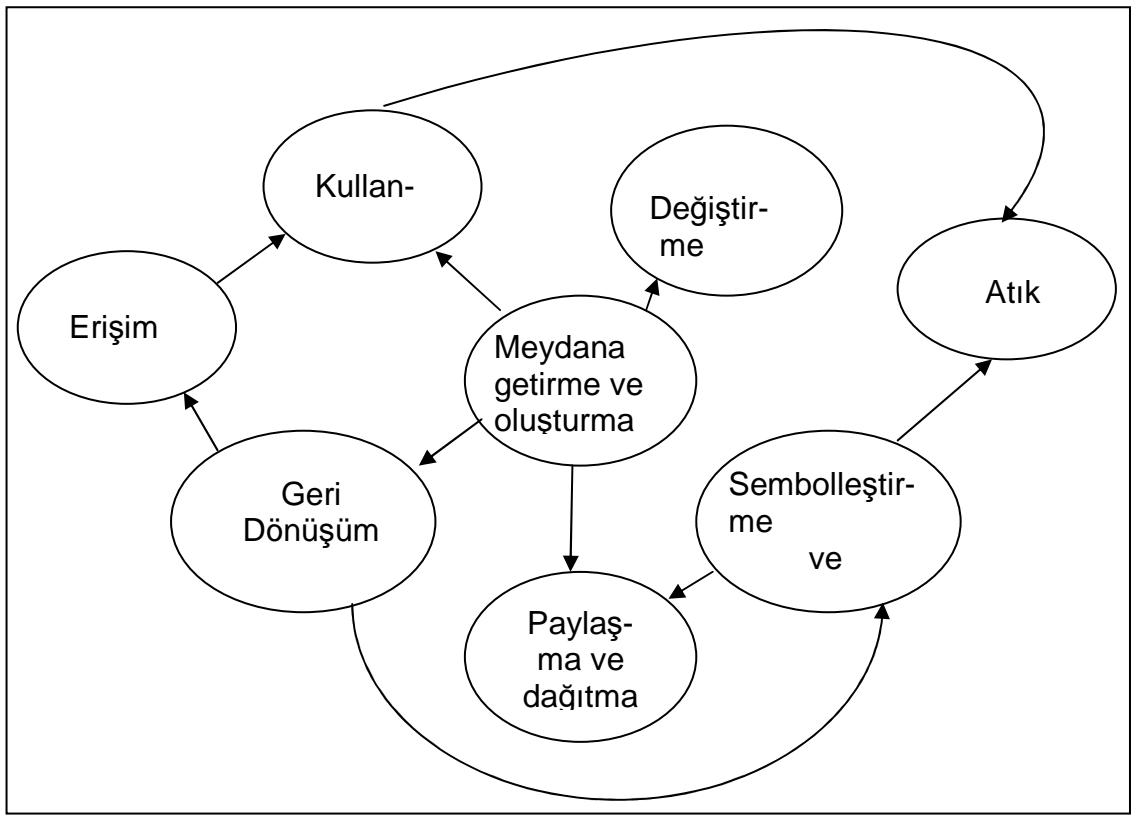
✧ İşgörenlerin belirli bir sorunu çözebilmeleri için kavramları analiz etme ve en yararlı yöntemleri araştırmalarına yardım eden stratejiler ve yardımlar dizisidir.

⁶ Entelektüel sermaye örgütteki üyelerden elde edilebilir tüm bilgi, uzmanlık ve enerjinin toplamıdır.(Schermerhorn vd., 2002, s; 8).

✧ Amaçlara ulaşmak için insanların düşünceleri, davranışları ve iletişimlerine yol gösterecek şekilde kolaylıklarla desteklenen anlayış, deneyim ve süreçleri temel alan stratejiler dizisidir.

✧ Görevleri başarmak, sorunları çözmek ve kararlar vermek için yeteneklerle desteklendiği kadar, bilgiye dayalı gerçekleştirilmiş amaçlar dizisidir.

✧ Pazara yönelik amaçları gerçekleştirmek için entelektüel sermayeyi kabul eden, buna bir altyapı sunan ve yaratıcı işgörenlerin ve örgütlerin olmalarını sağlayacak stratejiler dizisidir (Zhou ve Fink, 2003, s; 87).



Şekil 20 : Bilgi yönetiminin temel taşları

Kaynak : Bergeron, 2003, s; 4

Kısaca Bilgi Yönetimini verinin örgüte değer katacak şekilde bilgiye dönüştürülmesi şeklinde tanımlamak mümkün olabilir (Şekil 20).

3.8. Bilgi Yönetim Disiplinleri

Bilgi Yönetimin uygulama ve düşünce sistemini etkileyen ve geliştiren birçok disiplini vardır. Felsefe olarak öne çıkan bilginin tanımlanmasıdır, kavramsal

bilimde bilgi işgörenlerinin anlaşılması, sosyal bilime göre insan motivasyonu, kültür, çevre karşılıklı etkileşim, yönetim bilimine göre uygulamaları eniyileme (optimize etme) ve örgütle birleştirme, bilişim bilimine göre bilgiye dayalı yetenekler, bilgi mühendisliğine göre bilgiyi depolama ve açığa çıkarma, ekonomiye göre önceliklerin belirlenmesi ve yapay zekâya göre otomasyon ve bilgi yoğun işlerin oluşturulması öne çıkmaktadır (Kakabadse vd. 2003, s; 79).

Açık ve örtülü bilgi ayrımıyla ve dönüştürme süreçleri olan sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme, birleştirme esaslarını temel alarak Bilgi Yönetiminin geniş bir tasnifi yapılabilir (Waltz, 2003, ss; 80-86). Bu tasnife göre;

1. Bilgi stratejistleri görev değerlerinin tanımlanması, bilgiye değer verilmesi (mali veya uygulamaya yönelik bilgi gibi) ve elde edilen bilgi sermayesinin, örgütsel değerlere çevrilmesiyle ilgilenir.

2. Bilgi kültürü geliştiriciler, örgütsel bilginin haritalarını çıkartarak öğrenme, eğitim ve paylaşım programlarını planlar.

3. Bilgi Yönetimi uygulamalar hem süreç, hem de ürünler için belirli iş uygulamaları için çalışır (paketleme programı yazmak gibi).

4. Örgüt mimarisi Bilgi Yönetimi için gerekli elektronik depolama, alt yapı vb ile ilgilenir.

5. Bilgi Yönetimi teknoloji ve gereçleri, örgütte kullanılacak donanım ve yazılımla ilgilidir.

6. Felsefe modeli işgörenlerin nasıl düşündükleri ve harekete geçtikleri hakkında derin sorularla düşünmektir. Örnek olarak; “rakiplerimiz hakkındaki bilmediklerimiz hakkında neler biliyoruz?” gibi. Ayrıca örtülü ve açık bilginin iki farklı boyutu olduğunu öyle ki, bütün bilginin örtülü ya da örtülü bilginin köklerinde olduğunu söyler.

Tablo 12 : Bilgi yönetimi sınıflandırması

| Bilgi Yönetimi Bakış Açısı | Disiplin | Dikkatin yoğunlaştığı esas nokta |
|---|---|---|
| İşgörenleri bilgilendirmek (Bilgi Yönetimini yeterlilik olarak kullanma) | 1. Bilgi stratejisi | Chief information officer görev, değer önerir Entelektüel sermaye Bilgi sermayesi yönetimi: insan sermayesi (nasıl yapılacağını bilmek) ve yapısal sermaye (iş süreçleri, ne yapılacağını bilmek) E- ticaret mühendisliği İş modellemesi |
| | 2. Bilgi (öğrenme) kültürü geliştiriciler | Chief learning officer (CLO) Bilgi paylaşımı, değişimi, işbirliği Sanal takımlar, en iyi uygulamalar, eğitim, sanal öğrenme, sorun çözme |
| Bilgiyi yönetilebilir kılmak (Bilgi yönetimini ehliyet olarak görmek) | 3. Bilgi Yönetimi uygulamaları | Program ve entelektüel sermaye yönetimi Tedarik zinciri yönetimi Müşteri ilişkileri yönetimi Dokümantasyon yönetimi |
| | 4. Örgüt mimarisi | Veri depolama, depo sistemleri BY servisleri ve gereçleri BY mimarisi |
| | 5. Teknoloji ve gereçler | Bilgiyi yakalama, araştırma ve haritalandırma Bilginin saklanması Dağıtım, kişiselleştirme Sorun çözme, karar yardımları, |

Kaynak: Waltz, 2003, s; 84

Diğer bir sınıflandırma Tablo 13 de gösterilmiştir. Bu tabloya göre;

Tablo 13 : Bilgi yönetiminin bakış açıları Kaynak: Kakabadse vd. 2003, s; 81

| Bilgi Yönetimine Bakış Açılı | | | | | |
|------------------------------|----------------------------------|---|---|---|--------------------------|
| | Fizyoloji temelli model | Kavramsal model | Ağ modeli | Topluluk modeli | Kuantum modeli |
| Bilgiyi ele alış | Bilgi doğrulanmış doğru inançlar | Bilgi nesnel olarak tanımlanmış ve kavramlar ve olgular olarak dokümanlaşmıştır | Bilgi edinici için dışarıda açık ve örtülü durumlardadır. | Bilgi sosyal olarak yapılandırılmış ve deneyime dayanmaktadır | Olasılıklar sistemidir |
| Baskın soyut düşünce | Bilgi Teorisi (Epistemology*) | Hafıza | Ağlar | Toplum | Çelişmeler |
| Odak noktası | Bilmenin yolları | Bilgi yakalama ve depolama | Bilgi edinme | Bilgi yaratma ve uygulama | Karmaşık durumları çözme |
| Ana amaç | Özgürlük | Ayrıntılı bilgiyi yakalama ve yazılı hale getirme, bilgiyi açığa çıkarma | Rekabet üstünlüğü | Bilgi paylaşımını sağlama | |
| Temel çıktılar | Yeni bilgi | Standartlar, bilginin yeniden işlenmesi | Dış gelişmelerin farkında olma | Yeni bilginin kullanılması | Çoklu gerçeklik yaratma |
| Teknolojinin rolü | Neredeyse alakasız | Önemli birleştirici mekanizma | Görüntüsüz karşılıklı etkileşim | Destekleyici birleştirici mekanizma | Önemli bilgi merkezi |

1. Bilgi Yönetiminin ağ modeline göre, işgörenler sarmalandıkları sosyal ağ yapısında ekonomik olduğu kadar sosyal motivasyonlardan da etkilenirler. Önemli bilgi, ağ yapısının elemanlarındadır ve “sınır açarları” bu ağa paylaşabilecekleri yeni fikirler verirler. Bu model ağ yapıları oluşturmayı ve bilgi akışını kontrol edebilecek yollar bulmayı hedefler.

2. Örgütlerin rekabetçiliğe devam edebilmeleri için, etkili ve verimli bir şekilde bilgiyi yaratmalı, konumlamalı, yakalamalı ve sorunları çözmek için bu bil-

* Yunanca episteme (bilgi veya bilim) ve logos (neden) kelimelerinden oluşmaktadır. Bilgi ve inançların doğası, metodları, sınırlamaları ve geçerliliğini ele alan felsefenin bir dalıdır. İlk olarak İngiliz felsefeci James Frederic Ferrier tarafından tanımlanmıştır (<http://en.wikipedia.org/wiki/Epistemology>).

giyi paylaşmalıdır. Bu bakış açısının varyasyonlarına örnekler; sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmeden oluşan dört basamaklı “SDBİ” süreci, insan, yaratıcılık, müşteri ve süreç sermayelerini kapsayan entelektüel sermaye, bilgi ağları modeli, mali performans ve iş etkinliği modelleridir.

3. Topluluk modeli toplumbilim ve tarihsel bakış açısına dayanır. Bilginin toplumun olduğunu söyler ki; bilgi bu şekilde kuşaktan kuşağa aktarılır. Bilgi için bir kurum olmadığını, sadece toplumsal uzlaşma olduğunu söyler. Bireyler, karşılıklı ilişkilere dayanarak paylaşılan toplumsal kaynaklar ve sosyal varlığı kapsayan karşılıklı taahhütlerle örgütleri meydana getirmişlerdir. İşler her şey işgörenlerin kendileri tarafından bilinmesine gerek kalmadan görülür. Çünkü ait olma, resmiden ziyade, ortak değerler etrafında katılıma dayanır. Bilgi uygulamadan ayrılamaz ve veritabanları yerine “yaşama” yoluyla sürdürülür. Örtülü bilginin seçilmesi ve yerleştirilmesi için önemlidir. Bilgi teknolojileri sınırlı hatta geçersizleştirici rol oynar.

4. Kuantum modeline göre, işgörenler bilgiye değil anlamlı bilgiye ihtiyaç duyarlar (irfan, bilgelik) öyle ki, bu bilgilerde sadece olgulara değil bir senaryoya dayanmalıdır. Bu model bilgi teknolojilerine yüksek derecede bağımlıdır (Kakabade vd, 2003, ss; 80-85).

3.9.Öğrenme

Bu bölümde öğrenme ile ilgili kavramlar bilgi yönetimi kavramıyla ilişkilendirilerek verilmeye çalışılacaktır.

Genellikle bireyler arasındaki bilgi değişim süreci, öğrenme olarak adlandırılır. Örgütsel anlamda öğrenme, belirli bir amaçla hareketlerde meydana gelen değişiklik olarak adlandırılır. Bilgi Yönetiminde ise, genellikle örgütsel öğrenme olarak geçer (Dingsoyr, 2002, s; 31).

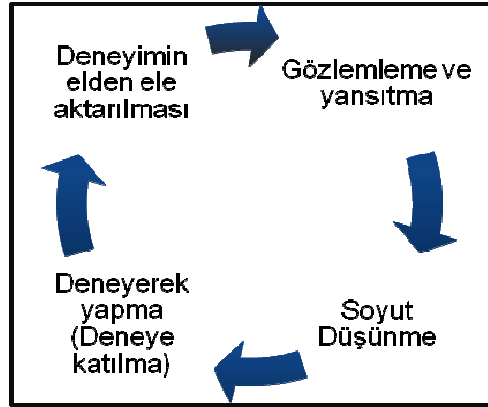
Öğrenme süreci ile bilgi yönetimin çakıştığı alanlardan ilki Tablo 2.1 de gösterildiği gibi öğrenme ve bilgi yönetimi, uygulama da gerçekleşir. İkinci olarak her ikisi de gerçek sorunlar üzerinde çalışıldığında daha etkin olur. Son olarak etkin öğrenme, sürecinin aktarılması sonraki bölümlerde de görüleceği şekildeki bilgi yönetimi uygulamalarıyla gerçekleştirilir. (Ackerman vd., 2003, ss; 73-74)

3.9.1. Örgütsel öğrenme

Örgütsel öğrenme, yönetim ile işgörenlerin katılımı, dikkati ile çabaları sonucunda rekabet ile verimliliği arttıracak şekilde örgüt içerisindeki uzun dönemli etkinlikleri tanımlar.

Öğrenen örgütler ise genellikle bu tanımla karıştırılan bazen de yerine kullanılan bir tanımdır. Öğrenen örgütler, bilgiyi bulmada, elde etmeyle üretmede yetenekli ve üretilen bilgiyi kullanacak şekilde kendisini veya içerisindeki bir kısım birimleri değiştirebilen örgütlerdir (Endlich, 2001, s; 44). Öğrenen örgütlerin temelinde işgörenleri sahip oldukları bilgi ile yetenekleri kullanmalarına olanak tanıyacak şekilde yetkilendirme vardır.

Fakat bizim için işgörenlerin bilgiyi örgütte nasıl daha verimli ve önyargısız paylaşımları olduğundan bu kısımda örgütsel öğrenme konusundan bahsedilecektir. Zaten önemli olan bilgi yönetimi kullanılarak örgütlerin, öğrenen örgütler olmasıdır. Bunun için gerekli olan paylaşımcı bilgi kültürü dördüncü bölümde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

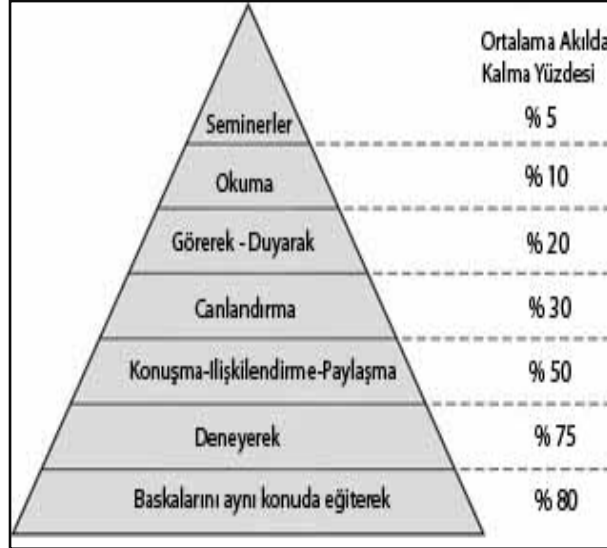


Şekil 21: Kolb'un öğrenme döngüsü

Kaynak: Forster, 2005, s; 317

Örgütsel öğrenmenin önemi tüm işgörenlerin eğitim sürecine katılımını sağlamasıdır. OECD (2001, s; 22) tarafından yapılan bir araştırmaya göre bireylerin eğitimlerine katılımlarını arttıracak veya eğitimi bırakmalarını önlemek için alınacak önlemler birey başına yapılacak harcamadan daha etimlidir. Dördüncü bölümde de açıklanacağı gibi kültür öğrenilebilen bir kavramdır ve örgüt kültürünün etkisi işgörenlerin geçmiş kültür etkilerinden daha etkin konuma gelebilir.

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden iki biçimde ayrılır. Birincisi, örgütsel öğrenme paylaşılan anlayış, bilgi ve paylaşım modelleriyle oluşur. İkincisi, sadece bireylerin hafızalarına dayanmak yerine politikalar, stratejiler, tanımlanmış süreçler gibi kültürü kapsayan “kurumsal işleyişleri” de temel alır.



Şekil 22: Öğrenme piramidi

Kaynak: Dotlich, Noel, Walker, 2004, s; 7

Öğrenme için tek ve çift ilmik olmak üzere iki sistem tanımlanmıştır. Tek ilmik öğrenmede, sonuçları etkilemek için yapılan değişikliklerin gözlemlenmesiyle elde edilen geri besleme vardır. Çift ilmik öğrenmede “yönetici değerler” adı verilen ve sonuçları etkileyen etkenler ve bunların doğasının anlaşılması vardır (Dingsoyr, 2002, s; 31). Ayrıca bu yöntemde diğer bir önemli husus doğru amaçları bulmak, izlediğimiz hedeflerin doğru hedefler olup olmadığını da anlamak ve değerlerle yüzleşmektir. (OECD, 2001(a), s; 200)

Öğrenme üzerine yapılan yeni araştırmalar deneyim (Şekil 22) ile öğrenmenin en iyi yöntem olduğunu göstermektedir. Bunun en iyi gösterimi Kolb’un öğrenme döngüsüdür (Şekil 21) (Forster, 2005, s; 317). Bu döngüye göre soyut düşünceler uygulama alanına dönüştürülmesi sonucundaki süreçte diğer işgörenlere aktarılabilir. Şekil 21 de Kolb’un öğrenme döngüsünü doğrular. Bu şekle göre en iyi öğrenme yöntemi bilgiyi öğretebilecek duruma gelmektir. Bu da soyut bilginin, işgörenlerin deneyimleri altında uygulamaya dönüştürülerek aktarılması anlamına gelmektedir.

3.9.2. Bireysel Öğrenme Boyutları

Liderlik gelişimi için en önemli etmenlerden bir tanesi de, bireysel öğrenmedir. Kendi kendini geliştirmek isteyen liderler ile izleyenlerini etkileyebilmek isteyenler öğrenmek durumundadırlar. Bireysel öğrenmenin en iyi yolu, liderlerin ve işgörenlerin aynı konu hakkında eğitim verebilecek duruma gelmeleriyle sağlanır. İşgörenlerin farklı davranış biçimlerine göre etkili olabilecek en iyi öğrenme yöntemleri Tablo 14 de gösterilmiştir. Bu tabloya göre:

a. Aktivistler* en iyi aşağıdaki tecrübelerden öğrenirler.

Hepsi öğrenme imkânı tanıyan yeni tecrübeler, sorunlar, fırsatlar ortaya çıkarırlar. Bu kişiler kendilerini iş oyunları, rekabete dayalı görevler, rol oynama egzersizleri gibi “şimdi ve burada” faaliyetleri ile geliştirirler.

Oldukça parlaktırlar ve sürekli göz önündedirler. Zor olduğunu düşündükleri bir görev ile karşılaştıklarında derin uca atılırlar.

b. Diğer taraftan, bilgiyi sadece düşünce yoluyla inceleyeniler aşağıdaki durumlarda en iyi şekilde öğrenirler.

Eyleme geçmeden önce düşünmek, bir yorum yapmadan birleştirmek için zaman ve fırsatlara sahiptirler. Neler olduğunu, neler öğrendiklerini gözden geçirme fırsatını bulurlar. Kendi uygun buldukları zamanda, baskı altında ve sıkışık program olmaksızın karar verebilecek durumdadırlar.

c. Teorisyenler en iyi aşağıdaki durumlarda öğrenebilirler.

Fikirler, olaylar ve durumlar arasındaki bağlantıları ve karşılıklı ilişkileri metodik olarak araştırmak için zamanları vardır. Açıkça belirtilmiş amaçların olduğu yapısal durumdadırlar. Temel yöntembilimi, varsayımları veya bir şeyin arkasındaki mantığı sorgulamak ve denemek imkânına sahiptirler. Entelektüel açıdan zorlanırlar.

d. Uygulamacılar (Pragmatistler⁷) en iyi aşağıdaki durumlarda öğrenirler.

* Eylemci: Bir politik partiye, bir davaya güçlü bir şekilde bağlı, güçlü bir şekilde inanan, kişisel motivasyonu çok yüksek olan ve partisinin adına önemli kararlar alan kimse. Aktivistler genelde birçok örgütün çekirdeğidirler ve birçok örgütte bilgi sahibi olan ve örgütün yaptığı aktivitelerle en çok ilgilenen ve büyük beklentileri olan kişilerdir (<http://www.lobicilik.com/TurkceSozluk.htm>).

⁷ 19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başında Amerika ve İngiltere'de ortaya çıkan düşünce doğrultusu, doğruluğun ölçütünü bilginin uygulanmasında görür. Bu anlayışa göre, yaşama yararlı olan, onu ileri götüren iyidir. (Başlıca temsilcileri: C.S. Peirce, Dewey, James, F. S. Schiller.) Ahlak felsefesi bakımından, yararcılıkla, bilgi kuramı bakımından araççılıkla özdeşir. Bilgi ve doğruluk yaşam için yalnızca birer araçtır. Pragmacılara göre her fikir, doğruluk değerini, neticede bizi ulaştırdığı faydadan alacaktır. Bütün hakikatler, gerçeğe tesir imkânını sağlayan, bize fayda temin eden fikirlerdir. Ma-

Konu ile işteki sorun veya fırsat arasında bariz bir bağlantı vardır. O anda işlerinde kullanabilecekleri, belirgin bir şekilde işleri yapabilecekleri teknikler gösterilir kendilerine. Kendilerine koçluk edecek, bir güvenilir uzmandan geri besleme sağlayacak şekilde teknikleri denemek ve uygulamak imkânına sahiptirler. Pratik konular üzerinde dikkatlerinin yoğunlaştırabilirler (Bawyer vd. 2000, s; 19, www.training-youth.net).

Tablo 14 : Bireysel öğrenme

| Aktivist – kuvvetli taraflar | Zayıf taraflar |
|---|---|
| Esnek ve açık fikirli İşe başlamaktan mutlu Yeni durumlarla karşılaşmaktan mutlu Yeni olan her şey hakkında iyimser ve bu nedenle de değişime direnç göstermesi pek muhtemel değil | O anda ilk göze çarpan eylemi üzerinde düşünmeye gerek duymadan yapma eğilimi Sık sık gereksiz riskler alırlar Çok fazla şeyi kendileri yapma eğilimi ve sonuçta bunalma Yeterli hazırlık olmaksızın faaliyete geçme Uygulamadan / konsolidasyondan sıkılma |
| Düşünen – kuvvetli tarafları | Zayıf tarafları |
| Dikkatli Her şeyi yapan ve metodik Düşünceli Başkalarını dinlemek ve bilgileri birleştirmek konusunda iyi Çok nadiren hızlı hüküm oluştururlar | Doğrudan katılımdan kaçınma eğilimi Karar vermek konusunda yavaş Aşırı temkinli olma ve fazla riske girmeme eğilimi Israrcı değil – anlaşmanın kolay olduğu insanlardan değildir ve havadan sudan konuşmazlar |
| Teorisyen – kuvvetli tarafları | Zayıf tarafları |
| Mantıklı “dikey” düşünen tip Akılcı ve objektif Araştırmacı sorular sormakta iyi Disiplinli yaklaşım | Çevresel düşünme konusunda kısıtlı Belirsizlik, düzensizlik ve muğlaklık için düşük tolerans Sübjektif veya sezgisel her şeye karşı toleranssız Hep “olmalıydı, olsaydı, olmalı” ile dolu |
| Pragmatist – Kuvvetli tarafları | Zayıf tarafları |
| Her şeyi pratikte test etmeye meraklı Pratik, ayakları yere basan, gerçekçi İşbilir – derhal konuya gelir Tekniğe yatkın | Uygulamaya konmamış olan her şeyi reddetme eğilimi Teori veya temel ilkelerle ilgili değil Sorun çıktığında işine gelen ilk çözümü yakalama eğilimi Kararsızlığa karşı sabırsız Dengeli, görev odaklı ama insan odaklı değil |

Kaynak: (Bawyer vd., 2000, s; 18, www.training-youth.net, www.gencbilim.com/odev/odev_tez/odev_tez.php?id=19542).

Romer (1993), gelişmiş ve kalkınmakta olan ülkeler arasında, düşünce ve nesne boşluklarından (idea gaps and object gaps) söz etmektedir. Nesne boş-

tematikteki aksiyomlar ve pozitif bilimlerdeki ilkeler ve kanunlar, dinî ve ahlâkî inançlar, metafizik düşünceler, hareketlerimizi başarıya götürecek yolları gösterdikleri için hakikat değerini taşırlar. Bu sebepten hakikatin ölçüsü de, akılcıların sandığı gibi ussal apaçıklık değil, fayda ve başarıdır. (<http://turkcebilgi.com/Ansiklopedi/pragmac%FDI%FDk>; Kongar, 1948,s;13, 80, 81).

luğu, fabrikaların, yolların ve hammaddelerin olmaması anlamına gelmektedir. Düşünce boşluğu ise, kalkınmakta olan ülkelerin gelişmiş ülkelerde ekonomik değer olarak üretilen ve kullanılan bilgiye erişememelerini ifade etmektedir (Romer, 1993, s; 543).

3.10. Beş Bilgi Sağlama Çemberi

Bilginin yaratılması ve paylaşılması için, çalışanlar bunu çeşitli döngülerle sağlarlar. Bunun için, örgütün potansiyelini de dikkate alarak sürekli olarak bilginin yaratılması, paylaşılması ve geliştirilmesine odaklanmak gerekir. Bu döngülerden bazıları;

a. Telkin edici bilgi vizyonu çemberi (Instill Knowledge Vision Cycle)

Bilgi vizyonu, örgütteki yöneticilerin, bugünkü ve gelecekteki durumları kavrama yetisine bağlı olarak, örgütteki bilgi devirlerine stratejileri ilişkilendirmektedir. Yöneticilerin örgütleri için vizyon geliştirmede ihtiyaç duyulması, yöneticilerin hayati öneme sahip rolleridir (Hawari, 2004, s; 38).

Örgütün vizyonu, karar verme sürecinde etkili olan bilgiye anlam vermesi için kavramlaştırılır. Ayrıntılı davranışsal kurallar, kümelerdeki bireylerin karşılıklı iletişimi için gereklidir. Vizyon, işgörenlerin ne istedikleri ve işleri nasıl yapabilecekleri konusunda insanları düşüncelerini uyarır. Böylelikle potansiyel olarak acil durumlara hazırlıklı olurlar (Hawari, 2004, s; 38).

Vizyon kadar, vizyonu paylaşmak da önemlidir. Vizyon paylaşılarak karşılaşılan sorunlara karşı duyulan korku azalır, işgörenler daha az denetime ihtiyaç duyar. Bireysel görevler daha özel olduğundan denetimi kolay olur (Hawari, 2004, s; 39). Liderlerin vizyon temelli bir bilgi yaratmaları için yol (amaç) haritaları belirlemeleri, yaratıcılığa önem vermeleri, vizyonu anlaşılabilir (gerekirse göze hitap edebilecek) şekilde sunmaları, mevcut görev sistemlerinde yenilikler, dış dünyayla bağlantının kesilmemesi ve rekabete dönük olmaları gerekmektedir (Hawari, 2004, s; 39).

b. Yönetim sohbet çemberi (Manage conversation cycle)

Bu çemberde bireyler, gruplar ve toplulukların sohbetler aracılığıyla deneyim, fikir ve bilgilerini değiş tokuş etmesiyle ilgilenir. Bunlar sadece sözlü değil sayısal ortamlardan faydalanan (e-posta, internet vb.) gibi sohbetler de olabilir.

c. Hareketli bilgi eylemcisi çemberi (Mobilise knowledge activist cycle)

Bilgi eylemcisi örgütteki bilgi paylaşma çabalarını destekleyen ve düzenleyen kişi, grup veya bölümdür. Sınırları kişiye veya bölüme bağlıdır. Bilgi eylemcisi doğrudan paylaşım katılmaktansa doğru bağlamın oluşturulmasını sağlar. Örneğin; bilgi yönetim müdürü gibidir. Görevlerinden bir tanesi de saklı bilgileri ortaya çıkarmaktır (Hawari, 2004, s; 40).

d. Doğru bağlamı yaratma çemberi

Bilgi, örgütün birçok yerinde yaratılabilir. Fakat önemli olan bu bilginin kullanılabilir olmasıdır. Bunun için bireysel olarak yaratılan bilginin işbirliği içinde paylaşılması gereklidir. Bunun için, işgörenler isteklendirilmeli ve uygun yer (ortam) oluşturulmalıdır (Hawari, 2004, s; 40).

e. Yerel bilginin küreselleştirilmesi çemberi

Örgütlerin maliyetlerini azaltmak için küreselleşmeleri aşamasında bilginin de küreselleşmesidir. Üç aşamada yapılabilir. Küreselliği sağlayacak bir birimle dağıtılması, bunun için bilginin paketlenmesi ve gönderilmesi ve son olarak da bilginin yeniden oluşturulmasıdır (Hawari, 2004, s; 40).

3.11. Bilginin Üretilmesi (Yaratılması)

Örgütsel bilgi kültürünü anlayabilmek için, örgütsel bilginin nasıl üretildiğini kavramak gerekmektedir. Örgütsel bilgi, bir bilgi türünün diğerine dönüştürülmesi ile bilgi türlerinin kendi içlerindeki dönüşümleri neticesinde örgüt tarafından oluşmaktadır. Örgütteki işgörenlerin bilgisi nitelik yönünden açık bilgi [İng. explicit knowledge] ve örtülü bilgi [İng. tacit knowledge] olarak ikiye ayrılır. (Keskin, Kalkan, 2005, s; 180). Örtülü bilgi, kişisel, bağlama özgü, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi oldukça güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise, resmi-biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir olan bilgidir (Keskin, Kalkan, 2005, s; 180).

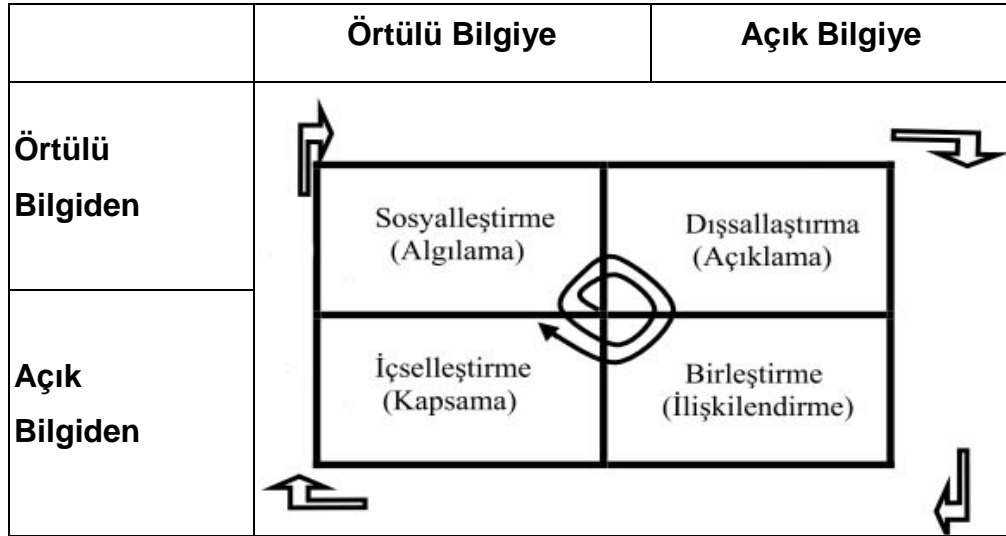
Birçok araştırmacıya göre, bilginin üretilmesiyle teknolojik buluşlar ve bilgi anlaşılır. Bilgi yaratılması sürecine katılan en önemli girdiler yetenekler ve yeterliliklerdir (OECD, 2000 (c), s; 7).

Yapılan deneysel çalışmalar, örgütlerin nadiren yalnız başlarına bir şeyler keşfedebildiklerini göstermektedir. Bu, aynı zamanda, sistematik bilgi paylaşımının oluşturulması için bir alt zemindir. Araştırma-geliştirme sistemleri, bu sis-

temde yer alan oyuncular ve onların birbirleriyle olan ilişkilerinden meydana gelir. Bu oyuncular işletmeler, teknoloji enstitüleri, üniversiteler, eğitim sistemleri ve girişim sermayelerinden oluşmaktadır (OECD, 1996, s; 16).

Bilginin yaratılması için Nonaka vd. (2000, s; 9) sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmeden oluşan dört basamaklı SDBİ (SECI: socialization, externalization, combination and internalization) sürecini oluşturmuştur (Tablo 15).

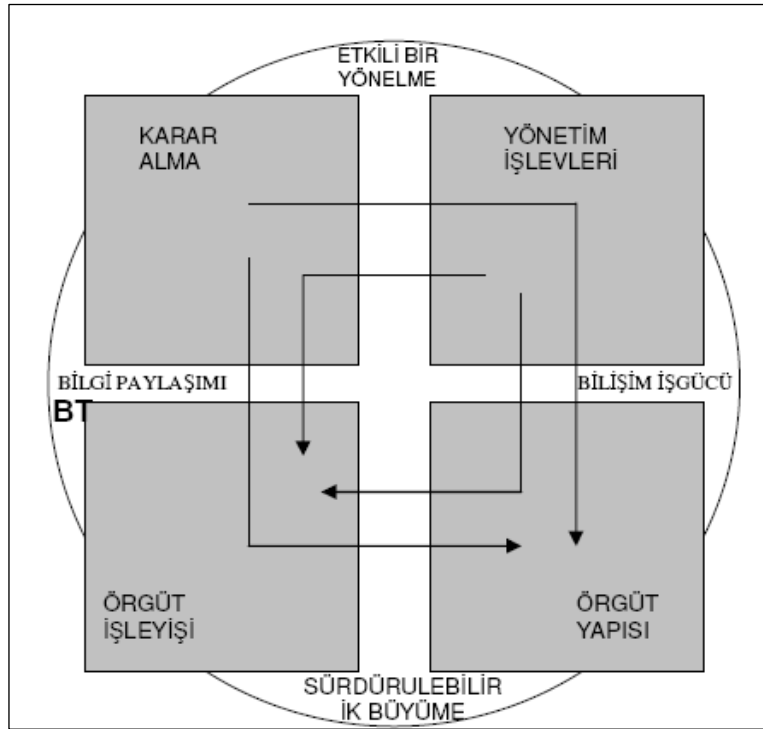
Tablo 15 : Örtülü ve açık bilgi arasındaki dört tür etkileşim



Kaynak : Nonaka, 1994, s;19; Nonaka ve Takeuchi, 1995, s; 62, Özevren ve Gürsu, 2004, s; 648

Sosyalleştirmede örtülü bilgi yeni örtülü bilgiye dönüştürülmektedir. Ustaçırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri ile deneme-yanılma ve taklit yoluyla öğrenme süreçlerinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnek olarak gösterilebilirler. Bu bakımdan bilginin paylaşılmasında sadece, sayısal ortama aktarılan verilerin, lojistik bilgi ve ürün özellikleri paylaşımı değil, aynı zamanda yönetim inanışları, imgeler, deneyim ve akılsal alıştırmaları kapsar (Möller ve Svahn 2004, s; 220). Dışsallaştırmada örtülü bilgiden açık bilgi elde edilmektedir. Bu dönüşüm biçiminde örtülü bilgi, mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda açık ifadelere kavuşturulmaktadır. Birleştirme açık bilgiden açık bilgiye dönüşümü, diğer bir ifadeyle farklı formlardaki açık bilginin, bir senteze ulaştırılmasını ifade eder. Eğitim faaliyetlerinde genellikle, birleştirme türündeki dönüşümler rol oynamaktadır. İçselleştirme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşü-

münü ifade etmektedir. "Yaparak öğrenme" ve benzeri faaliyetler sonucunda gerçekleşmektedir (Keskin, Kalkan, 2005, s; 181).



Şekil 23 : Bilişim teknolojileriyle yaratılan yönetim süreci

Kaynak : Cevher, 2003, s; 2

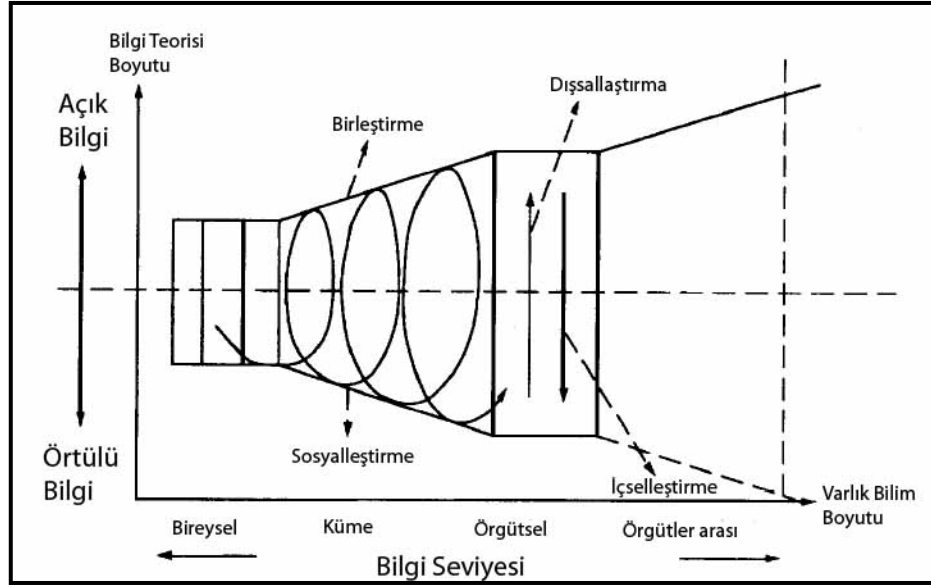
Bilgi, örgüt içerisinde birkaç seviyede bulunur. De Long ve Fahey (2000, s;122) bu seviyeleri bireysel, grup ve örgüt seviyeleri olarak tanımlamıştır. Fakat her ne kadar bireyler bilginin bulunduğunu sadece bir seviyede teşkil etseler de, bireysel bilginin paylaşılması, örgüt içerisindeki diğer tüm seviyelerde bilginin yaratılması, dağıtılması ve yönetilmesi için zorunluluktur. Bundan dolayı bilgi, bireyler ve örgütün değişik seviyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimde yaratılır (Şekil 23) (Ipe, 2003, s; 337).

Lam (2000, s; 491) bilgiyi: "Bireylerin beyinde bulunan ve bireylerin ustalıklarında vücut bulan, örgüt bilgisinin parçası" olarak tanımlamıştır. Yine aynı makaleye göre, bireysel bilginin üretilmesi, bağımsız olarak belirli cins görevlere ve sorunlara uygulanmasını ihtiva eder çünkü bireyler, bilgiyi saklama ve işleme konularında kavramsal sınırlara sahip olduklarından, bireysel bilgi, doğada özelleşmek ve ilgi alanlarına yoğunlaşmak eğilimindedir. Simon (1991, s.176), bütün örgüt tarafından öğrenmenin, insan kafası içerisinde gerçekleştiğini öne sürer. Argyris (1964) bu noktayı daha da kuvvetlendirerek örgütlerin bireyler aracılığıyla

la öğrendiğini ve bu bireysel öğrenmenin, örgütteki öğrenme sistemi tarafından kolaylaştırıldığı veya zorlaştırıldığından bahseder.

(<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>)

Bundan dolayı bireylerdeki örtülü bilgi örgüt içinde dolaşarak açık bilgi haline gelir (Şekil 24).



Şekil 24 : Örgütsel bilgi oluşturma helezonisi*

Kaynak : Nonaka, Byosiere, Borucki, Konno, 1994, s; 342

3.12. Bilgi Yönetim Teknolojileri

Yeni bir dalga olan haber iletişim teknolojileri, (information communication technology ICT) (HİT) bilgi temelli öğrenen örgütler için destekleyici olabilir. Bu alanda, olaylara dayalı akıl yürütme sistemleri (case-based reasoning systems), küme kararları destekleme sistemleri (group decision support systems) ve yapay sinir ağları (artificial neural Networks) gibi sistemler örgütsel öğrenme sürecini ve örgütsel dönüşümünü bazı açılardan destekleyebilir. Aşağıda bu sistemlere kısaca değinilmiştir.

* Ontoloji (Varlıkbilim): varlık veya varoluş ile bunların temel kategorilerinin araştırılmasıdır. Varlık, var olduğu söylenebi- len herhangi bir şeydir. Somut varlığı araştırmak yerine varlığı soyut bir biçimde araştıran ve varlığın varlık olmak bakımından doğasının ne olduğu sorularını soran zaman zaman metafizik anlamına gelecek şekilde anlaşılan felsefi disiplindir. (<http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/Ontoloji>)

3.12.1. Haber iletişim teknolojileri

HİT daha önce yaşanmış olayların tekrar geri çağırılması ve benzer olaylar karşılaştırılabilmesi için bir kütüphane ve yazılım sistemine ihtiyaç duyar. Olaylardan haberler kütüphanesi, değişik işkolları ve iş işlevlerinin geniş bir yelpazesinden oluşur. Her bir haber, alta yatan rekabet durumunu, çevresel koşulları, yönetim önceliklerini, deneyimleri, değerleri ve öğrenme süreçlerini kapsamalıdır. Bu sistem yaşanmış deneyimlere başkalarının da erişmesini mümkün kılar. Genellikle bakılması gereken en iyi öğretilerdir.

3.12.2. Küme kararları destekleme sistemleri

Bu sistemler katılımcıların, iletişimini sağlayacak şekilde bilgisayar ve bilgisayar ağı gerektirir. Sistemin amacı, örgüt içinde değişik kollarla dolayısıyla farklı bakış açılarına sahip işgörenlerin, karşılıklı bilgi değişimlerine dayanır. Diğerlerinin (kümenin) yaşadığı deneyimler, birey için girdi olur ve dolayısıyla bireysel öğrenme için iyidir. Fakat sadece bireysel öğrenme üzerine odaklanmaz. Burada kümenin lideri düşünceleri önem sırasına koyar ve bir veya bir kaçını daha ileri elektronik tartışma için seçer (haber forumları vb.).

3.12.3. Yapay sinir ağları

Bu sistemin amacı, insan beynini taklit ederek en iyi uygulamalardan en iyi ilkeleri çıkarmaktır çünkü çok fazla durum söz konusu olduğunda bunları filtrelemek ve özetlemek gerekir. Böylece uygulamalar, ilkelerin seviyelerinden anlaşılabilir. Örtülü bilgiyi açık hale getirmeden yapılandırır, fakat erişilebilir olmasını da sağlar (Baets, 2005, ss; 74-76).

3.13. Bilginin Paylaşılması

Bilgi paylaşımı temel anlamda örgüt içerisinde bilginin ulaşılabilir duruma getirilmesi eylemidir (Ipe, 2003, s; 341).

Bilgi aktarılması ya da paylaşımının tanımı kısaca, bir birimin (örneğin bir grup, şube veya bölüm) etkilendiği bir süreçtir. Bireysel seviyede bilgi aktarımı, bir durumda kullanılan bilginin diğer bir duruma uygulanmasıdır (Ipe, 2003, s;341,

Gottschalk, 2005, s; 14). Ruhbilimde birçok bilgi aktarım mekanizması tanımlanmıştır. Bu mekanizmalar hareket, eğitim, personelin iletişim ve gözlemi, teknoloji transferi, rutin tekrarlar, patentler, bilimsel yayınlar ve sunumlar, kaynak satıcılar ve müşteriler arasındaki karşılıklı ilişkiler, birliktelikler ve örgüt içi diğer bağlantıları kapsar (Gottschalk, 2005, s; 15).

Dixon (2000) kitabında, kastedilen alıcı, işin doğası ve aktarılacak bilginin tipine göre beş çeşit aktarım mekanizması tanımlamıştır; seri, açık, kapalı, stratejik ve uzman aktarımları (Gottschalk, 2005, s; 15).

Seri aktarım aynı küme işgörenlerinin, kendi bilgilerini kullanarak bir işi birden fazla tekrarlıyorlarsa gerçekleşir. İşin doğası, sık ve rutin olmayandır ve bilgi şekli kapalı veya açık olabilir. Seri aktarım; her bir bireyin sahip olduğu benzersiz bilgiyi kümeye veya bilgi uzayına yerleştirdikleri bilgi sayesinde bilginin toplanabildiği ve tüm küme tarafından anlam ifade eden bir süreçtir. Burada küme, aynı bağlılığı paylaşan ve diğer elemanlar arasında sinerji için işgören bir kitle olarak tanımlanmıştır.

Açık aktarım, bilgi işgörenleri kümesinin, diğer bir kümenin daha önce uyguladığı bilgiyi alarak uygulamalarıyla oluşur. Bu bilgi, bilimsel formül, veri, kullanım bilgileri vb. yoluyla açık olarak aktarılır. Takım tarafından uygulanan işin doğası sık ve rutindir.

Kapalı aktarım, bilgi işgörenleri kümesinin diğer bir kümenin uyguladığı bilgiyi farklı bağlamda kullanmasıyla gerçekleşir. Bilgi, diğer kümeden sosyal faaliyet olarak aktarılır. Kümenin ilgilendiği işin doğası sık ve rutin olmayandır. Bu aynı zamanda, yakın aktarım olarak da adlandırılır, sebebi coğrafik olarak yakınlık değil, kaynak takım ve alıcı takım arasındaki benzerliktir.

Stratejik aktarım, takım sık olmayan bir işi üzerine aldıklarında ve aynı örgüt içindeki benzer görevlerde başarılı olmuş diğerlerinin deneyimlerinden yararlandıklarında oluşur. Gerekli bilginin niteliğine göre, üst düzey yöneticilerde bazen dâhil olurlar. Aktarılan bilgi açık ve kapalı olabilir.

Uzman aktarımı jenerik⁸ ve açık bilginin, takımın yeni sorunları yeni uygulamalar ve bilgiyle çözmesi için örgütün içinden veya dışından aktarılmasıyla oluşur. Bu şekildeki aktarım, takımın görevinin sık olmayan, rutin ve takımın kendi bilgisi-

⁸ Jenerik: her duruma uygun olarak kullanılabilen veya genel bir yapı sergileyen anlamındadır.

nin olanakları dışında teknik sorunla karşılaştığında uygulanabilir. Doğal olarak bu bilgiler, standart bir yazılı kaynakta ve elkitabında bulunmaz (Gottschalk, 2005, s; 16).

Bilgi paylaşımı ve kullanımı davranışı kültürlere göre değişmektedir. Bilgi yönetimi girişiminin nasıl olacağı ile ilgili küresel standartlar ve protokollerle birlikte ele alınmasını zorlaştırmaktadır. Tipik olarak batı toplumları, doğu toplumlarına göre daha kısa dönem odaklı olmaktadır. Her boyut, bilginin paylaşımı ve kullanımında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bireyden ziyade, grup etkisinin olduğu doğu kültürlerini ele alalım. Örgüt üyeleri, resmi olmayan tartışma ve şebekelere daha fazla güvenmek yerine, bunları paylaşmak ve görüşlerini depolamak için bilgi depolarını olası şekilde daha az kullanmaktadırlar. Buna karşılık batılılar, elektronik medyayı bilgi alış verişi için daha çok kullanmaktadırlar. Bundan başka, Hall ve Hall (1990)'ın çalışmasından yararlanarak, düşük ve yüksek bağlamlı kültürler arasında farklılıkların olduğunu görebiliriz. Kuzey Amerika, Batı Avrupa v.b. gibi yüksek derecede odaklı kültürlerde bilgi kontrol edilir ve serbestçe akışına izin verilmez. Buna karşılık, Japonya ve İspanya gibi düşük bağlamlı kültürlerde, bilgi fazla bariyer olmadan serbestçe akmaktadır (Desouza ve Evaristo, 2003, s; 66).

Bilgi paylaşımına dost kültürlerde aşağıdaki ilkeler vardır;

- ✧ Gruplar arası fiziksel ve değerler dizisi bariyerlerini aşmak için özel önlemler alınır.
- ✧ İşgörenler bilgi paylaşımı ve daha büyük örgüt amacı arasındaki bağlantıyı görür.
- ✧ Bilgi paylaşımı, örgütün temel kültürel değerleriyle sıkı sıkıya bağlantılıdır.
- ✧ İnsanlar üzerinde yönetimden, iş arkadaşlarından kaynaklanan işbirliği ve paylaşma için güçlü bir baskı vardır (APQC © 2003).

Ayrıca bilginin paylaşılması için, örgüt kültürünün değişmesi gerekebilir ve liderler, örgüt kültürünün yaratılmasında çok önemlidirler. Kültürün yaratılmasındaki mekanizmalardan bir tanesi de, "lider ile özdeşleşmektir" (Schein, 1990, s; 114). Örgüt veya gruplar kurulduğunda baskın figürlerin veya kurucuların kendi değerleri, inanışları ve varsayımları, grubun hangi şekilde faaliyet göstereceğini açık biçimde sağlar. Bu inanışların uygulanmaya konması bazen işe

yarar bazen de yaramaz. Daha sonraları öğrenilerek yayılan bu davranışlar sadece liderin başlangıçtaki varsayımları olmaktan ziyade, grubun tamamının toplam deneyimini yansıtır. Başlangıçtaki yerleşme mekanizmaları:

- a. Liderlerin kontrol ederken ve ölçerken nelere dikkat ettikleri
- b. Liderlerin kritik olay ve örgütteki krizlere nasıl tepki verdiği
- c. Kasıtlı rol modelleri ve koçluk
- d. Ödül ve statülerin dağıtımındaki ölçütler
- e. Katılım, seçim, ödül, emeklilik ve iletişimdeki ölçütler (Schein, 1990, s; 115)

Bunun için iki adım vardır.

1. Resmi liderler öğretmen durumuna geçerler. Bunun sonucunda değişime karşı gelen liderler de, üstlerinden öğrendiklerini astlarına aktarmak durumunda kalırlar. Fakat yaptıklarıyla öğrettikleri birbirinin tutmuyorsa çelişkiye düşerler ve zamanla davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. Böylelikle en tutucular bile zamanla değişime girerler. Böylelikle onların astlarının da değişime ayak uydurması çok daha etkili olur (Carter, Ulrich, Goldsmith, 2005, s;248).

2. Resmi olmayan liderlerin ortak edilmesi gerekir. Bu liderlere kısaca düşünce liderleri denebilir. Düşünce liderleri, hareketleri ve düşünceleri meslektaşları arasında önemli bir yere sahip olan kişilerdir. Eğer bu kişiler ikna edilip uygulamaya dâhil edilebilirlerse, kalan işgörenleri kazanmak için anahtar rol oynarlar ve hızlı destek almak mümkün olabilir. Bu kişilerin sayısı, örgüt nüfusunun, yaklaşık olarak %5–10' u arasındadır (Carter, Ulrich, Goldsmith, 2005, s;249).

Bilginin paylaşılmasındaki önemli bir engel de güvenlidir. Güven zamanla rekabetten dolayı kaybolabileceğinden, sadece diğerlerine güveni değil, paylaşımın yapıldığı kuruma olan güveni de gerektirir (Adams, 2005, s; 720). Eğer az güvenlik işletmenin rekabetçi durumunu tehlikeye atacaksa, bu durumda çok fazla güvenlik önlemi oluşturulacaktır. Teknolojik çözümlere aşırı güven bilgi işçilerinin işlerinden olduğu kadar, bütünden de bağlarını koparabilir.

Bütün bu şüphelerden oluşan katı uygulamalar, örgütü birçok bakımdan paralize edebilir. Bu olduğunda rakipler, bilgi casusluğu yapmadan da üstünlük kazanmış olurlar. Bunun bazı sonuçları;

- ✧ Eğer insanlar birbirlerine güvenmezlerse, paylaşmazlar.
- ✧ Eğer insanlar bilgiye güvenmezlerse, aldıkları bilgiyi onaylamak için zaman ve emeklerini boşa harcarlar.
- ✧ Değerli bir bilginin varlığı, değersiz bir materyal tarafından örtülene bilir.
- ✧ Eğer politikalar ve izlekler (prosedürler) işin yapılmasıyla çakışıyorsa, onlara boş verilir veya yıkılır (Koenig ve Srikantaiah, 2004, s; 477).

Günümüzde, bilim ve teknolojide hızlı ilerlemeler ve bilginin (knowledge) oldukça önemli bir üretim faktörü haline gelmesiyle, özellikle başlıca OECD ekonomilerinin artan ölçüde bilginin üretimi, kullanımı ve yayılması anlamında, bilgiye dayalı hale gelmesi süreci yaşanmaktadır. Bilgi ağlarına dayalı böyle bir ekonomide, ekonomik büyüme ve kalkınmanın itici gücü, doğal kaynaklar veya fiziki mallar yerine bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kelleci, 2003, s; 1).

Günümüzde ise, örgütlerde, takım çalışması, yönetimde daha düşük düzeyde bir hiyerarşik yapı ve işçi katılımı ön plana çıkmaktadır. Değişen talep koşulları, çalışma koşullarında esnekliği gerekli kılmaktadır (OECD, 2001, s; 65 OECD (2001c), The New Economy Beyond The Hype, Paris.).

Diğer yandan, Ducatel (1998, s;13) beceriyi farklı yeteneklerin (ability) biraya gelmesi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre, yetenekler çeşitli olmakla birlikte 3'lü bir gruplamaya tabi tutulabilir. Fiziki yetenekler (el-göz koordinasyonu, el yatkınlığı, güç), kavramaya yönelik yetenekler (analitik düşünme, sayısal ve sözel yetenekler) ve kişilerarası ilişkilere ilişkin yetenekler (iletişim, gözetim, liderlik, takım çalışması gibi). Bilgi ekonomisine geçişle birlikte, vurgu fizik yeteneklerden kavramaya yönelik yeteneklere kaymaktadır.

Böyle bir ekonomide temel unsur bilgidir. Bilgi Ar-Ge ve yaparak öğrenme süreçlerinde üretilirken, eğitim, beceri kazandırma eğitimi ve işgücünün, öğrencilerin ve araştırmacıların hareketliliği gibi yollardan öğrenilmekte ve yayılmakta ve yeni makineler, iş/üretim örgütleri ve başta Bilişim ve İletişim Teknolojileri (BİT= Information and Communication Technologies) olmak üzere teknoloji sayesinde üretim sürecinde kullanılması mümkün olmaktadır.

3.14. Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi ve iletişim uluslararası gelişmişliğin göstergesi haline gelmeye başlamıştır (Tablo 16). Bununla birlikte Bilgi yönetimi uygulamalarına geçişte örgütler bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar çünkü daha öncede bahsedildiği gibi bilgi güçtür fakat yeni bilginin paylaşımı ve sürdürülebilir kalkınma insanı esas alarak bilgi yönetimini uygulayan örgütler tarafından gerçekleştirilebilecektir. Bilgi paylaşımının öneminin sebeplerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

✧ Hizmet ürünleri: Fikirler, süreçler, bilgi, somut, geleneksel üretim ekonomisiyle paylaştığı küresel ticaretten daha fazla büyüyen pay almaktadır.

✧ Personel değişim hızı; artık insanlar ömürleri boyunca aynı işte kalmamaktadırlar. Bunun sonucunda eğer birisi örgütten ayrıldığında bilgileri de onlarla birlikte ayrılmaktadır.

✧ Artan bir şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı, sürekli yaratıcılıktır (yeni bilginin kullanılması).

✧ Küresel ve hatta coğrafi olarak dağılmış küçük örgütler bile, ne bildiklerini bilmemektedirler. Örgütün bir tarafında öğrenilen uzmanlık diğer taraflarda kullanılmamaktadır.

✧ Artan ivmeyle hızlanan teknoloji, iş hayatı ve sosyal yaşam da, bazı şeyler değiştikçe bilgi tabanımız da silinmektedir.

Bilgi paylaşımı da, toplam katılım yönetimi tekniklerinden birisidir. Örgütte mevcut bilgilerin mutlaka tüm örgüt işgörenleri tarafından paylaşılması önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımı, örgütte katılımı ve iletişimi güçlendiren uygulamalardan birisidir (Aktan, 1999, s; 13).

Tablo 16: Seçilmiş ülkelerde bilişim ve iletişim teknolojileri istihdamı
Kaynak: Kelleci, 2003, s; 27

| Ülkeler (1999) | BİT İstihdamı (Bin) | BİT İstihdamının Toplam İstihdamdaki Payı (%) |
|--------------------------|------------------------|--|
| Avusturya | 132 | 3,6 |
| Belçika | 143 | 3,7 |
| Danimarka | 122 | 4,6 |
| Fransa | 905 | 4,0 |
| Almanya | 1255 | 3,5 |
| İtalya | 632 | 3,1 |
| Lüksemburg | 6 | 3,3 |
| Hollanda | 302 | 4,1 |
| Portekiz | 68 | 1,4 |
| İsveç | 214 | 5,4 |
| Birleşik Krallık | 1338 | 5,0 |
| AB (15) | 5712 | 3,9 |
| Avustralya (1995 – 1996) | 256 | 2,4 |
| Çin | 1604 | 0,8 |
| Çek Cumhuriyeti (1997) | 152 | 3,1 |
| Kostarika | 13,5 | 1,0 |
| Macaristan (1997) | 157 | 4,3 |
| İsrail | 65 | 3,2 |
| Japonya (1997) | 3.000 | 4,3 |
| Malezya (1998) | 87 | 1,0 |
| Norveç (1996) | 74 | 3,5 |
| Güney Afrika | 54 | 1,0 |
| İsviçre (1998) | 172 | 4,0 |
| Türkiye (1997) | 100 | 0,5 |
| ABD (1998) | 7.400 | 6,1 |

Yukarıdaki tablodan da açıkça görüleceği gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren işgören sayısı gelişmiş ülkelerde yüzde 4-6 dolaylarındayken ülkemizde bu rakam binde 5 dolaylarındadır. Bu durumdan da anlaşılabilir.

cağı gibi gelişmiş ülkelerdeki örgütler ile rekabet edebilmek için işgörenler bilgilerini daha etkin ve verimli paylaşmak ve bilgi üretmek durumundadırlar çünkü bilgi güçtür ve bu güç paylaşıldıkça artar (Muratoğlu, 2005, s; 16).

3.14.1. Bilgi paylaşımının önündeki engeller ve nedenleri

Bilgi paylaşımının önünde, genel olarak bilginin kendi doğasından, bireylerden ve örgütlerden kaynaklanan engeller mevcuttur. En önemli sorun, her engelin çözümün farklı ve kendine özgü çözümler gerektirmesidir. Bilgiyi işlemek, depolamak, saklamak ve paylaşmak için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıldığından özgün bilgiyi tam olarak kodlamak ve diğer çalışanların paylaşımına sunmak çok zordur.

Bilgi yönetim sistemlerindeki teknolojik altyapının görevi sadece işgörenleri birbirine bağlamak değildir. Bu teknolojinin Bilgi yönetimindeki amacı örtülü bilginin işgörenler arasında paylaşılmasını sağlamaktır. Bireysel engeller işgörenlerin deneyim, tecrübe ve zekâ kapasitelerine bağlıyken, örgütsel engeller, yapı, süreçler veya işlemler, kültür ve iletişime bağlıdır (Tablo 17).

Tablo 17: Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engeller

| | |
|-------------------------------|---|
| Örgüt açısından engeller | <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi tabanını oluşturmak, zaman alıcı, emek yoğun ve maliyetlidir • Bilgi yönetimi zaten yoğun bir şekilde çalışan bireye ilave işler yükler • Bilgi tabanlı sistem teknolojileri sınırlıdır • Geçici proje takımlarını izlemek güçtür • Aşırı ve gereksiz enformasyon söz konusudur • Çalışanlar sistemden faydalanamazlar • Örtük bilgiyi kodlamak güçtür • Anlaşılmaz dil ve sözler yaygınlaşır • Bilgi yönetimi çalışanların kontrolünü gerektirir • Bilgi yönetimini destekleyen güçlü bir kültürün gerekliliği • Bilgi yöneticileri yanlış mesajlar verebilirler |
| Takım-grup açısından engeller | <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel çabaların ödüllendirilmesi ile birlikte çalışanları bilgi istifçiliğine teşvik etmek • Yöneticiler ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu • Diğer disiplinlere olan saygı eksikliği • Güven, saygı ve ortak bir amaç etrafında birleşmemekten doğan yıkıcı çabalar • Takım süreçlerinin belgelenmesinin ek işleri beraberinde getirmesi |
| Bireysel açıdan engeller | <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi paylaşımında isteksizlik • Bilginin güç, terfi, ödül/ceza gibi unsurların kaynağı olması • Meslektaşlar arası rekabet • (Bilginin/ know-what) Başarının ödüllendirilmesi • Uzmanlığa dayalı statü ve değer anlayışı • Teknik bilginin aktarılması halinde kişisel değerın yitirileceği korkusu. • Örtülü bilginin ifade edilmesinin zorluğu |

Kaynak: Gökçe, 2006, s; 51

3.14.1.1. Bilgi paylaşımı önündeki bireysel engeller

Bireysel düzeyde insanların bilgiyi paylaşmakta isteksiz olmaları, temel sorunların başında gelir. Bilgi güçtür, mesleki bilgi ve uzmanlık ise organizasyonlarda yükselmek ve fazla kazanmak için gerekli olan gücün en önemli kaynağıdır. Bir sonraki bölümde görüleceği gibi işgörenler bilginin değerinin algılamasına göre paylaşma davranışı gösterirler (Tablo 19).

Bilgi paylaşımının önemine rağmen, bilgi paylaşmanın önünde bireysel durumlardan kaynaklanan engeller de daha önce denildiği gibi, doğrudan bireyle ilgili olabileceği gibi, dolaylı olarak da ilgili olabilir (IBM report, s; 48). Bunlardan bazıları bireysel, bazıları daha önce var olan örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar veya engellerdir. Örneğin, bazı işgörenler bilgi paylaşımı için yeterince motive olmamışlardır, ya da bireysel davranışlar ile örgüt kültürü arasında bir bağ oluşturulamamıştır. Örneğin, Ernst ve Young tarafından 431 Amerika ve Avrupa kökenli örgüt üzerinde yapılan bir araştırmada katılımcıların sadece % 13' ü aynı örgütte bir bölümde bulunan bilgiyi, diğer bölümlerle paylaşmanın iyi bir şey olduğunu düşündüklerini göstermiştir (Ackerman vd., 2003, s; 3).

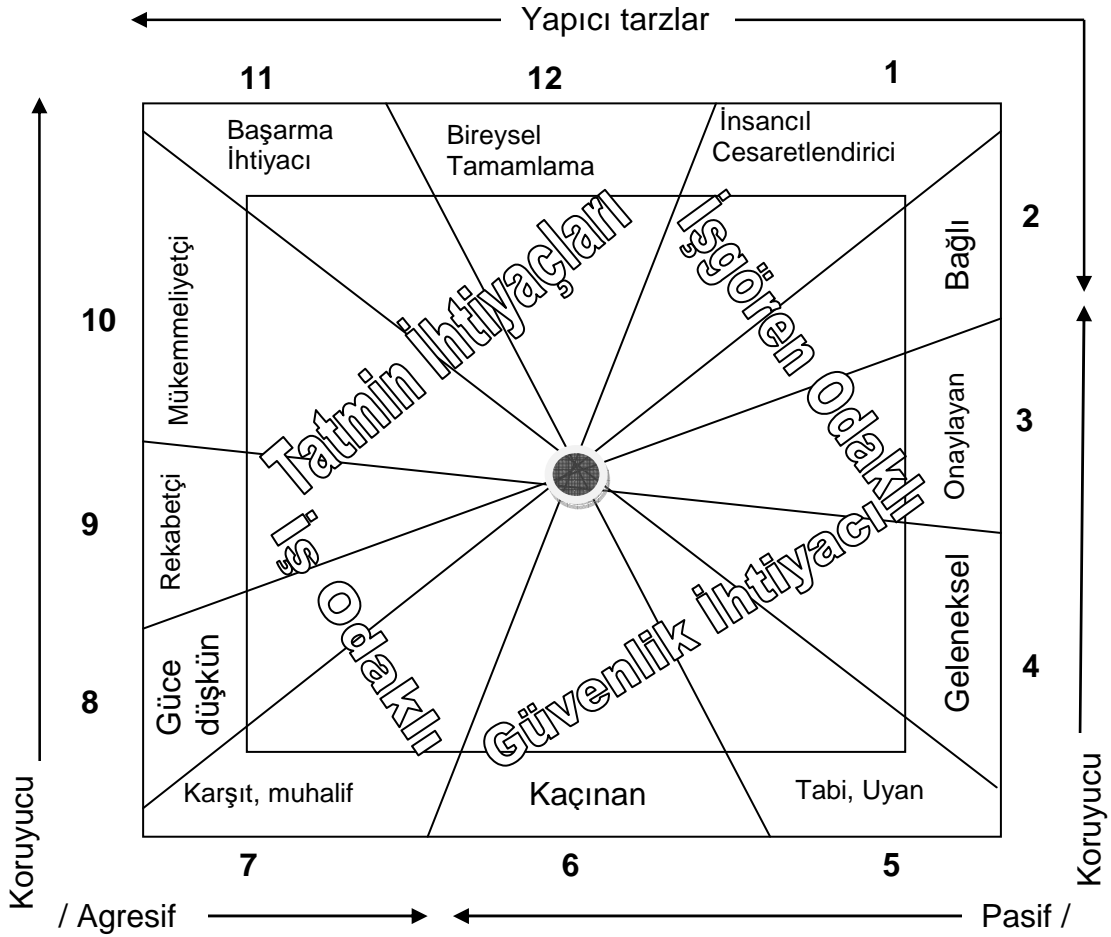
3.14.1.2. Bilgi paylaşımı önündeki gruba dayalı engeller

Bilgi yönetiminin uygulanmasında takım/grup seviyesinde de engellerler karşılaşılır. Takım üyeleri, yöneticiler veya diğer işgörenler tarafından eleştirilmekten çekiniyorlarsa bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Grup üyelerinin birbirine güven ve saygı duymamaları ve ortak amaçlar etrafında bütünleşmemeleri bu konuda başarısızlığa neden olabilir çünkü dördüncü bölümde de açıklanacağı gibi gruplar örgütten farklı yerel kültürlere sahip olabilirler. Buna bağlı olarak farklı kültürlerde birbirine çok sıkı bağlanmış alt grup dışarıdan gelenleri kabul etmeyebilir. (OECD, 2001, s; 42)

Ödüllendirme, bilginin paylaşılmasında önemli bir unsurdur. Fakat takım içi ödüllendirmeler bireyselliği ön plana çıkarabilir. Ancak, ödül için bilginin istiflenmesi ve ödüle değecek bilgiler saklanırken değersiz bilgilerin herkesle paylaşılması, örgüt içinde paylaşılan bilgi miktarını artırırken bilginin kalitesinde düşüşe yol açabilir (Gökçe, 2006, s; 50). Takım üyeleri arasında bilgiyi paylaşmama isteği, ortak amaçlara saygı ve güven yoksunluğunu meydana getirebilir (Erten, 2006, s; 19).

3.14.1.3. Bilgi paylaşımı önündeki örgütsel engeller

Engelleri aşmada örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır (Tablo 17). Örgüt kültürü, bilgi paylaşımını ve birlikte çalışmayı desteklemezse veya ödül sistemi sadece bireysel çabayı ödüllendirirse, bireyleri bilgi paylaşımına dâhil etmek çok zor olacaktır (Gökce, 2006, s; 51). Dördüncü bölümde de görüleceği gibi, bilgi paylaşım kültürüne sahip örgütlerde yukarıda bahsedilen bireysel ilkeler bulunmakla birlikte bilgi paylaşmayı zorlaştıran, Kendi Kendine Liderlik için de gerekli kendini tamamlama, başarıma ihtiyacı gibi benzer ilkelerin bulunduğunu görmekteyiz. Ayrıca cesaretlendirici davranışlar ve işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları BPK ile olumlu bir korelasyon göstermektedir.



Şekil 25 : İşgören sinerji çemberi

Kaynak : Balthazard ve Cook, 2004, s; 3

Balthazard ve Cooke tarafından 2004 yılında yapılan araştırmaya göre, örgütteki veya takımlardaki bireysel davranışları, beklentileri düşünce ve normlara göre açıklayan, on iki etmen tanımlanmıştır. Davranış normları "işgören

veya görev odaklı” olmak üzere bir boyutta ve “tatmin sağlama veya güvenlik ihtiyaçları” olmak üzere bir boyutta toplanmışlardır. Bu boyutları esas alarak, yapıcı, pasif-koruyucu ve agresif-koruyucu olmak üzere on iki ilke üç genel örgüt kültürü altında toplanmıştır (Şekil 25).

Yukarıdaki şekle göre, pasif ve saldırgan (agresif) koruyucu kültürlerle Bilgi Yönetimi arasında olumsuz yönde bir korelasyon olduğu söylenirken, yapıcı bir kültürle olumlu bir yönde korelasyon olduğundan bahsetmek mümkün olabilir.

Bununla birlikte alandaki uzmanlık arttıkça, zihinsel betimlemeler daha özet ve basitleştirilmiş hale gelir. Örnek olarak, elektronik tamircilerin üzerinde yapılan bir araştırmaya göre daha uzman olanlar elektronik parçayı unsurların bir bileşimi olarak görmekte ve sorun çözmeyi parçanın kavramsal çalışmasını izleyecek şekilde bağlamaktadır. Fakat daha acemiler, parçayı, ilişkisiz parçaların kümesi olarak tanımlamakta ve deneme yanılma yöntemiyle, parçaları anahtar gibi açıp kapamaktadırlar (Ackerman vd., 2003, s; 5). Bununla birlikte benzer bir çalışmaya göre, uzmanlaşmış kişilerin acemiler için açıklamalar yapmaları gerektiğinde, işi detaylı olarak açıklamaları ve somut bilgiler şeklinde vermesinde güçlüklerle karşılaştığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi, uzmanların kendi öğrenme süreçlerini hatırlamada hatalar ve zorluklarla karşılaşmasıdır. Kendi öğrenme süreçleri hafızada daha az ulaşılır haldedir (Ackerman vd., 2003, s; 7).

Diğer bir sorun, kültürle yapılan davranışlar arasında farklılıklar vardır. İnsanlar her zaman içinde buldukları kültürün gerekliliklerine uygun davranmayabilirler. İlerideki araştırmalara yön verecek konulardan bir tanesi de, kültürün insan davranışlarını nasıl ve niye etkilediği yönünde olmalıdır. Çünkü genellikle insanın davranışlarına kültürün yön verdiği söylenirken, nasıl sorunsunun cevabı verilmez. Bilgi paylaşımının önündeki diğer bir engelde, kültürün aktarılmasıyla ilgilidir. İleride de görüleceği gibi kültür, öğrenilen bir kavram olmakla birlikte, insani özelliklerin tıpkı genetik kodlarla aktarılması gibi, insanlar arasında da aktarıldığına ilişkin varsayımlar bulunmaktadır. Eğer genlerin de bu aktarımda etkisi varsa, bilgi paylaşımına yatkın olmayan toplumlarda, bu kültürün yerleştirilmesinin daha zor olacağından bahsetmek mümkün olabilir (Cronk, 1994, s; 186).

Bilgi kültürünün başarısının önündeki engeller, uluslararası bir ankete göre aşağıdaki gibidir (Stankosky, 2005, s; 5):

Tablo 18 : Bilgi kültürünün önündeki engeller

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Örgüt kültürü | %80 |
| Sahiplenme yetersizliği | %64 |
| İletişim teknolojileri | %55 |
| Standart dışı süreçler | %53 |
| Örgüt yapısı | %54 |
| Üst yönetimin bağlılığı | %46 |
| Ödüller/teşvikler | %46 |
| Bireyden takıma kadar algılamalar | %45 |
| İşgören devri | %30 |

3.15. Yönetimde Bilgi Tanımı

Yönetim alanında bilgi, “yöneticinin karar almasına yardımcı olan öğeler” dir. Daha dar anlamıyla, işletme yönetiminde bilgi; “raporlar halinde üst düzeylere çıkan, emirler şeklinde alt kademelere inen, günlük faaliyetler aracılığı ile işletmenin işlevsel bölümlerini birbirine bağlayan, müşteri ve ortak ilişkileriyle işletme dışına yönelen ve nihayet, hesap durumu tabloları ve basın yayın organlarıyla işletme içine yönelen bir olgudur.

Yönetimde bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için verilerin ya da ham bilgilerin, bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı biçime sokulmuş şeklindedir. Bu tanımdan, bilginin bir dönüşüm sürecinin sonucu olduğu görülmektedir. Şu halde, hammaddenin bir üretim süreci sonunda ürün haline dönüştürülmesine benzer biçimde, veri ya da işlenmemiş bilgiler de, veri işleme süreci sonucu bilgiye dönüştürülebilir. Bu arada üretim süreci sonunda elde edilen ürünler satılıp, değerlendirilmedikçe bir yarar sağlamadığı gibi, veri işleme süreci sonunda elde edilen bilgi de yerinde kullanılamaz. Yönetim faaliyetleri ile karar almayı desteklemedikçe bir değer kazanamayacaktır.

Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde ortaya çıkan yeni iş örgütlerinin/ firma örgütlenmelerinin aşağıda verilen temel özellikleri dikkati çekmektedir.

- a. Asıl yetkinlik alanlarına (core competence areas) yönelme,
- b. Üretimde ve çalışma koşullarında esneklik (OECD, 2001c:73),
- c. Öğrenen örgütler/ firmalar,
- d. Personel destekleme uygulamaları; kar paylaşımı ve iş güvenliği,
- e. Firmalar-tüketici-tedarikçiler arasındaki ağ biçimi örgütlenmeler,
- f. Firmalar arası yatay ilişkiler (1- Nihai bir ürünün veya hizmetin bir bölümünün başka firmalara yaptırılması (subcontracting), 2-Kafeterya, temizlik, ulaşım gibi destek hizmetlerin satın alınması (outsourcing)),
- g. Teknolojinin etkin kullanımına artan vurgu,
- h. Hiyerarşilerin gittikçe azalması, yatay iletişim ve ilişkilere artan vurgu yapılması,
- i. Bilginin firmalardaki tüm düzeylerde toplanması ve kullanılması,
- j. Karar verme modeli olarak hiyerarşik karar modellerine daha az vurgu yapılması,
- k. Daha eğitilmiş işgücü,
- l. Küçük, otonom çalışma gruplarının daha da yaygınlaşması ve işgörelere daha fazla sorumluluk verilmesi,
- m. İşgörelere çok sayıda beceriye sahip olmaları ve artan işçi rotasyonu (OECD, 1998, s;273),
- n. Diğer firmalarla stratejik ortaklıklar kurmak,
- o. Küresel düzeyde organize olmak (Kelleci, 2003, ss; 15–16).

3.16. Bilgi Yöneticileri (Bilgi Topluluğu Yöneticileri)

Bilgiyi ticari varlık olarak gören yaklaşım yerine, işin içine kültür ve insan kavramını da kattığımızda, bilgiyi değer olarak gören kavrama göre yöneticiler, sadece bilgiyi değil, bilgi topluluklarını da (bilgi işçilerini) yönetmek durumundadır.

Genel olarak baktığımızda, Mintzberg' e göre yöneticiler, kişilerarası ilişkiler, bilgi sağlayıcı ve karar verici roller olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır.

✧ Kişilerarası ilişkilere dayalı roller: Yöneticinin işi gereği gerçekleştirmesi gereken üç kişilerarası rolü vardır. Temsil rolü, lider rolü ve irtibat sağlama rolü.

✧ Bilgi sağlayıcı roller: Bu roller bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri tanımlar. Yöneticiler, rollerini yerine getirirken bilgi toplar ve yayarlar. Böylece, örgüt için önemli bir iletişim merkezi durumuna gelirler.

✧ Karar verici roller: Yöneticinin temel görevi, karar vermedir. Bu roller yöneticinin seçim yapmasını gerektiren olaylarla ilgilidir. Bu rolleri; işletme sahipliği rolü, sorun çözme rolü, kaynak dağıtma rolü ve arabuluculuk rolü olmak üzere dört başlıkta incelemek mümkündür (Hoşcan vd., 2003, ss; 48-49).

Bilgi yönetimi açısından baktığımızda CKO (Cheif Knowledge Officer), CIO (Cheif Information Officer) şeklinde unvanlar verilen bilgi yöneticilerinin görevleri arasında şunlar yer almaktadır (Barutçugil, 2002, s;145–147):

Şirket yöneticilerinin bilgiye, işgörenlere, bilgi süreçlerine ve entelektüel sermayeye yatırım yapmalarını teşvik eder.

✧ Örgütün, teknik bilgi (know-how), patentler ve müşteri ilişkileri gibi, görünmeyen varlıklarından daha fazla istifade etmesini sağlar.

✧ Örgütteki yenilikleri, fikirlerin ticarileşmesini, daha sıklıkla gerçekleştirir ve etkili kılar.

✧ Örgüt içerisindeki muhtemel bilgi kaçaklarını önleyerek gerekli tedbirleri alır.

✧ Örgüt işgörenleri tarafından bilginin yaygınlıkla kullanımını ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel bir kültür yaratır.

✧ Bilgi yöneticilerinin örgüt içerisindeki rollerine daha geniş açıdan bakacak olursak, aşağıdaki maddeleri sıralayabiliriz;

✧ Örgütsel bilgi ve iletişim teknik altyapısını kurarak örgütsel bilgi mimarisini yapılandırır,

✧ Bilgi ile ilgili örgütsel kararlarda etkili olan,

✧ Örgütsel bilgi politikasının oluşturulmasına öncülük eden,

✧ Örgütteki mevcut bilgi varlıkları sayesinde örgütün verimliliğine katkıda bulunan,

✧ Örgüt içi yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını sağlayan,

- ✧ CEO'lar ile örgüt katılımcıları arasındaki her türlü bilgi akışını (sözlü/sözsüz) denetleyen,
- ✧ Dışsal veri ve enformasyonu bilgiye dönüştürerek, örgütün bundan en fazla fayda sağlamasına imkân verecek düzenlemeleri yapan,
- ✧ Bilgiyle ilgili örgütsel yapı ve stratejileri inşa ederek, örgütsel performansı arttıran kişiler "Bilgi Yöneticisi" olarak adlandırılabilirler.

Eğer bir işgören, örgütte görüşleriyle katkıda bulunuyorsa bu işgören, bilgisinin bulunduğu alanla ilgili olarak, örgütün tamamında tanınmaktadır. Bir yerde faaliyet gösteren örgütlerde, yakınlık ve paylaşma durumunda bilgi sahiplerinin tanınması kolay olduğundan, formaliteleri karşılayabilen güçlü gayri resmi bağlara sahip insanlar bulunduğu için önemli bir problem olmayabilir (Kiesler ve Sproull, 1992). Bununla beraber, bu durum küresel örgütlerde olmaz. Örgütün üyelerinin tamamı, aynı dili, yeri veya davranışı paylaşmaz ve bundan dolayı da geleneksel şeyler –veriler– şemasını izleyerek, bir bilgi sağlayıcıyla nasıl temas kurulacağını bilmek, fiziksel olarak olanaksızdır. Bu yüzden örgütler, aynı kapsamdaki örgütler tarafından istenilmesini beklemeden ziyade, bir bütün olarak, insanların, örgütle birlikte görüşlerini paylaşması için teşvik etmeye ve bütün yöntemleri ortadan kaldırmaya çok fazla çaba gösteriyorlar. Bunun için kullanılan en yaygın mekanizma, bilgi paylaşımını teşvik etmek için ödüllendirme yapılarının değiştirilmesi olmaktadır (Desouza, Evaristo, 2003, s; 62).

Daha karmaşık bilgi gerektiren işler, aynı zamanda daha değerlidir ve bundan dolayı bu gibi karmaşık işler, uğraşması istenen kişilerin yetenek ve yeterliliklerinin gelişmesi bakımından önemlidir. Bu gibi kişiler, iyi küresel bilgi ve yöntem bilimsel becerilere ihtiyaç duyduklarından, seçenekler ve içerimler için daha geniş bir bakış açısına ihtiyaç duyarlar (Wiig, 2003).

İnsanlar, çeşitli durumlarla uğraşırken, ezberledikleri uygulanabilir veya adapte edilebilir örnekleri, doğrudan uygulamaktadırlar (Bechara vd. 1997, s; 1293–1295 <http://www.sciencemag.org>). Bilgi yöneticileri bunun için işgörenleri yeni uygulamalar konusunda motive edebilmelidirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ

4.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür konusu, sosyolojinin temel başlıklarından birisidir. Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı, diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982, s;65). Kültürün insanın seçimiyle oluşmuştur ve cisimlere (bilgiye) gördükleri işlevi yükleyen, insan zihnidir (Ayvazoğlu, 2001, s; 245).

Kültür, insanın meydana getirdiği bir şey ve insani yaşamın şartıdır. İnsan kültürü yaratır, fakat kültür de insanı yaratır. Bu durum ise, kültürleşme sayesinde gerçekleşir. Kültürün içe dönüşüm süreci de dediğimiz kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duygu biçimlerini özümsemesidir (Tezcan, 1993, s; 13).

Örgüt kültürü, örgüt işgörenlerinin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir, denilmektedir (Malinowski, 1990, s; 41).

Dikkat edilirse kültür kavramı bir soyut kavramdır ve insanlara özgüdür. İşgörenlerde kültürü aramadan önce kültürü toplumsal yapılarda aramak gereklidir çünkü Ergun'un (2000, s; 39) dediği gibi kültür medeniyet koşullarına göre öğrenilmiş yaşayış tarzıdır. Yani tanımdan da anlaşılacağı gibi kültür öğrenilebilirdir ve önemli olan kültürün işgörenlerin ruhlarında temellenmesidir. Bunun için örgütte kültürü öğreten bir topluluk olması ve işgörenlerin bunları hafızalarında tutması gerekmektedir. (Schaller ve Crandall, 2004, s; 149)

Örgütte öğrenme ve bilgi yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, güven, çıkarlar ve ortak dil, bilgili üyelere erişim, özerklik ve aşılabilen sınırların gerekli farklılıklar, amaçlar ve değişimle ifade edilen kültüre, erişimi kolaylaştırdığını göstermiştir (Galliers ve Leidner, 2003, s; 506).

4.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Yarattığı İşlevler

Kültür, gruplar için kişilerdeki şahsiyet gibidir ve nasıl ki karakterimiz bizim davranışlarımıza yön veriyorsa, kültürde, grupların veya örgütlerin davranışlarına yön verir. Bu bakımdan kültür, soyut bir kavram olmakla birlikte, sonuçlarını somut bir şekilde görmemiz mümkündür (Schein, 2004, s; 9–10).

Örgütlerdeki kültürel bilgi, genellikle iki yoldan birinden elde edilir. Bunlardan birincisi, yani nesnel ya da gerçeklere dayanan bilgi araştırma, iletişim ve eğitimle sağlanır. Diğer taraftan deneyimsel bilgi ise, sadece sahip olduğumuz kültür dışındaki bir kültürün içinde bulunmakla olur (Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen and Michael H. Moffett. *Fundamentals of International Business*. Mason: South-Western, 2004).

Bununla beraber, örgüte girecek yeni bireylerin seçilmesi esnasında örgüt kültürünü benimseyecek işgörenler seçilir ve/veya katılan yeni bireyin, örgütün kültürü hakkında ön bilgisi bulunabilir. Bununla beraber, yeni işgören tam olarak çalışmaya başlamadan önce intibak eğitimine tabii olabilir. Bu şekilde, liderin karizmatik etkisi inkâr edilemese de, liderler kurulmuş olan yılların kültürel gelenekleri üzerinde işe başlarlar. Lider bu kültürü kullanarak, diğer örgütler karşılaştırıldığında örgütün benzersizliğini ve ruhunu tanımlarlar. (Minzberg, 1998, s; 145)

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevleri, şöyle açıklayabiliriz (Norman, 1991, ss;166–169):

- 1- Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- 2- Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- 3- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- 4- Moral ve güdüleme aracıdır.
- 5- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- 6- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- 7- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Bazılarına göre bilginin paylaşılması, insan tabiatıdır ve doğal yoldan sağlanır. Bazılarına göre ise de, bilgi güçtür ve paylaşılması doğal değildir (New Scientist article "To trust is human" Ken Grimes, 10 May 2003). Bu işgörenlerin ya da örgütün bilgiye yüklediği değerlerle de ilgilidir (Tablo 19). Bilgi paylaşımı vardır çünkü paylaşmak işgörenlerin çıkarınadır veya kazanacağı bir şeyler vardır. İşgörenler, (bazen dolaylı olarak) çok çeşitli sebeplerden yardım ederek bilgilerini paylaşırlar. Bu sebeplerden bazıları iş yapmak, yardım edilmezse sonuçlarından çekinme, yardım için gelenleri sevme, ödül beklentileri, yeni iş beklentileri ve potansiyel olarak yararlı bir ilişki başlatılmak istenmesi ile karşılığın

beklenmesi ve somut diğer beklentilerdir. (David Gurteen, Rewarding & Punishing Knowledge Sharing, Exploring Transformation, the Deming Forum 14 May 2003)

Tablo 19: Bilgi kültürüne göre bilginin değeri

| | | | |
|--|-------|--|-------------------------------|
| Örtülü bilginin bireysel değeri | Fazla | Bilgi istifçiliği | Seçilen bilginin paylaşılması |
| | Az | Rastgele bilgi paylaşımı | Tam bilgi paylaşımı |
| | | Az | Fazla |
| | | Örtülü bilginin birleşik değeri | |

Kaynak : Galliers ve Leidner, 2003, s; 507

Kültürün BPK açısından en önemli işlevi Tablo 19' de görüldüğü gibi, bilginin bireyler ve örgüt için değerini tayin etmesidir. Bu tabloya göre, bilginin değeri hem işgören hem de örgüt için yüksekse, işgörenler kendilerinin takdir edilecekleri ve ödüllendirileceklerini düşündükleri bilgiyi kendilerine saklarken, diğer işgörenler için ödül ve takdir alacaklarını düşünmedikleri bilgiyi paylaşırlar. Eğer bilginin bireysel değeri fazla, örgütsel değeri düşükse bu durumda işgörenler bilgiyi istiflemeye ve paylaşmamaya başlarlar. Bununla birlikte, mümkün olduğunca fazla bilgi edinmeye çalışırlar. Eğer işgören, bilginin değerini kendileri için az örgüt için fazla olarak algıarlarsa, bu durumda bilgilerini sınırsızca ve örgüt yararına paylaşırlar. Eğer bilginin değeri hem işgörene hem de örgüte göre düşük olarak algılanıyorsa, bu durumda bilgiyi her istendiğinde paylaşmakla birlikte, buna çok önem vermeden bilinçsizce yaparlar.

4.3. Kültürün Bilgiye Etkileri

İşgörenler, dışarıdan aldıkları her türlü veriyi, kişisel ve belirlenmiş bir hiyerarşik süreçten geçirdikten sonra bilgi olarak algılar. Kişi ya da işgören için bilgi artık bu hiyerarşik yapı içerisindeki yerine göre değerlendirilmekle birlikte saklanır.

Bilgi kullanımıyla üretilmesini ele alan birçok bilimsel yaklaşım bulunmakla birlikte bu yaklaşımların tamamı işgörenlerin, bilgiyi algılama şekilleri, sınıflandırmaları, bulunulan çevreyle bilgi kaynağını temel alan yaklaşımların türevlerinden oluşmaktadır (Olşen, 2001, ss; 12-18).

Bir örgütte işgörenler, profesyonellikleri ve ortak amaç altında birleşmiş de olsalar, kendi dayanak aldıkları kültürle uygun düşmüyorsa, bilgiyi paylaşmada isteksiz davranabilirler. Bir örgütte profesyonel alışkanlıklar, statü, tarih, güç, görsellik ve diğer faktörlerle belirlenen değişik kültürler vardır. Uygulamada kültür, davranışların beklentilerini yaratır. (Balthazard ve Cooke, 2004, s; 8)

1. Kültür, hangi bilginin önemli olduğu konusundaki varsayımları belirler. Liderler, hangi kültürel önceliklerinin belirli bir faaliyet ya da süreç etrafındaki, bilgi paylaşımı yaratılmasını desteklediğini veya yavaşlattığını bulmak zorundadır. Örnek olarak, fatura edilebilir olması, birçok diğer bilgi motive edici faaliyetten daha etkilidir. Ya da alt seviyelerde yetenek geliştirici sınıflar, günlük faaliyetlerin sürdürülmesinden daha mı etkilidir?

2. Kültür, değişik seviyelerdeki bilginin ilişkilerine arabuluculuk yapar. Liderler kültürün, bilgi paylaşımını ve dağıtımını nasıl kolaylaştırdığı veya önlediği konusu üzerinde durmalıdırlar.

3. Kültür, sosyal etkileşim için bağlam (arkalan) yaratır. Liderler, hassas konuların konuşulmasının önündeki uygulamalar ve normları tanımlamalıdırlar. Liderler kendilerinin ulaşılabilir, erişilebilir olduklarını göstermeli ve bunun için yollar bulmalıdırlar. Liderler, yüksek sıklıkta etkileşimi destekleyen veya önleyen işbirlikçi sorun çözme beklentileri için, uygulamalar ve normları bulmalıdır.

4. Kültür, yeni bilginin oluşturulmasını ve benimsenmesini şekillendirir. Liderler, örgüt tarafından elde edilemeyen veya bulunamayan önemli yeni bilgileri aramalıdır. Ayrıca liderler, örgüt içinde değer taşıyan dış çevreden gelen bilginin nasıl benimsendiğini ve yaratıldığını bulmalı, onlardan ders çıkarmalıdır. (Gottschalk, 2005, s; 23, Lopez vd., 2004, s; 96).

4.3.1. Özel (alt) grup kültürlerinin bilgi paylaşım kültürüne etkileri

Günümüz literatüründe, yukarıda da açıklandığı gibi, kültürü, örgütte paylaşılan ortak değerler olarak nitelendirse de, araştırmalar, günlük uygulamaların alt (özel) grup kültürlerinin temeli olduğu görülmüştür.

Kültür, derecelendirmeler yerine özellikleriyle açıklandığından Ergun (2000, s; 41) yaklaşımından hareketle bundan sonraki kısımlarda alt-üst kültür demek yerine genel (örgüt) ve özel (alt grup kültürleri) şeklinde adlandırılacaktır. Buna göre, oluşan davranışsal boyutlar;

Süreç odaklı kültüre karşı sonuç (hedeflere) odaklı kültür.

İşgören odaklı kültüre karşı iş odaklı kültür.

İşgörenlerin işlerine sadık olduğunu söyleyen profesyonellik kültürüne karşı, işgörenlerin, örgüte sadık olduğunu belirten kavim kültürü.

Alt gruptaki iletişime bağlı olarak, kapalı ve açık sistem kültürü.

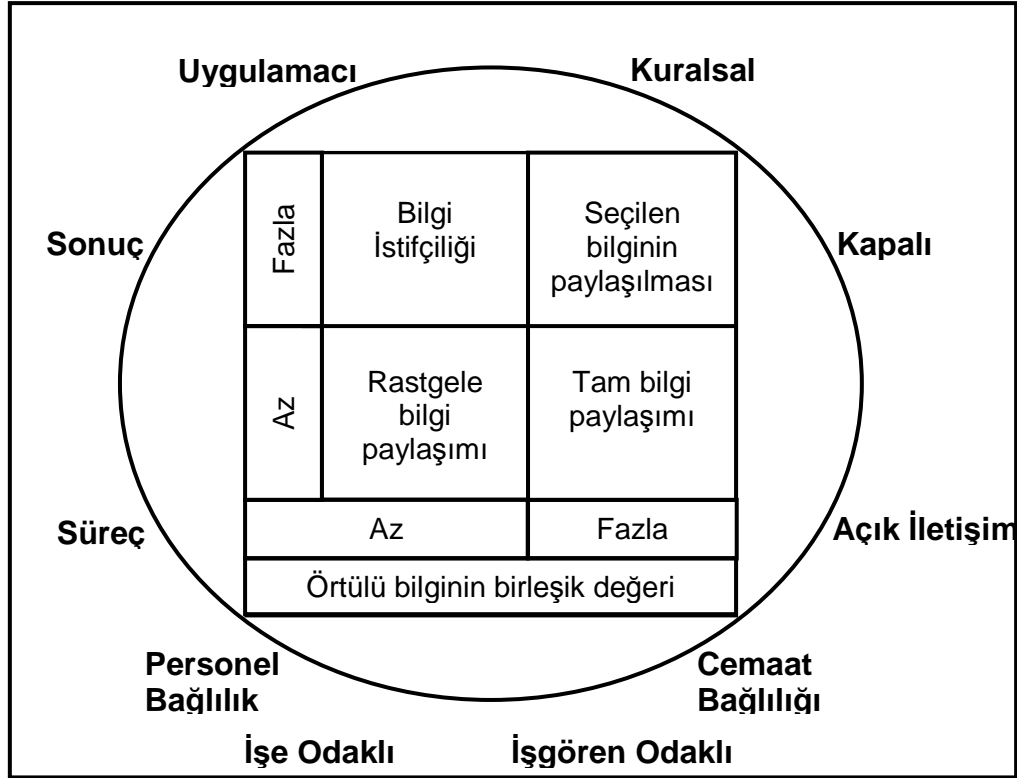
Denetime ve iç dinamiklerinin formel olup olmadığına göre belirlenen sıkı veya gevşek kontrol kültürleri.

Pazar ve müşteri yönelimli uygulamacı (pragmatik) kültürle, ürün odaklı kuralsal (normatife) kültür (Galliers ve Laidner, 2003, ss; 513–514).

Yukarıda açıklanan özel kültürlere göre, bireyin günlük uygulamadaki davranışları belli olmaktadır. Yani birey genel anlamda örgüt kültürüne bağlı olmakla birlikte, davranış temelinde içerisinde bulunduğu alt grubun kültürüne göre hareket edebilir ve bilginin paylaşımını da bu çerçeveden değerlendirir (Şekil 26).

4.3.2. Bireysel kültür boyutunun bilgi paylaşım kültürüne etkileri

İşgörenlerin düzeyinde bilgi paylaşımı örgüt kültürü kadar bireysel kültüre de bağlıdır. Rollere ve bireysellik ilişkilerine göre tanımlar bulunmakla birlikte genel olarak işgörenler, örgüt içerisinde bireyselci ya da kolektivist (ortaklaşacı) kültüre sahiptirler.



Şekil 26: Bilginin değeri ve özel kültürlerle ilişkisi

Kaynak: Galliers ve Leidner, 2003, s; 513

Kolektivist işgörenler, buldukları kültür ortamını sosyal baskıya dayanmayan daha geniş açılı bir şekilde tanımlarken bireyselci işgörenler veya rol bağımlısı işgörenler, örgütte verilen ve de genellikle üst yönetimin belirlediği kültürü kabul etme eğilimindedirler (Şekil 26) (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000, s; 438).

Yukarıdaki şekle göre, bilgiye etki eden özel kültürlerle bireysel kültür birleştiği zaman; *profesyonel bağlılığa* sahip özel kültürdeki işgörenler, kapalı bilgiyi örgütsel olarak algılamakta, cemaat bağlılığına sahip işgörenler, bilgiyi daha fazla ortaklaşa olarak algırlar. Yine Şekil 26 de yer alan açık iletişimin var olduğu örgütlerde işgörenler örtülü bilgiyi daha az bireysel öneme sahip olarak nitelen-

dirirken, *kapalı iletişimin* hâkim olduğu örgüt kültüründe işgörenler, örtülü bilgiyi daha kişisel olarak görme eğilimindedirler.

Şekil 26 de belirtilen *Uygulamacı (pragmatik)* özel kültür içerisindeki işgörenler, örtülü bilgiyi daha az örgütsel olarak algılamakta, *kuralsal (normatif)* özel kültürdeki işgörenler, bilgilerini daha fazla örgütsel sayarlar. *İşgören odaklı* özel kültürdeki işgörenler, bilgilerini daha fazla paylaşma eğilimindeyken, *iş odaklı* özel kültürdeki işgörenler, bilgilerini daha az paylaşma eğilimindedirler. Bu özel (yerel) kültürler göre işgörenlerin, bilgi paylaşma eğilimlerini yönlendirmek mümkün olabilir.

4.4. Bilgi Paylaşımını Motive Etmek

Bilgi paylaşımını motive etmek için en iyi yol, insanların kendilerinin bilgi paylaşımının kendi kazançlarına olduğunu görmesidir. Eski değerler dizisi “bilgi güçtür”, bugün açıkça anlaşılmaya gerek duyulan, “bilgi paylaşımının güç” olduğudur.

Eğer insanlar, kendi bilgilerini paylaşmanın işlerini daha etkin olarak yapmalarına, işlerini ellerinde tutmalarına, kişisel gelişimlerine ve kariyer ilerlemelerine yardımcı olacağına, işlerin yapılmasından dolayı ödüllendirileceklerine (kör bir şekilde paylaşmak değil) ve daha fazla kişisel ilerleme getireceklerine inandıklarında, bilgi paylaşımı bir gerçek olur.

İşgörenleri bilgi paylaşma yönünde motive eden sebeplerden bazıları aşağıdaki gibidir:

✧ Bilgi dayanıksızdır. Bilgi giderek artan bir şekilde kısa ömürlü olmaktadır. Eğer bilginizin kullanılmasını sağlamazsanız değerini yitirecektir.

✧ Alt seviyede olsa bile bilginizi kullanmazsanız, emin olunuz ki örgütte birileri, bir yerlerde aynı şekilde düşünmektedir.

✧ Bilginizi paylaşarak kaybettiğinizden daha fazla kazanırsınız. Bilgi paylaşımı sinerji oluşturan bir süreçtir ve koyduğunuzdan daha fazlasını alırsınız. Eğer diğer insanlarla, bilgimi veya işlerin yapılış şeklini paylaşırsam, düşüncelerimi kelimelere dönüştürmek, yazmak fikrimin şekle dönüşmesine ve gelişmesine yardımcı olur. Eğer diğer insanlarla diyaloga girersem, onların bilgisinden, yegâne bakış açılarından yararlanabilirim ve fikirlerimi geliştirebilirim.

✧ Bugün, birçok işin yapılması ortak bir çabayı gerektirmektedir. Sadece diğer insanlardan gelecek girdilere değil, aynı zamanda destek ve alımlarına ihtiyaç duyarsınız. Onlarla açık olmak ve paylaşmak amaçlarınızı gerçekleştirmenize yardımcı olur. (Gurteen, 1999)

Yukarıda bahsedildiği gibi işlerin yapılması ortak çabayı gerektirir bu nedenle ekip çalışmaları bireysel katkıyı ister. Örgütsel değişim bireysel katkıyı gerektirdiğinden liderlik fonksiyonlarını kullanabilecek daha fazla işgören lider durumuna gelmelidir (Schein, 2000, s; 110). Bu bakımdan liderler sorumluluklarını yerine getirirken, iş hedefine ulaşabilmek, verimi sağlayabilmek için “yetki devri” gerçekleştirebilmelidirler.

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden birine verilmesi, aktarılması yahut eleştirilmesi anlamını taşır. Yetki devrinin üç yönü vardır (Eren: 1991, s. 167);

- ✧ Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,
- ✧ Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için serbestliği tanımak,
- ✧ Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak,

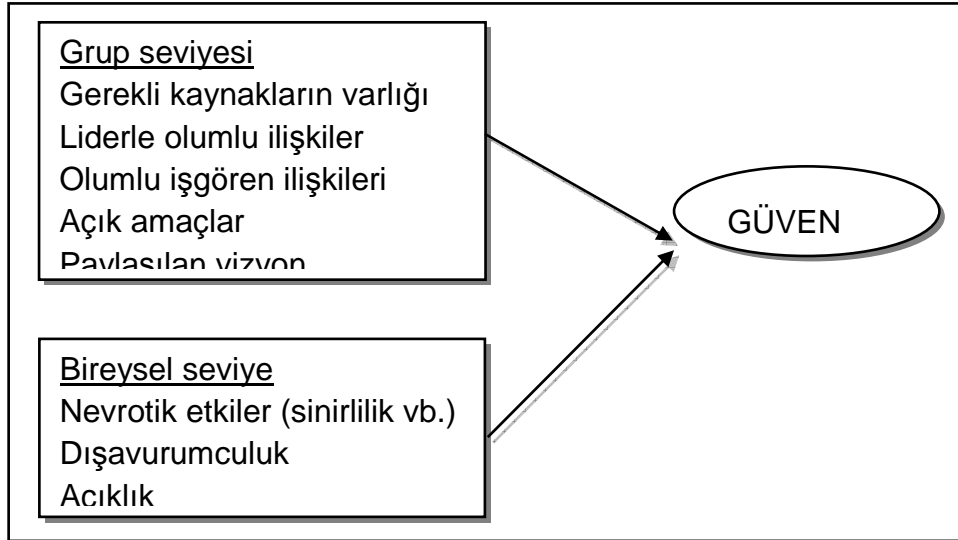
Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık (openness), güven (trust) farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir (Şekil 27).

Açıklık: Modelde gösterilen ilk etmen açıklıktır (openness). Strata (1989), açıklığı, iletişim kurmaya, etkileşimde bulunmaya istekli olma bağlamında, tarafların açık bir tutum göstermesi (the partner's openness) olarak tanımlar. Hamel (1991) açıklık kavramı yerine, "*şeffaflık (transparency)*" kavramını ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca, "*şeffaflığın*" öğrenme için belirleyici bir etmen olduğunu ileri sürmektedir.

Bireyler, farklı bölümlerde, farklı geçmiş yaşantı ve işe sahip olduklarında, açıklık en alt düzeyde olabilmektedir. Böyle durumlarda işgörenler, yalnızca çalıştıkları birimle ilgili olan özgün konularda çok açık, paylaşımcı olabilirler" (Celep ve Çetin, 2003, s; 98).

Güven, insanlar ve örgütler arasında en temel etkiye sahiptir. Güven, "karşılıklı bir alışverişte bulunan herkes tarafından paylaşılan bir dizi beklenti ve bireyin ilişkide hissettiği inancın derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Tahmin edilebilirlik, bağımlılık ve inancı bünyesinde bulundururken, işgörenler güveni bir beklenti olarak görmektedir (Özdoğan ve Tüzün, 2007, s; 640). Bu beklenti, kişinin iş arkadaşı ile yapmış olduğu alışveriş sonunda, karşısındakinin fırsatçı bir biçimde davranış göstereceği korkusunu azaltmaktadır. Sitkin ve Roth (1993), güveni, görevlerin güvenilir bir biçimde yerine getirildiği, bir dizi beklenti olarak algılamaktadır.

Güven bireysel düzeyde ikiye ayrılır: Kavrayış ve tesir temelli. Kavrayış temelli güven, teknik yeteneklerin yerine getirilip getirilmediğiyle ilgiliyken, tesir temelli güven, bireyin duygusal ilişkilerine dayanır ve bireylerle grup (örgüt) arasında, emir- komuta zincirinden ziyade, sanal destek ağlarıyla daha yoğun olarak gelişir (Coronas ve Oliva, 2005, ss; 14–15).



Şekil 27 : Güven durumuna tesir eden etkenler

Kaynak : Thompson ve Choi, 2006, s; 119 dan uyarlanmıştır

Güvenin gelişebilmesi için, karşı taraf için gerekli maddi kaynaklar üzerinde durması, yeni işgörenleri önemli görevlerde görevlendirmesi ve karşılıklı duygusal dayanışmaların olması gereklidir (Straw ve Kramer, 2005, s; 76). İşgörenler, kendi içerisindeki ve işgörenlerin liderlerle arasındaki olumlu ilişkilerin güveni üzerinde uzun dönemli olumlu bir etkiye sahiptir. Bu etki bir kez oluş-

turulduğu zaman, ileride sadece oluşturulan bu izlenimlere dikkat edilmesi şeklinde devam eder (Thompson ve Choi, 2006, s; 116) (Şekil 27).

İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında, ortak güvenin oluşturulması, beklentilerin paylaşılması ve bireysel korkuların azaltılmasıyla, bu ortak hedef doğrultusundaki birlikteliğin devamlılığı sağlanır. Çünkü işgörenlerin dikkatleri, güvenden ortak vizyon, başarıma gibi etmenlere kayar (Thompson ve Choi, 2006, s; 116–117). Bütün örgütlenmeler ilişkilere, ilişkiler güvene (Segil vd., 2003, s; 268) ve bu güven yaratıcılık için gerekli karşılıklı iletişim için hayati öneme sahiptir (Huotari ve Iivonen, 2004, Chapter 8, Karakoçak, 2007, s; 2133). Böylelikle, örgüt düzeyinde güvenin, bireysel etkileşimin bir sonucu olarak zamanla geliştiği görülmüştür (Celep ve Çetin, 2003, s; 98).

Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteği: Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır;

1. Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.
2. Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması.
3. Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması. İş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler verme, onlara bir yön verir ve onlara kaynaklarını dağıtmak için yardımda bulunur.

Üst yönetim, bilgi yönetimini desteklemek için, yalnızca bilgi yönetiminden sorumlu olan kıdemli örgüt yöneticilerine sahip olabilir. Bu tür yöneticiler, "en üst düzeydeki bilgi memurları (chief knowledge officers)" olarak adlandırılmaktadır (2. Bölüm).

Earl ve Scott (1998); "En üst düzeydeki bilgi memurlarının" bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımını nasıl desteklediklerini araştırmışlardır.

✧ İşgörenlerle bilgileri paylaşarak, bilgi paylaşımının paylaşıma da yarar sağladığını kanıtlama konusunda, güdümlenici davranış gösterdiği,

✧ Üstelik bilgi yönetimi fikrinden heyecan duyan ve büyük olasılıkla, yeni bir şey denemeyi isteyecek işgörenleri aramaya önem verdiği,

İşgörenleri güdüleme ve onları yönlendirme konusunda, kendilerine yüksek derecede güvendiği saptanmıştır (Celep ve Çetin, 2003, s; 98).

Bilgi Paylaşımı İle İlintili Ödül Sistemi: Yenilikçi yapıdaki kişilerin, en iyi şu faktörlere tepki verdiğini belirtmektedirler:

- ✧ Kişisel tanınma,
- ✧ Hareket serbestliği (özerklik),
- ✧ Finansal ödüller.
- ✧ Çözülmesi çok güç problemler (Baran, 2002, s; 116).

Genellikle geleneksel özendirme sistemleri, bireyselleştirmeyi ve uç şekillerde rekabeti özendirecek bilgiyi paylaşma isteği üzerinde, ters bir etkiye sahiptir. Sistem, meslektaşlarının gözüyle bakıp düşünmeyi öncelikli kılmalı ve sistemin tasarımında ekip odaklılık gözden kaçırılmamalıdır. Takımlar, bütüncül performans sonuçlarına göre ödüllere ulaşabilmelidirler. Bu koşul, katılanları, bireysel bilgilerini diğerleriyle paylaşmak ve ekibin total performansını arttırmak yolunda cesaretlendirmeyi hedeflemelidir. Bu sistemle bağlantılı olarak performans değerlendirme yöntemi, örgütün davranışsal beklentilerini, şeffaf biçimde ortaya koyan bir niteliğe sahip olmalıdır (Sayılar, 2003, s; 48). Ödül verme sistemiyle, yarışma ve bireysel edim ödüllendirilirse, takım çalışması ve güven duygusu silinecektir ve insanlar birbirleri ile ödüller için bir tür yarışmaya sokulacaktır. Böyle sistemler, bilgi paylaşımını ön plana çıkarmaz. "Belli düzeyde bir maaş artışı için yarışıyorsak, bilgimi seninle neden paylaşayım?" bakış açısını geliştirir. Takım çalışmasına dayanan özendiriciler, (team-based incentives) olası çözüm olabilir. Takım tarafından alınan ödül, o takımın tüm üyeleri arasında eşit olarak bölünmüş bir edime dayanacaktır. Bu durumda takım üyeleri, takımın edimini arttırmak için, sahip oldukları bilgilerini, takımla paylaşmaya özendirileceklerdir (Celep ve Çetin, 2003, s; 108).

Bilgi paylaşımı, örgütteki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerine bağlıdır (Ipe,2003, s; 338). Bununla birlikte, 1982 de Huber tarafından yapılan bir çalışmada örgütteki bilgi sürecinde;

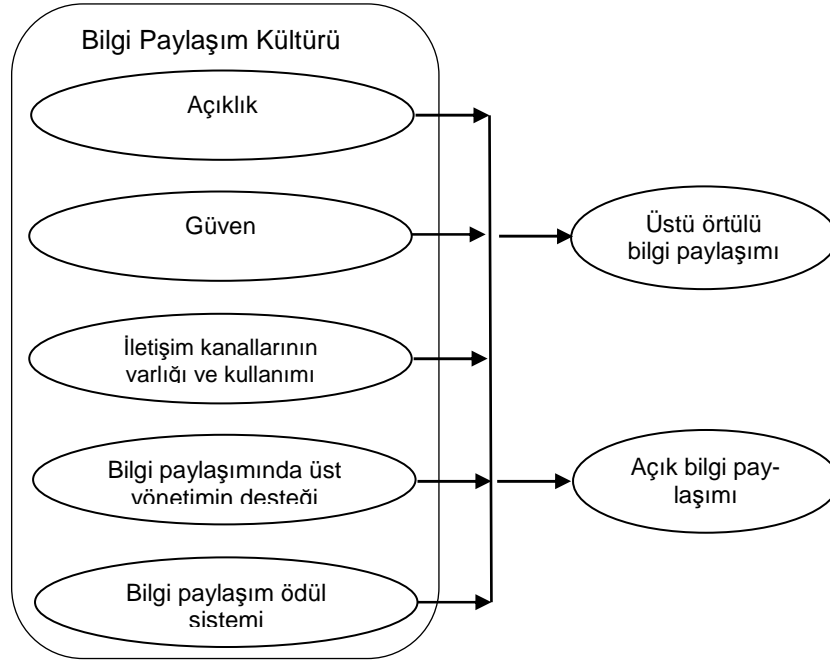
a. Örgütte daha alt kademe ve güce sahip bireylerin bilgiyi, daha üst kademe ve güce doğru yönlendirme eğiliminde oldukları,

b. Daha fazla üst kademe ve güce sahip bireylerin de, bilgiyi daha alt kademe yerine, kendi seviyesine yönlendirme eğiliminde oldukları görülmektedir (Ipe, 2003, s; 347),

c. Bu kavramlardan, gelecekte, özellikle büyük örgütlerin faaliyet alanlarının uluslararası düzeyde olduğu dikkate alındığında, kontrol mekanizmalarının geliştirilmesinin zor olacağı, bunun yerine, özerklik kavramının öne çıkacağı düşünülebilir. Ayrıca özerklik, örgütte değerli bilginin bulunması ve örgüt çalışanlarının yeni bilgiler yaratması şansını artırır. Örgütlerde bunu oluşturmanın yolu, bağımsız yönetimli takımlar oluşturabilmekten geçer. Bu, takımlarda, bireylerin sahip oldukları öncelikli bakış açılarını, daha üst seviyelere çıkartır (Nonaka, 2000, 26)

Ayrıca, şu faktörlerin işgörenler için çok önemli olduğu tespit edilmiştir (Baran, 2002, s; 116):

✧ Anlam, önem: Yapılan işin değeri örgüt tarafından bilinmektedir.



Şekil 28 : Bilgi paylaşım kültürü modeli

Kaynak : Celep ve Çetin, 2003, s; 98

- ✧ Özerklik: Neyin ve nasıl yapıldığını etkileme.
- ✧ Özdeşlik: İşe katkı sağlama
- ✧ Geri besleme: Performans hakkında bilgilendirilme.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LİDERLİK ve PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ

Kültür alanında birçok çalışmalar yapılmasına rağmen hala üzerinde tam olarak anlaşılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedenleri daha önce de bahsedildiği gibi manevi ve ideolojik olarak öğretilen bir olgu olmasından kaynaklanır. Kültüre, bireylerarası ilişkiler ile bireylerin üzerinde olan sosyal vicdandan kaynaklanan yaklaşımlar bulunmaktadır. Fakat her iki durumda da kültürün temel görevi bireylerarasındaki ilişkileri düzenleyerek toplumun bütünlüğünü ve devamını sağlamasıdır.

Kültüre, bu bireysel ve toplumsal bakış açılarına göre liderlerin önemi yadsınmaz çünkü ilkinde yani bireysel bakış açısına göre liderler kültürü yeni bir doğrultuya yönlendiren yaratıcı bireylerdir, ikincisinde de yani toplumsal bakış açısında izleyenleri örgütsel kültüre bağlarlar. Bunları gerçekleştirmek için liderler işgörenlerle karşılıklı güven ortamı oluşturmalı, karşılıklı olgun, açık bir iletişim kurmalı (Özgen, 2003, s; 111) ve örnek olmalı, sorunları araştırıp çözmelidir. Bunun yolu liderlerin çalışanlarına örnek olması ve uygun ödül sistemini işletmesidir.

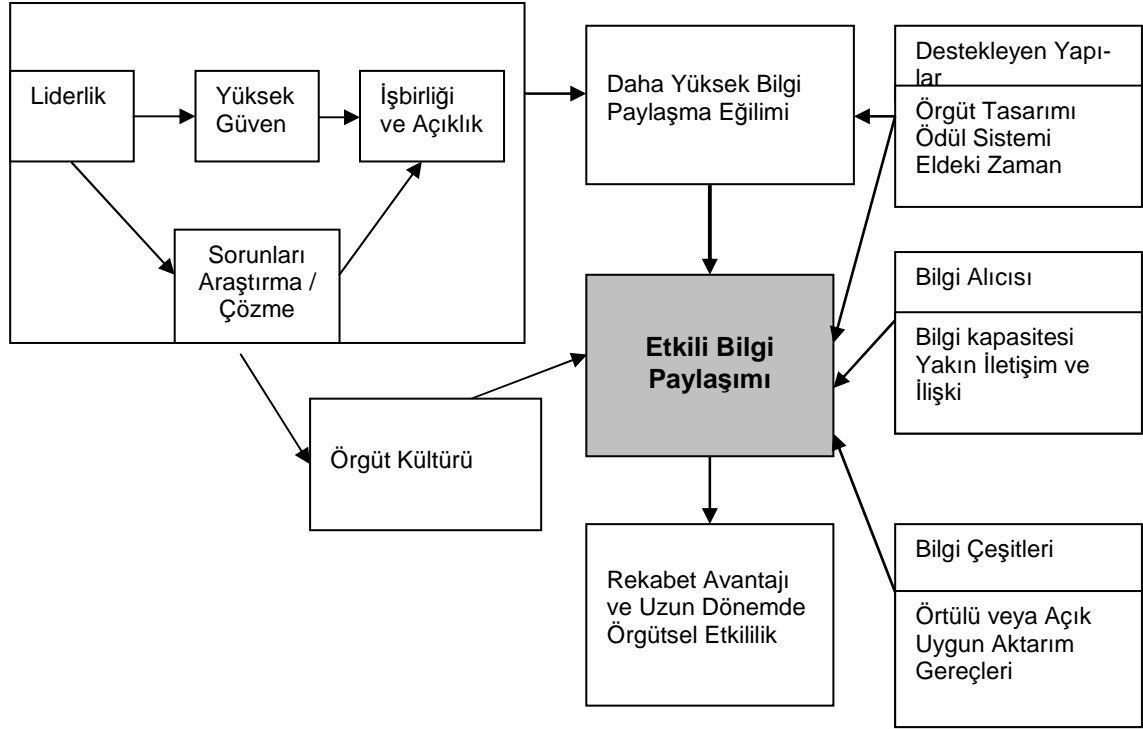
Bilgi paylaşım kültürünün oluşturulmasında yardımcı maddi boyut, birinci bölümde de açıklandığı gibi liderlerin bilgi paylaşımı için gerekli teknolojik ortamı gerçekleştirmeleri veya teknoloji için gerekli kaynağı sağlamalarıdır. Bunun nedeni bilgi paylaşma kültürünün oluşturulması ve sürekliliği için teknolojinin önemli bir yer tutmasıdır.

Bu kültür oluşmaya başladığında işgörenler örgütsel amaçları gerçekleştirerek stratejileri uygulamak için lider ile birleşirler ve teknoloji yardımıyla kabul edilmiş inançlarla olağanüstü işler ortaya koyabilirler. Bu güçlü kültürle bağlı çalışan işgörenler, örgüte, stratejik olarak uygun bütünün parçaları şeklinde ayrı birimler halinde çalışan işgörenlerden daha fazla katkı sağlarlar. Uygun stratejiler ve iletişim teknoloji planları ancak kültürü temel alarak belirlenebilir. (Endlich, 2001, s; 37).

Daha önce de belirtildiği iletişim teknolojilerinin gelişmesine rağmen hangi bilginin paylaşılacağını işgörenler belirler. Bunun için temel yine işgörenlerin

sahip olduğu değerler ile örgütsel çevredir. Sonuç olarak örgütü rekabette öne geçirecek bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması ve sürekliliği istenmektedir.

Yukarıda açıklananları bir şekil ile göstermek istediğimizde Şekil 29 elde ederiz:



Şekil 29 : Etkili bir bilgi paylaşımını destekleyen genel yapı

Kaynak : Goh, 2002, s; 28 den uyarlanmıştır

5.1. Örgütsel Kültürün Bilgi Paylaşımındaki Önemi

Günümüzde örgütlerin devamlılığını sağlayan yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. Bunu gerçekleştirecek olan işgörenlerdir. Bununla bilimsel devinimlerdeki açıklamalar yön veren tanımlanan kalıplardaki değişikliklerdir. Kültür sosyal bir olgu olarak işgörelere belirli davranışları empoze eder. Bu zorlamaların en çok görüleni yasaklamalar ve yasalar iken en etkili derecesi işgörelen tarafından içselleştirilerek kabul edilen inançlar ve değerlerdir.

Örgütlerde, bilgi paylaşımını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bunların başında gelenler, işlemlerin yöntemi, teknoloji, örgütün yapısı, sosyal düzenler (kültür dâhil) ile kaynaklardır. Bilginin değerinin önemli olduğu durumlarda, bir ürünün ortaya çıkması için gerekli maliyetler büyük çaplı ekonomileri ilgilendirir.

diriyorsa, bu durumda örgütler ve hatta örgüt - hükümet arasında da bilgi paylaşımı söz konusu olabilir.

Örgütler, yeni bilgiler üreterek bu yeni bilgileri hızlı bir şekilde ürüne sürdürebilir olacak şekilde dönüştürmek için işbirliğini odak noktası yapmalıdırlar. İnternet vb. teknolojik gelişmeler, işgörenlerin daha etkili bir şekilde işbirliği oluşturması için geliştirilmiştir. Önemli olan paylaşımcı kültürün işgörenlerin ruhunda temellenmiş olmasıdır. Bunun için liderler, motivasyonu arttırmalı, güveni oluşturmalı, gerekli altyapıyı hazırlamalıdır. Öncelikleri tespit etmeli aynı zamanda çalışanlara destek olmalıdır (ideabridge whitepapers, 2002).

Kültür, dördüncü bölümde de bahsedildiği gibi manevi bir varlık, öğrenilebilir ile ideolojik olarak güdülenmiş bir etkinlikler kaynağıdır (Ergun, 2000, s; 41). Bu genel kültür özelliklerine ek olarak, yine dördüncü bölüm paylaşımcı bilgi kültürünü motive etmek başlığı altında verilen unsurlarla beraber paylaşımcı bilgi kültürü de manevi bir varlık, öğrenilebilir ve ideolojik olarak güdülenmiş bir etkinlikler kaynağıdır. İşte bu noktalarda liderlik etkin söz sahibidir.

Liderlik manevi unsurlara yön verir yani işgörenleri motive eder, kültürü çeşitli liderlik davranışlarıyla örgüte öğretir ve değiştirir son olarak vizyon oluşturarak ideolojik olarak güdüler. Bu etkinlikler sistemine tersten te bakılabilir yani liderler vizyonu oluşturur, bu vizyona göre kültürü değiştirir ve işgörenleri motive eder. Bunları başarabilmek için liderler, güveni oluşturmalı, karşılıklı dayanışmaya önem vermeli ve yüz yüze görüşme imkânlarını arttırmalıdırlar (Segil, Goldsmith, Belasco, 2003, ss; 88–90).

Daha öncede açıklandığı gibi, bilgi kültürünü oluşturmak için örgütlerde, iki belirgin strateji vardır. Birincisi, sembolleştirme stratejisi, bilgiyi tekrar kullanılacak şekilde çeşitli elektronik ortamlarda saklamaya dayanır ve ikinci olarak da bireyselleştirme stratejisi, bilginin kişilerarası ilişkilerle paylaşılacağını söyler (Ruuska ve Vartiainen, 2005, s; 374). Paylaşımcı Bilgi Kültürü unsurlarına da baktığımızda, işgören ve örgüt kültürünü temel alan psikolojik etmenlerin, teknolojik etmenlere göre çok daha fazla öne çıktığını görebiliriz. Bununla birlikte, bir önceki bölümde Tablo 4.2' de görülebileceği gibi, verinin özgürce paylaşılmasının sağlanması, PBK üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Fakat bu verinin paylaşımı, daha öncede bahsedildiği gibi, kişilerin elindedir ve en önem-

lisi, birçok veri uzmanlar tarafından yazılı hale getirilememektedir. Teknolojinin amacı, yeni bilgilerin üretilmesi değil karşılıklı işbirliğini arttırmaktır.

Bütün bunları göz önüne alarak toparlarsak Bilgi yönetimiyle ilgili insan, teknoloji, süreç, örgüt bakış ile engeller açılarından bahsedebiliriz (Waltz, 2003, s; 108):

Örgütsel bakış açısı, örgüt içerisindeki işgörenler tarafından paylaşılan değerler, amaçlar ve normlardır.

Bilginin etkileşimi; işgörenlerin, sorunları çözmek için kapalı bilgiyi paylaştıkları ve ortaklaşa öğrenme için bir araya geldikleri toplantı vb. konuşma ortamlarıdır.

İşbirliği; paylaşılan değerler, amaçlar ve karşılıklı güvene dayanır.

Katalizörler; karşılıklı işbirliğini geliştiren paylaşım kültürüyle bu kültürün gelişmesini sağlayan elbirliğiyle sorun çözme yeteneğidir.

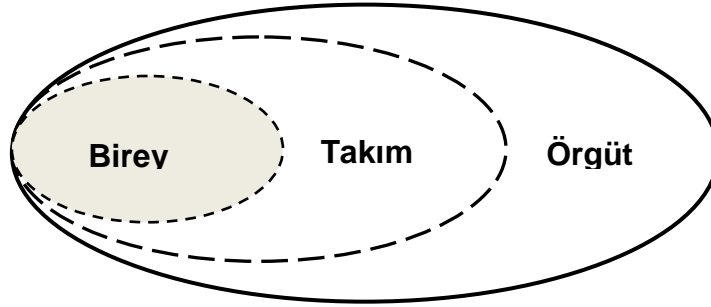
Engeller; ise değerlerin, amaçların ve vizyonun paylaşılmasını engelleyen sebepler ve ortamdır.

Ekonomik bakış açısına göre, liderin buradaki görevi 3.5 bölümde açıklanan entelektüel sermaye ile sosyal sermaye arasında ilişki kurmasıdır. Liderler artan teknoloji nedeniyle daha fazla âdem-i merkeziyetçi konuma gelen işgörenler ile örgütün amaçları ve vizyonu arasında denge oluşturarak bu dengeyi de örgütün çevresindeki sosyal ilişkilerle kaynaştırmak durumundadır. Bu bakımdan liderler entelektüel sermayenin bileşenleri olan insan sermayesiyle dış yapıyı ve iç yapıyı birleştirmek durumundadır. Bunu başarabilmesi için liderler, üçüncü bölümde açıklanan insan sermayesinin yetenek, ilişkiler ve değerlerini düzenlemek ve değiştirmek durumundadır. Yetenek gelişimi, eğitimle ulaşılabilecek bir bileşen olmakla beraber ilişkiler ve değerlerin değişimi kültür yardımıyla olabilir.

Liderlikle kültür arasındaki ilişkiye baktığımızda, birbirlerini etkileyecek şekilde iki yönlü olduklarını görürüz. İlkönce, toplulukta, hangi liderlerin ya da liderlik özelliklerinin kabul edileceğinde, kültür önemli rol oynar. Diğer taraftan, kültür örgüt için yararlı ve verimli sonuçlar alacak şekilde değiştirmekte, liderin görevidir. Ancak, liderler, kültürü değiştirmede etkili olabilmek istiyorlarsa, stratejik

kararlar almadan önce, izleyenlerinin güvenini kazanmalıdır (Sarros, Gray and Densten, 2001, s; 18).

Liderlik örgütlerde genellikle üç seviyede uygulanır (Şekil 29). Bireysel seviyede liderler akıl hocası, koç ve motive edicidirler; grup seviyesinde takımlar oluştururlar, çatışmaları çözerler; örgüt seviyesinde ise kültürü oluştururlar (Mintzberg, 1998, s; 145).



Şekil 30 : Liderin üç merceği

Kaynak : Carter, Ulrich, Goldsmith, 2005, s; 166

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, liderler farklı seviyelerde farklı roller üstlenmekle birlikte seviyeler arasında da birer köprü durumundadırlar. Yani liderler, hem tüm özel kültürleri, birbirleriyle örgüt kültürü doğrultusunda uyumlu hareket etmelerini sağlamalı, hem de, işgörenlerin bu kültürü uygun liderlik davranışları göstererek benimsemesine, yardımcı olmalı veya sağlamalıdır.

Liderlerin genel işlevleri ve paylaşımcı bilgi kültürü oluşturması için, her seviyeye uygun olarak yapması gereken işlevler veya görevler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Tablo 5.1). Bu tabloya göre liderler, bilgiyi dağıtacak bir yapı oluşturmalıdırlar. Burada dikkat edilmesi gereken, bu yapıdan sadece elektronik ortamda dağıtılan verinin anlaşılabilmesidir. Kapalı bilginin ya da tecrübelerin dağıtılması için, işgörenlerin bir araya gelecekleri bir yapıda oluşturulmalıdır. Liderler, sorunların çözümünde, yaratıcı bilgi ve bireylerdeki kapalı bilgiden yararlanmalıdırlar. Bunun için, karar verme yetkilerini devredebilmelidirler (Tiwana, 1998, s; 80). Bu altyapıların oluşturulması ve etkili bir ödül sistemi için, gerekli kaynakları yaratmalıdırlar. İşgörenleri motive etmeli ve kültürü yorumlamalıdır-

lar. Burada, kültürün yorumlanmasından kasıt, gerekli kültürün oluşturulması, yayılması ve sürdürülebilmesidir.

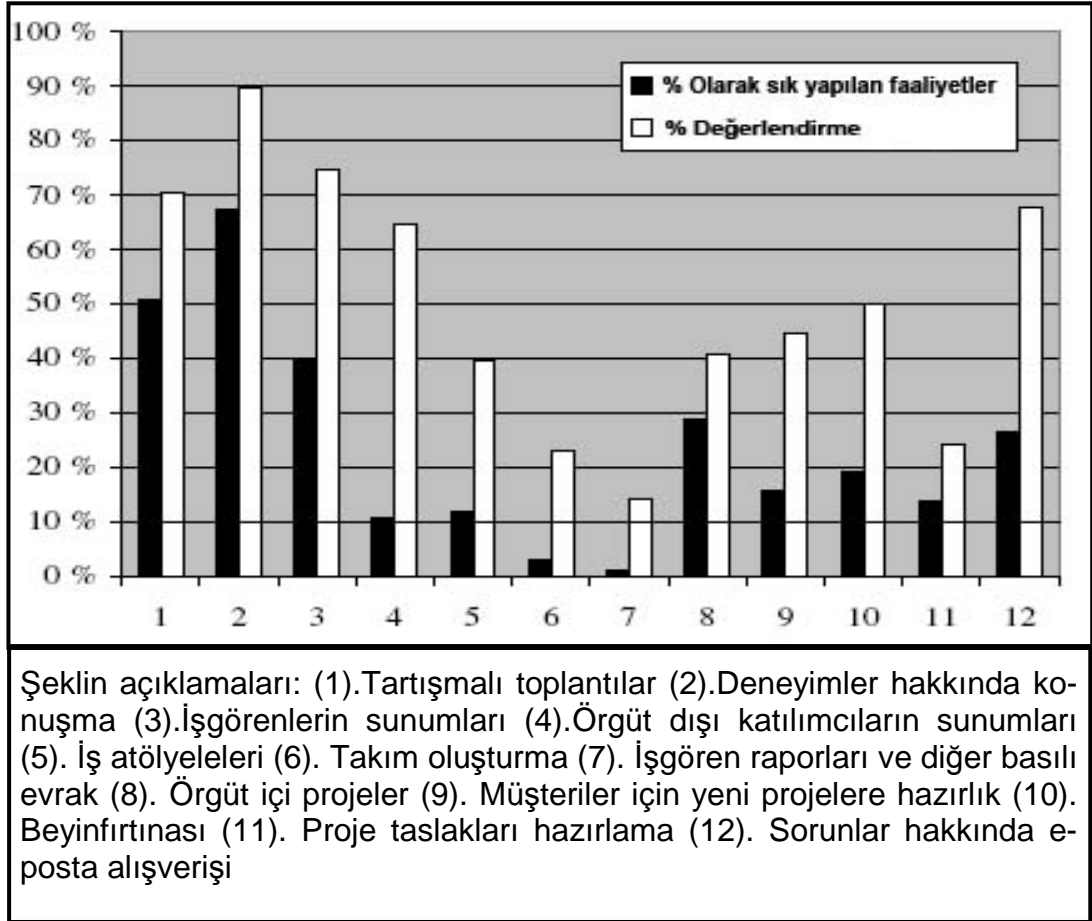
Tablo 5.1 : Liderlik işlevleri

| | |
|---|--|
| Bilgiyi araştırma ve yapı | Örgütsel amaçları dikkate alarak bilginin elde edilmesi, geliştirilmesi ve dağıtılması |
| Sorun çözümede bilginin kullanılması | Farklı uzmanlık alanlarının sınırlarına giren bilgiyi eldeki sorunu çözmek için kullanmak |
| Gerekli kaynakların, işgörenlerin bulunması | Gerekli insan ve malzeme kaynağının bulunması, motive edilmesi, belirli bir doğrultuda geliştirilmesi ve izlenmesi |
| Motivasyon ve Koçluk | Uzun dönemde işgörenleri BPK sağlayacak lider geliştirme, güven yaratmak, iletişimi kurmak, öncelikleri tespit etmek veya çalışanlara destek olma (ideabridge whitepapers, 2002) |
| Kültürün yorumlanması | Paylaşımçı Bilgi Kültürü oluşturulması ve sürdürülmesi |

Kaynak: Burke vd., 2006, s; 289 dan uyarlanmıştır

5.2. Kültürü Etkileyen Liderlik Süreçleri

Kültür kavramı, insanların duygu ve inanışlarından, insana özgü niteliklerden oluşan, sosyal kimliktir. Liderlik, bu bireysel kimlik ile örgüt kültürünü birbirine bağlayan en önemli köprüdür. Günümüzdeki teknolojik gelişmelerle, herhangi bir süreç, çok kısa sürede küresel hale gelebileceğinden, liderin etkinliği, işgörenleri farklı kültürlerle ve örgüt kültürüyle ne kadar kolay, hızlı ilişkilendirebildiğinde ve izleyenlerinin bu ilişkileri görmesini sağlamasında gizlidir (Şekil 31) (Lord ve Brown, 2004, s; 195) çünkü insanlar, çevrelerinden doğrudan etkilenmezler, çevreden gelen etkilerin kendi iç dünyalarında yarattığı etkiden etkilenirler.



Şekil 31 : Bilgi paylaşımı olan örgütlerde sosyal faaliyetler ve önemi

Kaynak : Ruuska ve Vartiainen, 2005, s; 377

Yukarıdaki şekilde anlatılmak istenen, yapılan sosyal etkileşim ve öğrenme faaliyetleri ve işgörenlerin bu faaliyetlere ne kadar değer verdikleriyle ilgilidir. Takım oluşturma, iş atölyelileri gibi sosyal etkileşime dayanan faaliyetler daha

az uygulanmakla birlikte işgörenlerin bu faaliyetlere verdiği değerler fazladır. Liderler, işgörenleri örgüt kültürüne bağlayabilmek için, değer verilen faaliyetlerle yapılan faaliyet etkiliği arasında bir denge oluşturmalıdır. Bunun için, yapılan faaliyet yüzdesiyle verilen değer yüzdesi arasında, büyük farkların olmaması gereklidir.

Liderler, işgörenlerin ortaklaşa çalışma anlayışı geliştirmelerini istiyorlarsa, bunu, onları daha geniş sosyal birimler içerisine çekmekle başarabilirler çünkü sosyal olaylar karşılıklı bağımlı bir karaktere sahiptir ve sosyal güç işgöreni belirli tarzda davranmaya zorlar (Keat ve Urry, 2001, s; 137). Buna ek olarak yapılan bir araştırma, kadın işgörenlerin ortaklaşa çalışma anlayışlarını, bireysel ilişkilerle, erkek işgörenlerin ise, ortak çalışma anlayışını, daha geniş sosyal çevrelere katılarak geliştirdiklerini ortaya koymuştur (Lord ve Brown, 2004, s; 195)

Kültürü etkileyebilmek için, öncelikle iyi bilinmesi ve tanımlanması gerekir. Liderler kültürü etkilemek için, doğrudan ve ikincil (dolaylı) yoldan olmak üzere iki grup sürece sahiptir.

Birinci grupta, liderin doğrudan etkileyebildiği dikkat ettiği, durumlar ve kontrol sistemi, ödüllendirme, kaynakların dağıtımı, rol dağıtımı, koçluk ve eğitimlik özellikleriyle, önemli durumlardaki tepkileridir.

İkinci grupta ise, işgörenleri dolaylı olarak etkileyen, genelde çevreye bağlı örgüt yapısı, süreçler, çalışma ortamı, anlatılan hikâyelerle törenlerden oluşmaktadır. Eğer liderler, bu süreçlerin farkında olurlarsa, davranışlarında tutarlı olurlar ve istedikleri iletişimi kurabilirler. Aksi halde İşgörenler, liderin davranışlarını ve odak noktalarını öğrenmeye çabalayacaklarından, odak noktası da yakalayamayacaklarından boşuna enerji ve çaba harcayacaklardır (Schein, 2004, ss; 246, 247).

5.3. Liderliğin Paylaşımçı Bilgi Kültürüne Etkileri

Her lider, liderlik işlevlerini yerine getirirken, ikinci bölümde de açıklandığı gibi çeşitli liderlik biçimleri kullanır ve çeşitli liderlik davranışları gösterirler. Bu liderlik davranışları, araştırma bölümünde de açıklanacağı gibi, ankette de kullanılmak üzere dokuz başlık altında toplanmıştır;

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Karizma veya Mükemmel Etkileme | 6. İstisnalarla Yönetim |
| 2. Telkin Edici Motivasyon | 7. Tam Serbesti Liderlik |
| 3. Zihinsel Uyarım | 8. Kendi Kendine Liderlik |
| 4. Bireye Önem verme | 9. Otoriter Liderlik |
| 5. Bilgi Yönetimi İlişkili Ödüllendirme | |

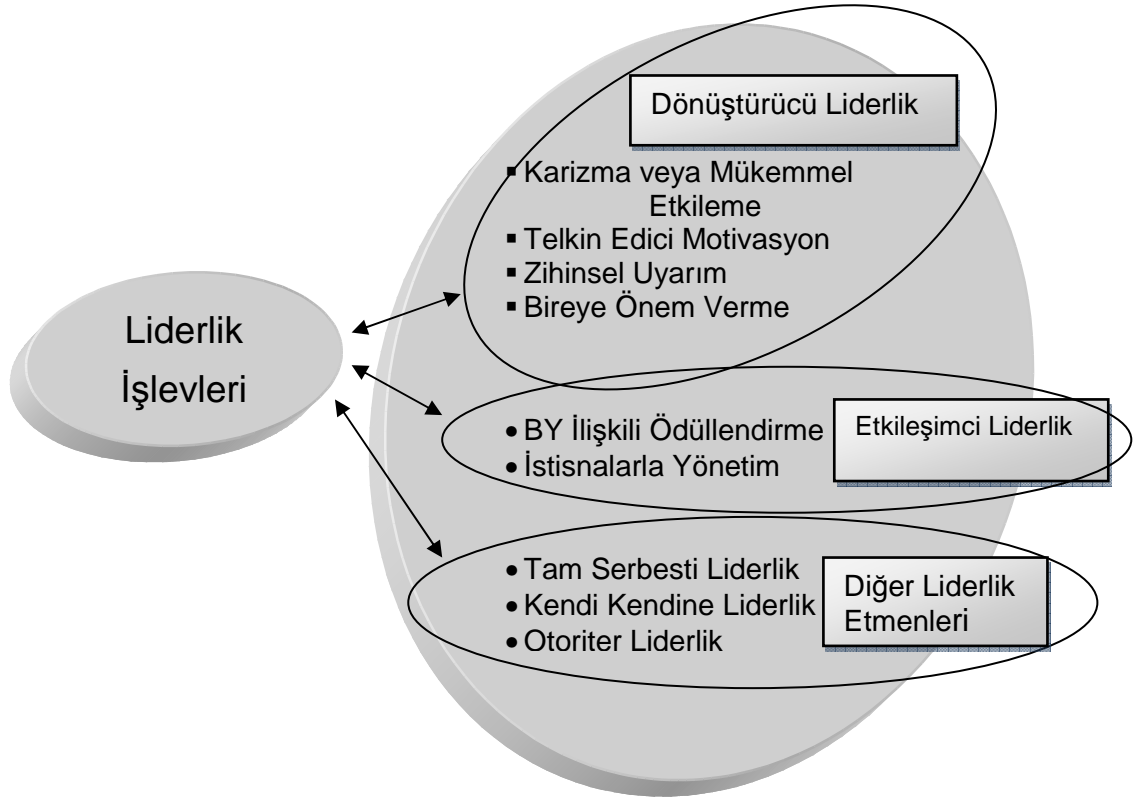
BPK nün gerekliliklerine baktığımızda, (Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları; açıklık (openness), güven (trust) farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemi ve gerekli koşulların sağlanması ve tepki görmemesi için (Tablo 5.1) liderler bazı davranış özellikleri gösterirken, bazı davranışlarından kaçınmaları gerekecektir. Örneğin, güven yaratmak için bireylere (işgörenlere önem verme), gerekli teknik altyapıyı oluşturma, takım oluşturma ve iletişim güçlendirme gibi, liderlik işlevleri ve davranışlarının uygulanması gerekir.

Buradan, daha önce de açıklandığı gibi bazı liderlik davranışlarının bilgi paylaşımını desteklediğini söyleyebiliriz.

1. *Karizma veya mükemmel etkileme*, işgörenlere güven ortamı sağladığından, işgörenler üzerinde lider ve yapılan işler için iyi bir itibar oluşturacağından, bu liderlik davranışının, BPK nü olumlu yönde etkilediğini ve aralarında güçlü bir ilgileşimin olduğunu söyleyebiliriz.

2. *Telkin Edici Motivasyon (Inspirational Motivation)* işgörenlere vizyon sağlayarak, işe katkı sağlayacak şekilde, işgörenleri, işle özdeşleştireceğinden ve iletişim olanakları sağlayacağından, bununla da bir takım ruhu oluşturulması söz konusu olacağından, BPK nü olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

3. *Zihinsel Uyarım (Intellectual Stimulation)* değişikliklere fırsat tanıma, hatalara olumlu yaklaşma ve sorgulayıcı bir yaklaşımı destekleyerek açık iletişime olanak sağladığından, BPK ile olumlu yönde ilişileşim olacağı şeklinde değerlendirilmektedir.



Şekil 32: Liderlik işlevleri

4. *Bireye Önem verme (Individualized Consideration)*; adından da anlaşılacağı gibi işgörenlerin desteklenmesi, işyerinde arkadaşlıklar gibi kavramlara önem verileceğinden yine BPK ile olumlu ilişileşime sahip olacağı değerlendirilmektedir.

5. *Bilgi Yönetimiyle ilişkili ödüllendirme (Contingent Reward)*; zaten BPK'nün önemli faktörlerinden olduğundan, olumlu bir ilişileşim içerisinde olacağı değerlendirilmektedir.

6. *İstisnalarla yönetim (Management-by-exception)*; deneycilik, sorun çözüme gibi durumlarda, işgörenlere ve geri beslemeye fırsatla imkân tanıdığından dolayı, BPK ile olumlu bir ilgileşimde bulunacağını söyleyebiliriz.

7. *Tam serbesti liderlik*; kendi kendine liderlik davranışlarının dolayısıyla özerk davranışların gelişmesine imkân sağlar. İşgörenlerin yaratıcılıklarının gelişmesine ve açık iletişime de imkân tanıdığından, bu liderlik biçiminin de BPK ile olumlu ilgileşim içerisinde olacağını söyleyebiliriz.

8. *Kendi kendine liderlik*; özdeşlik, özerklik, geri besleme gibi BPK için önemli faktörlerin, işgörenlerin kendileri tarafından uygulanacağı ve tam serbesti liderlik altında BPK ile olumlu ilgileşimde olacağı söylenebilir.

9. *Otoriter liderlik ise*; Tablo 17 de verilen bilgi paylaşımı ve kültürel özellikler arasındaki olumsuz ilgileşim özellikleri göstereceğinden, Paylaşımçı bilgi kültürü ile olumsuz bir ilgileşime sahip olacağı değerlendirilmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

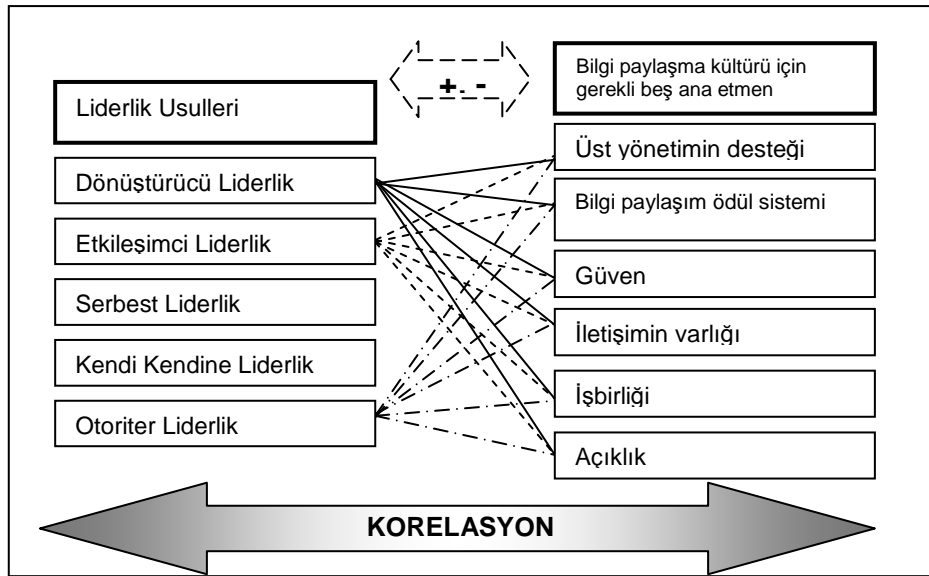
6. ARAŞTIRMA

6.1. Önsöz

Tezin bu bölümünde, yapılan deneysel çalışma hakkında bilgi verilecektir. Bunlar, araştırmanın yöntem biliminin açıklanması, veri toplama usulleri, örneklem seçimi gen güdümlerini, çözümlemeli süreçlerin çerçevesini kapsamaktadır. Çalışmada ele alınan konuların başlangıç noktası, genel anlamda bilgi yönetimi üzerine yapılan araştırmalardır, denilebilir. Açıkça söylenebilir ki, gelecekte konu üzerine yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Çünkü daha önce de bahsedildiği gibi liderlik, kültür, bilgi, insanlarla ilişkili, dolayısıyla yaşayan ve değişen kavramlardır.

6.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmada amaç, Şekil 33 de gösterildiği gibi bilgi paylaşma eğiliminin var olduğu kabul edilen örgütlerde paylaşımcı bilgi kültürü ile liderlik tarzlarının ilişkisinin araştırılmasıdır.



Şekil 33 : Araştırmanın şematik görünümü

Bu ilişkilerin anlaşılması sonucu, değer katan bilginin, paylaşılabilmemesinin kolaylaşması, geleceğin örgütleri ve liderlerine gelişim için yol gösterecek, diğer liderleri ve liderlerin kendileri geliştirebilmeleri için, yöntemler geliştirilmesine

katkıda bulunacak ve rekabette öne geçmek için yarar sağlayacaktır. Ayrıca, örgütlerde bilgi yönetimin daha kolay yerleştirilebilmesi bakımından da yararlı olacaktır.

6.3. Hipotezler

Araştırmanın amacının liderlik ile paylaşımcı bilgi kültürü unsurları arasındaki ilişkinin türevlerini araştırmak olduğundan bahsettik. Şekil 33 dikkate alarak hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

Hipotez 1: Dönüştürücü liderlik ile bilgi paylaşma kültürü arasında olumlu ve yüksek derecede ilgileşim vardır.

Bu hipoteze bağlı alt hipotezler:

Hipotez 1-1: Dönüştürücü liderlik ile üst yönetimin desteği arasında olumlu bir ilgileşim vardır.

Hipotez 1-2: Dönüştürücü liderlik ile bilgi paylaşımına odaklı ödül sistemi arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 1-3: Dönüştürücü liderlik ile güven arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 1-4: Dönüştürücü liderlik ile karşılıklı iletişimin varlığı arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 1-5: Dönüştürücü liderlik ile işbirliği arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 1-6: Dönüştürücü liderlik ile açıklık arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 2: Etkileşimci liderlik ile bilgi paylaşma kültürü arasında olumlu ilgileşim vardır.

Bu hipotezin alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2-1: Etkileşimci liderlik ile üst yönetimin desteği arasında olumlu bir ilgileşim vardır.

Hipotez 2-2: Etkileşimci liderlik ile bilgi paylaşımına odaklı ödül sistemi arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 2-3: Etkileşimci liderlik ile güven arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 2-4: Etkileşimci liderlik ile karşılıklı iletişimin varlığı arasında olumlu ilgileşim vardır.

Hipotez 2-5: Etkileşimci liderlik ile işbirliği arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 2-6: Etkileşimci liderlik ile açıklık arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 3: Serbest liderlik ile bilgi paylaşma kültürü arasında olumlu fakat düşük ilişki vardır. Dolayısıyla bilgi paylaşma kültürü unsurlarıyla serbest liderlik arasında düşük yönde ilişki varsaymalıyız. Buna göre alt hipotezler:

Hipotez 3-1: Serbest liderlik ile üst yönetimin desteği arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 3-2: Serbest liderlik ile bilgi paylaşımına odaklı ödül sistemi arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 3-3: Serbest liderlik ile güven arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 3-4: Serbest liderlik ile karşılıklı iletişimin varlığı arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 3-5: Serbest liderlik ile işbirliği arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 3-6: Serbest liderlik ile açıklık arasında olumlu fakat düşük etkide ilişki vardır.

Hipotez 4: Kendi kendine liderlik ile bilgi paylaşma kültürü arasında olumlu ve çok yüksek derecede ilişki vardır. Bu hipoteze dayanarak yüksek derecede korelasyonun varlığından söz edebilmemiz için liderlik ile bilgi paylaşım kültürü unsurları arasında genel olarak yüksek derecede korelasyonun varlığını varsaymalıyız. Bu durumda:

Hipotez 4-1: Kendi kendine liderlik ile üst yönetimin desteği arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki vardır.

Hipotez 4-2: Kendi kendine liderlik ile bilgi paylaşımına odaklı ödül sistemi arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki vardır.

Hipotez 4-3: Kendi kendine liderlik ile güven arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki vardır.

Hipotez 4-4: Kendi kendine liderlik ile karşılıklı iletişimin varlığı arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki vardır.

Hipotez 4-5: Kendi kendine liderlik ile işbirliği arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki vardır.

Hipotez 4-6: Kendi kendine liderlik ile açıklık arasında olumlu ve yüksek derecede ilgileşim vardır.

Hipotez 5: Otoriter liderlik ile bilgi paylaşma kültürü arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır. Bu hipoteze göre bilgi paylaşma kültürü unsurlarıyla liderlik arasında olumsuz ilgileşim olması beklenir.

Hipotez 5-1: Otoriter liderlik ile üst yönetimin desteği arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 5-2: Otoriter liderlik ile bilgi paylaşımına odaklı ödül sistemi arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 5-3: Otoriter liderlik ile güven arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 5-4: Otoriter liderlik ile karşılıklı iletişimin varlığı arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 5-5: Otoriter liderlik ile işbirliği arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 5-6: Otoriter liderlik ile açıklık arasında olumsuz yönde ilgileşim vardır.

Bilgi paylaşım kültürü için gerekli unsurlara göre;

Hipotez 6: Bilgi paylaşma kültürü unsurları arasında olumlu ve yüksek ilgileşim vardır.

Hipotez 6-1: İletişim ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 6-2: Ödül sistemi ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 6-3: Üst yönetimin desteği ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 6-4: Güven ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 6-5: Açıklık ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

Hipotez 6-6: İşbirliği ile Paylaşımçı bilgi kültürü unsurları arasında olumlu yönde ilgileşim vardır.

6.4. Araştırma Tasarımı (Anket İçeriği)

Anketin temel çekirdeğini, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 2000, Hatipoğlu, 2000, Goho, 2006) oluşturmaktadır. MLQ testi hakkında geniş bilgi internette bulunmakla birlikte, sıklıkla, liderlikle ilgili araştırmalar ve tezlerde kullanılmakta ve rastlanmaktadır. Bu test, üç ana başlık altında (Dönüştürücü Liderlik Etmenleri, Etkileşimci Liderlik Etmenleri, Serbest Liderlik Etmenleri) liderlik özelliklerini test eder:

Tablo 20 : Liderlik Unsurları

| Dönüştürücü Liderlik Etmenleri | Etkileşimci Liderlik Et. | Serbest Liderlik Et. |
|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. Karizma veya Mükemmel etkileme | 5. BY İlişkili Ödüllendirme | 7. Tam Serbesti Liderlik |
| 2. Telkin Edici Motivasyon | 6. İstisnalarla Yönetim | |
| 3. Zihinsel Uyarım | | |
| 4. Bireye Önem verme | | |

Bunlara, otoriter ve kendi kendine liderlik (Kakabadse, 1997) etmenlerini de ekleyerek, liderlik anketi oluşturulmuştur.

| | |
|---|---------|
| Karizma veya Mükemmel Etkileme | Etmen 1 |
| Telkin Edici Motivasyon | Etmen 2 |
| Zihinsel Uyarım | Etmen 3 |
| Bireye Önem verme | Etmen 4 |
| Bilgi Yönetimiyle İlişkili Ödüllendirme | Etmen 5 |
| İstisnalarla Yönetim | Etmen 6 |
| Tam Serbesti Liderlik | Etmen 7 |
| Kendi Kendine Liderlik | Etmen 8 |
| Otoriter Liderlik | Etmen 9 |

Etmen 1: Mükemmel Etkileme (Karizma) (Idealized Influence), liderin, astlarının güvenini, inanç ve saygılarını korumalarını, lider (lere) olan sadakatini göstermelerini, çalışanların umut ve rüyalarına hitap etmeyi ve liderleri örnek almayı kapsar.

Etmen 2: Telkin Edici Motivasyon (Inspirational Motivation) vizyon sağlamanın, çalışanların işe dikkatlerini vermesine yardım edecek, uygun sembol

ve imgeler kullanmasının, çalışanlarının işlerinin anlamlı (önemli) görmelerini sağlamaya çalışma derecesini ölçer.

Etmen 3: Zihinsel Uyarım (Intellectual Stimulation) liderin, çalışanların eski sorunlara yeni bakış açısıyla bakabilmesini sağlamaya cesaretlendirme, aşırı durumlara karşı, hoşgörülü bir ortam yaratma, çalışanların kendi ve örgütün değerlerini, inanışlarını sorgulayan bir eğitim vermesinin derecelerini gösterir.

Etmen 4: Bireye Önem Verme (Individualized Consideration), çalışanların nasıl olduklarıyla ilgilenme, bireysel projeler verme ve takım içinde az etkin gözükene dikkat etmeyi kapsar.

Etmen 5: Bilgi Yönetimiyle İlişkili Ödüllendirme (Contingent Reward), çalışanlara ödüllendirilmeleri için yapmaları gerekenleri söylemek, liderin beklentilerini vurgulamak ve çalışanların başarılarını takdir etmeyi kapsar.

Etmen 6: İstisnalarla Yönetim (Management-by-exception), çalışanlara iş gereksinimlerini söylemeyi, standart başarılarla hoşnut olmayı ve “kırılmadıysa tamir etme” demecine inanmayı kapsar. Etkin istisnalarla, yönetimde, lider izleyenlerini hatalara karşı sürekli izler ve hata yapıldığında harekete geçer. Edilgen bir yönetimde ise, lider işler yanlış gitmeye başladığında araya girer. Pfeifer ve Love, 2004, s; 4.

Etmen 7: Tam Serbesti Liderlik (Laissez-faire Leadership), liderin çalışanlara çok az ihtiyaç duymasını, olayları akışına bırakmayı ve çalışanların kendi işlerine karışmamayı kapsar.

Etmen 8: Kendi Kendine Liderlik liderlerin, liderlik unsurlarının kendi üzerine yansımalarını temsil eder.

Etmen 9: Otoriter Liderlik daha önce açıklandığı gibidir. (Birinci bölüm)

Bilgi paylaşma eğilimini ölçen sorular (Ryu, Ho, Han, 2003, s; 113–122)' dan uyarlanmıştır.

Fakat en çok üzerinde durulan kısım, bilgi paylaşma kültürü için gerekli ana faktörler olan güven, üst yönetimin desteği, iletişimin varlığı, bilgi paylaşım ödül sistemi, işbirliği ve açıklık kısımları olmuştur. Bu bölümlerin tamamını, yine tamamıyla yayınlanmış tez ve makalelere dayandırılmıştır. Örneğin, güven ile ilgili kısmı “Lee, 2001, Bakan ve Bulut, 2004” tez ve makalelerinden alınmış; bununla birlikte, bu tezlerdeki bazı sorularda ufak değişiklikler ve bir iki soru ekle-

me yapılmıştır. Testin genel yapısını bozmayacağı düşünülen, şekildeki konu başlığı ile ilgisiz ya da sadece o tez ile ilgili özellikteki sorular çıkartılmıştır.

6.5. Ana Kütle ve Örneklem

Ana kütle olarak Ege bölgesindeki işletmeler düşünülmüştür çünkü aynı kültür ortamı içinde benzer kültür yapılarına sahip oldukları değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, Ege Serbest Bölgesi içinde etkinlik gösteren örgütler, Ege Bölgesi'ne göre de daha homojen bir yapıya sahip kültür ortamı içerisinde oldukları değerlendirilmektedir. Bunun iki sebebi vardır; birincisi, örgütler çalışacakları ortamı kendileri seçtiklerinden girdikleri ortamı dikkate almışlardır. İkincisi ise, bölge genel anlamı itibariyle kapalı bir bölge olduğundan, iletişim ve ilişkilerin (altyapının, yemek, çevre temizliği, anaokulları, üstyapının belli miktarı vb.) ortak faaliyetler dolayısıyla birbirine dış örgütlere göre daha yakın olmasıdır. Bununla birlikte girişimcilik alanında 2002 yılında Türkiye genelinde 1.506.504 girişim faaliyet göstermiştir. (tüik, 2007).

Ayrıca yedinci bölümde açıklanacağı şekilde, araştırılacak ilişkilerden birisi de kendi kendine liderlik unsurudur. Buna ek olarak, bilginin kavramsal hale gelmesi de tamamen bireysel bir süreçtir.

6.5.1. Sınırlamalar

Bunlarla birlikte, bu kadar geniş bir ana kütle üzerinde çalışmak mümkün olmadığından bu araştırmada Ege Serbest Bölgesi ana kütle olarak seçilmiştir çünkü Ege Bölgesinde faaliyet gösteren işletme sayısı İzmir ve Ege Bölgesi için bir örneklem olarak kabul edilebilir ve buradan da Ege Serbest Bölgedeki işletme sayıları örneklem olarak kabul edilebilir. Ayrıca, homojenliği sağlayabilmek amacıyla, Ege Serbest Bölge içerisinde bilgi yönetimini uygulayan ve üretim dalında etkinlik gösteren işletmeler, örnekleme dâhil edilmişlerdir.

6.5.2. Serbest bölgeler hakkında özet bilgi

Serbest bölgeler hakkında bilgi özet olarak aşağıda verilmiştir.

6.5.2.1. Serbest bölgenin tanımı

Genel olarak serbest bölgeler; ülkenin siyasi sınırları içinde olmakla beraber, gümrük bölgesi dışında sayılan, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlarla ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınaî ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı, fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerler olarak tanımlanabilir. Buldukları ülke ekonomilerine sağladıkları katkıların yanında, esnek ve çağdaş idari yapılarıyla dış ticarete yönelmek isteyen firmalara modern ve gelişmiş bir yatırım ortamı sağlayan serbest bölgeler, lojistik merkezler olarak ülkemizde de önemlerini artırmaktadırlar.

Ülkemizde, temel olarak ihracata dayalı yatırım ve üretimi teşvik etmek amacıyla 1987 yılından bu yana Serbest Bölgeler faaliyettedir;

| | | |
|---|---|--|
| Mersin, Antalya (1987) | İstanbul Deri ve Endüstri, Doğu Anadolu, Mardin (1995), | Bursa, Denizli, Kocaeli (2001) |
| Ege, İstanbul Atatürk Havalimanı (1990) | İzmir Menemen Deri, Rize, Samsun, İstanbul Trakya, Kayseri (1998) | Tübitak-Marmara Araştırma Merkezi Teknoloji (2002) |
| Trabzon (1992) | Avrupa, Gaziantep, Adana-Yumurtalık (1999) | Sakarya İpekyolu (2007) |

(<http://www.dtm.gov.tr>).

6.5.2.2. Serbest bölgelerin işlevi

Ülkeye, yabancı sermaye ve teknolojilerinin getirilmesine imkân sağlayacak, uygun zemin yaratılması, sanayicinin, ihtiyaç duyduğu bazı hammadde ve ara malların, kolaylıkla, istenilen miktarda ve zaman kaybı olmadan temin edilebilmesi, sağlanan teşvik ve avantajlarla düşük maliyetli mal üretimi ve ihracında kolaylıklar. Türkiye dışından gelen malların transit olarak diğer ülkelere satımı, yeni istihdam olanaklarının yaratılması, Türk ihraç ürünlerinin ihracatını kolaylaştırmak ve hızlandırmak bakımından bir basamak olması, işlevlerini görmektedir.

Tablo 21 : İstihdam göstergeleri

| YIL | BİRİM | DEĞİŞKEN | İZMİR | EGE | TÜRKİYE |
|------|-------|--|-------|-------|--------------|
| | | İSTİHDAM GÖSTERGELERİ | | | |
| 2000 | % | Tarım İş Kolunda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı | 28,54 | 50,48 | 48,38 |
| 2000 | % | Sanayi İş Kolunda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı | 20,58 | 13,84 | 13,35 |
| 2000 | % | Ticaret İş Kolunda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı | 14,54 | 10,10 | 9,67 |
| 2000 | % | Mali Kurumlar İş Kolunda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı | 4,59 | 2,64 | 3,11 |
| 2000 | % | Ücretli Çalışanların Toplam İstihdama Oranı | 61,98 | 43,26 | 43,52 |
| 2000 | % | Ücretli Çalışan Kadınların Toplam İstihdama Oranı | 16,28 | 10,42 | 8,81 |
| 2000 | % | İşverenlerin Toplam İstihdama Oranı | 3,99 | 2,62 | 2,61 |

Kaynak: DİE internet sayfası

Hiçbir serbest bölge tam olarak birbirine benzemese de, ev sahibi ekonomi döviz girdisi, istihdam büyümesi, yabancı sermaye, ileri teknoloji, yönetim tecrübesi ve yurtiçi ekonomi ile bölge endüstrileri arasında bağlantı kurulması konularında kazanç sağlar.

Serbest bölge kullanıcıları, uluslararası pazarlara yakındır. Genelde giderleri daha azdır. Tecrübeli işgücüne sahiptirler. Gümrük vergisi ödemezler, zengin finansal teşvikler alırlar ve destekleme servislerini tek bir kurumdan temin ederler. Hepsi, bölge kullanıcılarının aldıkları riskte ve harcamalarında önemli bir azalma sağlar. İlk modern serbest bölgenin, 1951 yılında üreticileri Porto Rico'dan ihracat yapmaları için etkilemeyi amaçlayan bir program olduğu kabul edilmektedir. Bugün tüm dünyada 120'den fazla ülkede, yaklaşık 3,000 serbest bölgenin bulunduğu varsayılmaktadır. Türk serbest bölgeleri, 2006 yılında 23,8 milyar dolarlık toplam ticaret hacmine ulaşmıştır. Serbest bölgelerde toplam istihdam, aşağıdaki tabloda da görüleceği gibidir.

Tablo 22 : Serbest bölgelerde istihdam

| Serbest Bölgelerde İstihdam | | | | |
|------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------|---------------|
| (31.05.2007) | | | | |
| Bölgeler | İşçi | Büro Personeli | Diğer | Toplam |
| Ege | 13.045 | 485 | 40 | 13.570 |
| Mersin | 5.211 | 482 | 1.014 | 6.707 |
| Bursa | 5.014 | 857 | 386 | 6.257 |
| Antalya | 2.700 | 286 | 131 | 3.117 |
| İst. Deri | 1.852 | 537 | 561 | 2.950 |
| Kocaeli | 2.225 | 121 | 120 | 2.466 |
| Menemen | 1.792 | 201 | 227 | 2.220 |
| Avrupa | 1.737 | 142 | 66 | 1.945 |
| Kayseri | 1.401 | 43 | 74 | 1.518 |
| İst. AHL | 60 | 998 | 108 | 1.166 |
| İst. Trakya | 761 | 242 | 128 | 1.131 |
| TÜBİTAK-MAM | 458 | 381 | 49 | 888 |
| Adana-Yum. | 135 | 56 | 19 | 210 |
| Gaziantep | 106 | 55 | 8 | 169 |
| Denizli | 35 | 25 | 25 | 85 |
| Samsun | 63 | 8 | 13 | 84 |
| Trabzon | 23 | 5 | 13 | 41 |
| Mardin | 9 | 1 | 2 | 12 |
| Rize | 3 | 3 | 3 | 9 |
| Toplam | 36.630 | 4.928 | 2.987 | 44.545 |

Kaynak: <http://www.dtm.gov.tr>

Ege Serbest Bölge ihracat rakamıyla İzmir ve Ege bölgesinin ihracatın yaklaşık % 10 nu karşılamaktadır. Bu bakımdan, örneklem olarak Ege Serbest Bölge'si seçilmiştir.

Tablo 23 : Tüm serbest bölgelerdeki faaliyet ruhsat sayısı

| TÜM SERBEST BÖLGELERDEKİ FAALİYET RUHSAT SAYISI (31.05.2007) | | | |
|--|------------|------------|------------|
| Faaliyet Konuları | Yerli | Yabancı | Toplam |
| ÜRETİM | 637 | 160 | 797 |
| ALIM-SATIM | 2.017 | 375 | 2.392 |
| DİĞER | 508 | 96 | 604 |
| KURUCU-İŞLETİCİ/İŞLETİCİ | 18 | 2 | 20 |
| Genel Toplam | 3.180 | 633 | 3.813 |

Kaynak: www.DTM.gov.tr/dtmadmin/upload/SB/ABliskilerDb/sb_firma.xls

Yukarıdaki tabloyla birlikte, hali hazırda ESB' de toplam 297; üretim alanında etkinlik gösteren 130 örgüt bulunmaktadır (<http://www.esbas.com.tr>). Bu örgütlerden bazıları, çeşitli sebeplerden ötürü ankete katılmamış ve/veya izin, denetleme vb. sebeplerle katılamamışlardır. Örneklem seçiminde, yine bilgi yönetimini daha etkin olarak kullanacaklarını düşünülen ESB' deki üretim üzerine, çalışan firmalar dikkate alınmıştır.

Anketteki ast üst ilişkilerini, değerlendirme ve uygulanabilirlik açısından, basit rastgele seçim yöntemiyle, büroda yönetici olarak çalışan işgörenler tarafından uygulanmıştır.

Sonuç itibarıyla, ana kütle olan 485 büro personelinden %95 güvenilirlik ve % 5 hata payı ile 41 işletmeden 158 kişi ankete cevap vermiştir ve bu sayı yeterli bir sayı olarak kabul edilebilir. (Sekaran, 2003, s; 294, Israel, 1992, s; 3)

6.6. Veri Toplama Tekniği

6.6.1. Veri toplama yönteminin belirlenmesi

Alan araştırmasında veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında, anketlerin yansız doldurulmasına katkıda bulunmasından dolayı, anketlerin uygulayıcı tarafından doldurulması yöntemi uygulanmıştır.

6.7. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği ve geçerliliği

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre, daha önce de, bahsedilen bilimsel çalışmalarda kullanılan anket örnekleri kullanılmıştır. Geçerliliğinin test edilmesinde Sekaran, 2003' te bahsedilen cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Genel olarak kabul edilen, alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasıdır. Bununla birlikte, az miktarda maddenin bulunduğu anketlerde düşük alfa katsayıları (0,6 – 0,69 Aralığı) kabul edilebilir. Yüksek alfa katsayısı (0,90 dan yukarısı) maddelerin kendini tekrar ettiğini veya ankette gerekli olan maddelerden daha fazla madde olduğunu gösterir (Leech, Baret, Morgan, 2005, s; 67). Ankette kullanılan ölçekler şunlardır;

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçmeyeceğinin değerlendirilmesinde kullanılır. Bunun için yüzeysel yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) analizleri yapılmıştır.

Yapı geçerliği (construct validity): Yapı geçerliliği ise ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasını içermektedir. Tek bir boyutla tanımlanamayan bazı karmaşık soyut olgular kavramsal çerçevede yapı olarak tanımlanırlar. Yapı geçerliliğini ortaya koymanın çeşitli yolları bulunmaktadır. En çok kullanılan yöntem faktör analizidir. Yakınsama ve ayrışma geçerliliğinin belirlemek amacıyla aynı faktör içerisinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği alternatif faktörler arasındaki korelasyonun varlığını ve yüksek derecede ilişkisini ortaya koyar (EK 3).

6.7.1. Bilgi paylaşma eğilimi

Ryu, Ho, Han, 2003 tarafından kullanılan anket ile ölçülmüştür. Bilgi paylaşma eğiliminin ortalamaları, birinci soru için 2,54, ikinci soru için 2,30 ve üçüncü soru için 4,04 tür. Bu ortalamalar, bize anket yapılan örgütlerde bilgi paylaşma eğilimin olduğunu gösterir (Dördüncü soru ters soru olarak katılımcıların ankete olan ilgilerini test etmek için konulmuştur). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların sorulara okunup okunmadan mı cevap verdiklerini belirlemek için konulmuştur. Güvenilirlik katsayısı 0,401 ile istenilen düzeyin altındadır. Bu, katılımcılardan bazılarının, soruları tam olarak okumadan cevap verdikleri düşüncesini

uyandırmaktadır çünkü anketin genel olarak güvenilirliği aşağıda da görülebileceği gibi 0,952 ile yüksek seviyededir.

6.7.1.1. Bilgi paylaşım kültürü alt unsurlarıyla ilgili ölçekler

Toplam beş alt unsurdan meydana gelmiştir.

a. Bilgi paylaşım kültüründe güven: Halis, 2003, Albrecht, 2001 tarafından kullanılan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,744 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

b. Bilgi paylaşım kültüründe işbirliği ve açıklık: Halis, 2003 tarafından kullanılan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,824 tür. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

c. Bilgi paylaşım kültüründe iletişimin varlığı ve ilişkiler: Yi, 2005, Albrecht, 2001 tarafından kullanılan anketlerin uyarlanmasıyla ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,91 dur. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

Tablo 24: Bilgi paylaşım kültürü alt unsurları alfa katsayıları

| Bilgi Paylaşım Kültürü Alt Unsurları | |
|---|-------------------|
| Ölçek | Alfa (α) |
| Bilgi paylaşım kültüründe güven | 0,744 |
| Bilgi paylaşım kültüründe işbirliği ve açıklık | 0,824 |
| Bilgi paylaşım kültüründe iletişimin varlığı ve ilişkiler | 0,91 |
| Bilgi paylaşım kültüründe, ödül sistemi | 0,92 |
| Bilgi paylaşım kültüründe, üst yönetimin desteği | 0,856 |

d. Bilgi paylaşım kültüründe, ödül sistemi: Albrecht, 2001 tarafından kullanılan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,92 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

e. Bilgi paylaşım kültüründe, üst yönetimin desteği: Gale, 2000, Yi, 2005, Albrecht, 2001 tarafından kullanılan anketlerin uyarlanmasıyla ölçülmüştür. An-

ketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,856 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir. (Tablo 24)

6.7.1.2. Liderlik ve alt unsurlarının ölçek değerlendirmesi

Daha önce, dördüncü bölüm üçüncü kısımda bahsedildiği gibi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ile yapılmıştır. Bu ankete kendi kendine ve otoriter liderliği tanımlamak üzere sorular eklenmiştir.

a. Karizma veya Mkemmek Etkileme (1, 8, 15): Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0,641 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

b. Telkin Edici Motivasyon (2, 9, 16) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.966 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir

Tablo 25: Liderlik alt unsurlarının alfa katsayıları

| Liderlik ve Alt Unsurlarının | |
|---|-------------------|
| lek | Alfa (α) |
| Karizma veya Mkemmek Etkileme | 0,641 |
| Telkin Edici Motivasyon | 0.966 |
| Zihinsel Uyarım | 0.979 |
| Bireye nem Verme | 0.490 |
| Bilgi Yönetimiyle İlişkili dllendirme | 0.989 |
| İstisnalarla Yönetim | 0.538 |
| Tam Serbesti Liderlik | 0.554 |
| Kendi Kendine Liderlik | 0.703 |
| Otoriter liderlik | 0.98 |

c. Zihinsel Uyarım (3, 10, 17) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.979 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir

d. Bireye nem Verme (4, 11, 18) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.490 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

e. Bilgi Yönetimiyle İlişkili dllendirme (5, 12, 19) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.989 dır. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

f. İstisnalarla Yönetim (6, 13, 20) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.538 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

g. Tam Serbesti Liderlik (7, 14, 21, 22, 23) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.554 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

h. Kendi Kendine Liderlik (24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.703 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir.

i. Otorite (33, 34, 35, 36, 37) Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısına göre 0.98 dir. Sorular EK-A' da gösterilmiştir. (Tablo 25)

Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans dağılımları aşağıdaki tabloda (Tablo 26) gösterilmiştir.

Bu tabloya göre işgörenlerin büyük kısmının üniversite mezunu ve 26-32 yaş grubunda buldukları görülmektedir. Yine bulunulan işyerinde çalışma yılı olarak genellikle 1-5 yıl arasında çalıştıkları gözlemlenmektedir. Bu durumda anketimizi uyguladığımız bilgi paylaşma eğilimi gösteren işletmelerde genellikle eğitilmiş, işe yeni başlayan ve seçilen genel olarak orta yaş grubuna yakın genç işgörenlerin çalıştığı görülmektedir. Demografik değişkenlerin liderlikle olan ilişkileri daha sonra görüleceği gibi post-hoc testiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 26: Katılımcıların frekans dağılımları yüzdeleri

| | | Frekans | Yüzde |
|----------------------------------|-------------|----------------|--------------|
| Yaş | 51 ve üzeri | 8 | 5,1% |
| | 43-50 | 11 | 7,0% |
| | 15-25 | 31 | 19,6% |
| | 33-42 | 37 | 5,1% |
| | 26-32 | 71 | 5,1% |
| | TOPLAM | | 100,0% |
| Cinsiyet | Kadın | 68 | 43,0% |
| | Erkek | 90 | 57,0% |
| | TOPLAM | | 100,0% |
| Eğitim Durumu | İlkokul | 5 | 3,2% |
| | Ortaokul | 5 | 3,2% |
| | Lisansüstü | 11 | 7,0% |
| | Lise | 55 | 34,8% |
| | Üniversite | 82 | 51,9% |
| | TOPLAM | | 100,0% |
| Toplam Çalışma Yılı | 1'den az | 6 | 3,8% |
| | 21 ve üzeri | 24 | 15,2% |
| | 11-20 | 35 | 22,2% |
| | 6-10 | 6 | 23,4% |
| | 1-5 | 56 | 35,4% |
| | TOPLAM | | 100,0% |
| Bulunulan İşyerinde Çalışma Yılı | 11-20 | 13 | 8,2% |
| | 21 ve üzeri | 20 | 12,7% |
| | 1'den az | 29 | 18,4% |
| | 6-10 | 13 | 19,6% |
| | 1-5 | 65 | 41,1% |
| | TOPLAM | | 100,0% |

ANOVA testi uygulanarak demografik değişkenler ile liderlik biçimlerinin varyansları karşılaştırılmıştır. Varyans analizi (ANOVA) ikiden fazla grup arasında bağımlı değişken açısından ortalama farklılıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmeye yarayan bir tekniktir. Hipotez olarak liderlik biçimlerinin demografik etkenlere bağlı olarak değiştüğünü kabul edelim.

Tablo 27: ANOVA

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|---------|
| 1 | Regression | 5,157 | 5 | 1,031 | 1,827 | ,112(a) |
| | Residual | 72,264 | 128 | ,565 | | |
| | Total | 77,421 | 133 | | | |

a Predictors: (Constant), KKL_liderlik_ort, Otoriter_liderlik_ort, Serbest_liderlik_ort, Etkileşimci_liderlik_ort, Donusturucu_liderlik_ort

Varyansın homojen dağılımı için sig.<0.5 ten küçük olması dikkate alınır. Bu tabloya göre liderlik biçimleri demografik değerlerle değişmektedir diyebiliriz. Bu değerlerin hangileri olduğuna bakmak için post hoc analizi yapılmıştır. (<http://www.microbiologybytes.com/math/spss4.html>)

Post hoc analizi sonucunda (Tukey ve Games-Howell testlerine bakılarak) genel olarak üniversite ve lisansüstü mezunlarının dönüştürücü liderlik modelini benimsedikleri, yine kadın yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci veya serbest liderlik modellerinden birisini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca 51 yaş ve üzeri yöneticiler ile 33-42 yaş arasındaki yöneticiler dönüştürücü liderlik modelini daha fazla tercih etmişlerdir.

Ayrıca bilgi paylaşım kültürü unsurları ile liderlik unsurları ortalaması arasındaki regresyona bakılmış ve orta düzeyde ilişkili bir regresyon olduğu görülmüştür (3,59).

Araştırmanın temel amacı, liderlik biçimlerinin paylaşımcı bilgi kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu bakımdan paylaşımcı bilgi kültürü unsurlarının (ortalama alınmıştır) liderlik biçimlerine göre değişeceği düşünülmektedir. Regresyon analizinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Değişken seçimi hiyerarşik (stepwise)

yöntemle $p=0.05$ ve $p=0.1$ ölçütleriyle belirlenmiştir. Bu durumda bilgi paylaşım kültürünü en fazla yordayan liderlik biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 28: Paylaşım Bilgi Kültürüne Etkisi Olan Liderlik Tarzları: Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | R ² | Değişiklik İstatistikleri | Katsayılar | | |
|--------------------------|----------------|---------------------------|------------|--------|------|
| | | Sig. F Değ. | Beta | t | Sig. |
| 1 (Constant) | 0,36 | ,000 | | 13,332 | ,000 |
| Serbest_liderlik_ort | | | ,364 | 4,876 | ,000 |
| 2 (Constant) | 0,40 | ,016 | | 10,749 | ,000 |
| Serbest_liderlik_ort | | | ,245 | 2,783 | ,006 |
| Dönüştürücü_liderlik_ort | | | ,214 | 2,432 | ,016 |

Söz konusu iki değişken (serbest ve dönüştürücü liderlik) bilgi paylaşım kültürünün toplam varyansın %40'ını ($R^2=,40$) açıklamaktadır. Diğer değişkenler (Kendi kendine liderlik, otoriter liderlik ve etkileşimci liderlik) bilgi paylaşım kültürüne serbest ve dönüştürücü liderlik kadar katkıları olmadığı için kapsam dışı kalmışlardır (Tablo 28). Bununla birlikte diğer liderlik biçimlerinin paylaşım kültürüne etkileri faktör analizinde açıklanmıştır.

6.8. Faktör Analizleri

Faktör analizi yapılmasındaki amaç, değişkenler arasındaki çok sayıdaki iç düzeydeki ilişkilerin daha basit şekilde (en az sayıdaki veriyle en basit ve makul olarak) açıklamaktır. Bunun için kullanılan yöntemler, keşifsel faktör analizi (Exploratory factor analysis (EFA)) ve En önemli öğeler Principal component analysis (PCA) dır. (Leech, Barrett, Morgan, 2005, s; 76). Bunun için SPSS 15.0 istatistik programını kullanılmıştır. Bu iki yöntemi bilgisayarda uygulamakla görülmek istenen, hangi maddelerin grup halinde birbirlerine asıldıklarının, başka bir ifadeyle, aynı yapıyı ölçen maddelerin veya katılımcılar tarafından en çok birbirine benzer şekilde cevaplanan maddelerin, aynı faktör altında toplanıp toplanmadıklarını görmektir (Leech, Barrett, Morgan, 2005, s; 76, Büyüköztürk, 2006, s; 124).

Anket tarafından ölçülen toplam 11 yapı olduğundan, ilkönce bilgi paylaşım kültürüne ait 5 faktör ve liderliğe ait 6 faktöre ait değişkenlerle faktör analizi oluşturulmaya çalışılmıştır. Faktör analiziyle anketi oluşturan soruların, bu yapılar altında toplandığını görebilmek amacıyla SPSS programına 11 faktör seçmesi belirtilmiştir (çünkü anket, bilgi paylaşma eğilimi, bilgi paylaşım kültürü ve liderlik altında 11 yapıdan oluşmaktadır). Daha sonra bu bağlantıları, daha açık olarak görebilmek amacıyla eksen döndürmesi yapılmış ve yük değerleri 0.3 den küçük yük değerleri değerlendirme dışında bırakılmıştır (Leech, Barrett, Morgan, 2005, s; 82). Ayrıca faktör analizi uygulanırken, ters sorular olarak sorulan (yani katılımcının cevapları, bakmadan işaretlemesine yönelik sorular) sorular anketten çıkarılmıştır çünkü anket bu soruların ters çevrilmemiş durumlarını zaten içermektedir. Tekrar faktör analizi uygulanarak faktör yükleri .40'ın, ortak varyansları (communality) ise .50'nin altında olanların dikkate alınmaması ve aynı anda birden çok faktöre yüklenen maddeler arasında .20'den büyük farkın olması durumu gözetildiğinden madde azaltılmasına (Uzun, 2007, s; 121) gidilmiştir.

Eksen döndürmesi sonucunda, bazı maddeler, (bilgi paylaşım kültürü başlığı altında, üst yönetimin desteği bölümünde 5, 9. sorular, güven bölümünde 2, 5, 15. sorular, iletişim ve ilişki bölümünde 16. soru, işbirliği ve açıklık bölümünde

10. soru, bilgi paylaşımıyla ilgili ödül bilgi paylaşımı ödül sistemi bölümünde 2. soru, liderlik başlığı altında kendi kendine liderlik bölümünde 30. soru) faktör analizi yapılırken iki faktöre birden dağılma eğilimi göstermişlerdir. Bu sebepten dolayı, ikinci düzeyde uygulanan en son faktör analizine dâhil edilmemiş, anketten çıkartılmıştır.

Tablo 29: Çıkarılan değişkenler

| | YAPI | Soru Sayısı | Anketten Çıkarılan Soru Sayısı | Cronbach Alpha | |
|-------------------------------|---|---|----------------------------------|-----------------|-------|
| BİLGİ PAYLAŞIM KÜLTÜRÜ | Personel Yönelimi ve Örgüt Üyeleri Arasındaki Güven | 16 | 5 (8, 9, 12, 14, 16. Sorular) | 0,744 | |
| | İşbirliği ve Açıklık | 14 | 5 (4, 5, 8, 12, 13. sorular) | 0,824 | |
| | İletişim ve İlişki | 16 | 5 (2, 8, 14, 15, 16. sorular) | 0,91 | |
| | Bilgi paylaşımı Ödül Sistemi | 14 | 5 (1, 4, 12, 13, 14. sorular) | 0,92 | |
| | Üst Yönetimin Desteği | 15 | 3 (2, 3, 4. Sorular) | 0,856 | |
| LİDERLİK | Dönüştürücü Liderlik | Karizma veya Mükemmel Etkileme | 3 | - | 0,641 |
| | | Telkin Edici Motivasyon | 3 | 2 (9, 16. Sor.) | 0,966 |
| | | Zihinsel Uyarım | 3 | - | 0,979 |
| | | Bireye Önem Verme | 3 | - | 0,490 |
| | Etkileşimci Liderlik | Bilgi Yönetimiyle İlişkili Ödüllendirme | 3 | - | 0,989 |
| | | İstisnalarla Yönetim | 3 | 1 (13. Soru) | 0,538 |
| | Tam Serbesti Liderlik | | 5 | 3 (14, 21, 22) | 0,554 |
| | Kendi Kendine Liderlik | | 9 | 3 (24, 30, 31) | 0,703 |
| | Otoriter Liderlik | | 5 | 1 (33. Soru) | 0,98 |

6.8.1. Paylaşımçı bilgi kültürüne liderliğin etkileri ölçeğinin sorularının açılımı ile faktör yükleri

Keşifsel faktör analizi sonucunda, ölçeğin yapılarındaki sorular ait oldukları faktörlere yüklenmiştir. Faktör analiz yapılırken 0,3 ten küçük faktörler (mutlak değere göre) faktör analizinden çıkartılmıştır (Leech, Barrett, Morgan, 2005, s; 84).

6.8.1.1. Bilgi paylaşma eğilimi faktör yükleri

Yapılan anket gereği bilgi paylaşma eğiliminin var olduğu kabul edilen işletmelerden elde edilen anketler değerlendirmeye alınmıştır.

| Bilgi Paylaşma Eğilimi | Faktör Yükleri |
|--|---|
| Ben her zaman bilgimi iş arkadaşlarımla paylaşma... ; | -0,488 |
| Bilgimi diğer iş arkadaşlarımla paylaşırsam hissettiğim; | 0,333 |
| Benden beklenen, bilgi paylaşımını; | -0,313 |
| Benim için; | Ters soru olduğundan faktör yükü hesaplanmamıştır |

Bilgi paylaşma eğiliminin var olduğu örgütlerde işgörenlerin bilgilerini kendiliğinden paylaşma eğiliminde oldukları ve bunu olumlu olarak değerlendirdikleri aşağıdaki tablodan da görülmektedir.

Tablo 30: Bilgi paylaşma eğilimi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

| Değişken | Ortalama | Standart sapma | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--------------------------|----------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Bilgi paylaşma eğilimi 1 | 2,6 | 1,1 | 20,0 | 12,7 | 70,0 | 44,3 | 42,0 | 26,6 | 11,0 | 7,0 | 15,0 | 9,5 |
| Bilgi paylaşma eğilimi 2 | 2,4 | 1,2 | 57,0 | 36,1 | 20,0 | 12,7 | 39,0 | 24,7 | 41,0 | 25,9 | 1,0 | 0,6 |
| Bilgi paylaşma eğilimi 3 | 4,1 | 1,4 | 18,0 | 11,4 | 6,0 | 3,8 | 14,0 | 8,9 | 26,0 | 16,5 | 93,0 | 58,9 |
| Bilgi paylaşma eğilimi 4 | 1,7 | 1,2 | 95,0 | 60,1 | 25,0 | 15,8 | 18,0 | 11,4 | 3,0 | 1,9 | 10,0 | 6,3 |

6.8.1.2. Bilgi paylaşma kültürüne ilişkin faktör analizleri

Bilgi paylaşma kültürüne ait değişkenlere faktör analizi uygulanması sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.60 dan yüksek çıkmış (0,688) ve örneklem yeterlilik ölçütü ile araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi Barlett testinin sonuçları yeterli düzeydedir (2775, $p < ,000$). Faktörlerin öz değerleri ve güvenilirlik katsayılarıyla birlikte açıkladıkları Varyans yüzdeleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 31: Bilgi paylaşım kültürü faktör analizi

| FAKTÖR 1: İŞBİRLİĞİ VE AÇIKLIK / İLETİŞİM VE İLİŞKİ | FAKTÖR YÜKLERİ | Özdeğer | Açıklanan Varyans % | Toplam Varyans % |
|--|----------------|---------|---------------------|------------------|
| BPK-A 1.Biz bilinci örgüte aittir. | 0,502 | 9,87 | 21,107 | 21,107 |
| BPK-A 2.Üst yönetimle iletişimde bulunduğumda tamamen açık davranabilirim. | 0,369 | | | |
| BPK-A 3.İş yerimizde takım ruhu vardır. | 0,606 | | | |
| BPK-A 6.Çalışanlar ile örgütün amaçlarını biliyorum. | 0,383 | | | |
| BPK-A 7.Üstlerimin veya örgütün benden beklentileri konusunda bilgilendirilirim. | 0,519 | | | |
| BPK-A 9.Kararlarda sizinde fikirleriniz alınır. | 0,485 | | | |
| BPK-A 10.Çalışma arkadaşları ve üstlerinizle doğru ve tam iletişiminiz vardır. | 0,412 | | | |

| | | | | |
|--|-------|--------------|--------|--------|
| BPK-A 11.Çalışma arkadaşlarım ve üstlerim benimle doğru ve açık iletişim kurabilirler. | 0,515 | | | |
| BPK-A 14.Çalıştığım yerde açıklığa önem verildiğine inanıyorum. | 0,442 | | | |
| BPK-İ 1.Gerçekten açık ve samimi olmamız için cesaretlendiriliriz. | 0,618 | | | |
| BPK-İ 3.Ulaşılan amaçların başarıları ve bu amaçlara ne kadar ulaştığımız konusunda sürekli bilgilendiriliriz. | 0,488 | | | |
| BPK-İ 4.İş yapmak için gerekli bilgi bize sağlanır. | 0,518 | | | |
| BPK-İ 5.İş dışında da bazı şeyler paylaşırız. | 0,432 | | | |
| BPK-İ 6.Çalıştığımız yerin geleceği hakkında sürekli bilgilendiriliriz. | 0,494 | | | |
| BPK-İ 7.Çalışma yerindeki değişiklikler konusunda sürekli bilgilendiriliriz. | 0,594 | | | |
| BPK-İ 9.İdari personel çalışanların taleplerini karşılamada olumlu bir tutum içindedir. | 0,594 | | | |
| BPK-İ 10.Örgütün geleceğe yönelik hedefleri konusunda bilgi sahibiyiz. | 0,52 | | | |
| BPK-İ 11.İş görenler, uygulamalara yönelik sorunlarını ve düşüncelerini yöneticilere yeterli düzeyde aktarabilirler. | 0,459 | | | |
| BPK-İ 12.Tüm idari elemanların işgörenlere karşı tutumları benzerdir. | 0,33 | | | |
| BPK-İ 13.Farklı bölüm elemanları arasında iletişim güçlüdür. | 0,355 | | | |
| FAKTÖR 2: BİLGİ PAYLAŞIMINDA ÖDÜL SİSTEMİ / ÜST DÜZEY YÖNETİMİN DESTEĞİ | | 6,379 | 10,846 | 31,953 |
| BPK-Ö 2.Sahip olduğum deneyim göz önüne alındığında adil bir şekilde ödüllendirildiğime inanıyorum. | 0,445 | | | |
| BPK-Ö 3.Harcadığım çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirildiğime inanıyorum. | 0,411 | | | |
| BPK-Ö 5.Bu örgütte ödüllendirmeler ve iş değişikliklerinde karar vermek için kullanılan süreçten memnunum. | 0,485 | | | |
| BPK-Ö 6.Bilgiyi paylaşma sürecini izleyen performans takip süreçleri adil ve tamdır. | 0,5 | | | |
| BPK-Ö 7.İş görenlerin bilgi yönetim sistemine olan katkıları ölçmek için kullanılan süreçten memnunum. | 0,55 | | | |
| BPK-Ö 8.Beni etkileyecek kural, politika vb. değişikliklerinde zamanında bilgilendirilirim. | 0,551 | | | |
| FAKTÖR 2: BİLGİ PAYLAŞIMINDA ÖDÜL SİSTEMİ / ÜST DÜZEY YÖNETİMİN DESTEĞİ | | 6,379 | 10,846 | 31,953 |
| BPK-Ö 9.Bu örgütte bilginin işgörenlerden, müşterilerden ve rakiplerden elde edilmesi ve yaratılması için gerekli mekanizmalar vardır. | 0,387 | | | |
| BPK-Ö 10.Çalışma ortamımızda işgörenlerin fikirleri ve çalışmaları sonraki gelişimle için saygıyla karşılanır. | 0,578 | | | |
| BPK-Ö 11.Burada fikirlerin planlara, ürünlere ve hizmetlere aktarılabilmesi için bir sistem vardır. | 0,561 | | | |
| BPK-Ü 1.Örgütümüzde bilgi paylaşımıyla ilgili bilinen bir strateji mevcuttur. | 0,62 | | | |
| BPK-Ü 5.Örgütümüzde eğitim uygulamaları, alınan dersler gibi veri tabanları sürekli ve ulaşılabilir tutulmaktadır; yapılan tüm çalışmalara sanal ortamdaki erişim mümkündür. | 0,327 | | | |
| BPK-Ü 6.Amirim arkamda durur ve hatalarımdan ders almam için fırsat tanır. | 0,293 | | | |
| BPK-Ü 7.İşgörenler istedikleri zaman internet, sanal ağ gibi uygulamalara kolayca ulaşabilirler. | 0,296 | | | |
| BPK-Ü 8.Amirlerim/üstlerim beni etkileyecek işle ilgili kararlara katılmamı sağlarlar ve bana danışırılar. | 0,493 | | | |
| BPK-Ü 9.Yeni teknolojiye uygun bilgisayarlar sürekli olarak yenilenmektedir. | 0,163 | | | |
| BPK-Ü 10.Bilgiye ulaşmak herkesin bir elektronik posta adresi vardır ve herkes tarafından sıklıkla kullanılır. | 0,181 | | | |

| | | | | |
|--|-------|--------------|-------|--------|
| BPK-Ü 11.Amirlerim/üstlerim yenilikleri sürekli takip ederler ve örgütte uygulanmasını sağlarlar. | 0,38 | | | |
| BPK-Ü 12.Amirlerim/üstlerim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularlar. | 0,417 | | | |
| BPK-Ü 13. Amirlerim/üstlerimle aynı amaçlar için beraber çalışıyormuş gibi hissederim. | 0,384 | | | |
| BPK-Ü 14. Amirlerim/üstlerim işle ilgili bilgiyi sadece kendi üstleriyle değil benimle de paylaşırlar. | 0,574 | | | |
| BPK-Ü 15. Amirlerim/üstlerim performansımı değerlendirirken bilgi paylaşımı bir ölçüt olarak kabul edilir. | 0,391 | | | |
| FAKTÖR 3:PERSONEL YÖNELİMİ VE ÖRGÜT ÜYELERİ ARASINDAKİ GÜVEN | | 4,147 | 8,577 | 40,531 |
| BPK-G 1.Çalışma arkadaşlarınıza güvenirsiniz. | 0,293 | | | |
| BPK-G 2.Mesleki gelişiminiz için üst yönetim tarafından destek sağlanır. | 0,309 | | | |
| BPK-G 3.Çalışma arkadaşlarımızın samimiyetine inanırım. | 0,325 | | | |
| BPK-G 4.Kendinizi üstünüzün yanına giderken rahat hissedersiniz. | 0,184 | | | |
| BPK-G 5.Kararlar alınırken fikrimize danışılır. | 0,355 | | | |
| BPK-G 6.Üst yönetimden gelen bilginin doğru ve tam iki kez kontrol ederim. | 0,153 | | | |
| BPK-G 7.Görevimle ilgili olmasa bile üst yönetimle beraber çalışırım. | 0,152 | | | |
| BPK-G 10.Üst yönetimin işgörenlere verdiği sözleri tutacağı düşüncesini her zaman savunurum. | 0,402 | | | |
| BPK-G 11.İş arkadaşlarımla sözlerine inanırım. | 0,279 | | | |
| BPK-G 13.Çalışma arkadaşlarım konularına hâkimdirler (uzmandırlar). | 0,439 | | | |
| BPK-G 15.Diğer çalışanlardan gerektiğinde yardım isteyebilirim. | 0,243 | | | |

Güven faktörüne ilişkin frekans dağılımlarını incelediğimizde en yüksek değer olarak üst yönetim ile görevi olmasa dahi çalışılmak olarak görülmektedir. Bu sonuca göre işgörenler örgüt değerlerini kendi değerleri olarak benimsemiş ve kendilerinden sorumluluk duygusu yüklenmiş olduklarını görmekteyiz.

Tablo 32: İş Birliği ve Açıklık / İletişim ve İlişki faktörüne ait Tanımlayıcı istatistikler

| FAKTOR 1: İŞ BİRLİĞİ VE AÇIKLIK / İLETİŞİM VE İLİŞKİ | Ortalamalar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--|-------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 işbirliği, açıklık | 2,4 | 1,2 | 32 | 20 | 58 | 36 | 33 | 20 | 15 | 9 | 11 | 7 |
| 2 | 1,9 | 0,9 | 55 | 35 | 71 | 44 | 21 | 14 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 2,6 | 1,2 | 31 | 20 | 53 | 33 | 43 | 27 | 11 | 7 | 17 | 11 |
| 6 | 2,3 | 0,9 | 27 | 17 | 72 | 46 | 40 | 25 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| 7 | 2,2 | 1,0 | 35 | 22 | 76 | 48 | 30 | 19 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| 9 | 2,7 | 1,1 | 18 | 11 | 63 | 40 | 46 | 29 | 14 | 9 | 16 | 10 |
| 11 | 1,9 | 0,8 | 52 | 33 | 81 | 51 | 19 | 12 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 14 | 2,4 | 1,1 | 39 | 25 | 53 | 33 | 42 | 27 | 11 | 7 | 10 | 6 |
| İletişim ve ilişki 1 | 2,6 | 1,1 | 21 | 13 | 60 | 38 | 48 | 30 | 15 | 9 | 11 | 7 |
| 3 | 2,6 | 1,0 | 20 | 12 | 64 | 40 | 45 | 28 | 22 | 14 | 6 | 4 |
| 4 | 2,3 | 1,0 | 28 | 18 | 74 | 47 | 40 | 25 | 8 | 5 | 7 | 4 |
| 5 | 2,5 | 1,1 | 24 | 15 | 68 | 43 | 35 | 22 | 12 | 8 | 15 | 9 |
| 6 | 3,1 | 1,2 | 11 | 7 | 47 | 30 | 46 | 29 | 25 | 16 | 27 | 17 |
| 7 | 2,8 | 1,1 | 13 | 8 | 50 | 32 | 51 | 32 | 24 | 15 | 14 | 9 |
| 9 | 2,6 | 1,2 | 25 | 16 | 58 | 37 | 43 | 27 | 11 | 7 | 18 | 11 |
| 10 | 2,9 | 1,1 | 13 | 8 | 47 | 30 | 59 | 37 | 15 | 9 | 21 | 13 |
| 11 | 2,6 | 1,0 | 14 | 9 | 68 | 43 | 51 | 32 | 8 | 5 | 14 | 9 |
| 12 | 2,7 | 1,1 | 15 | 9 | 56 | 35 | 51 | 32 | 17 | 11 | 15 | 9 |
| 13 | 2,7 | 1,1 | 14 | 9 | 60 | 38 | 52 | 33 | 15 | 9 | 16 | 10 |

İşbirliği ve açıklık faktöründe genel olarak dikkat çekecek şekilde frekansların toplandığı soruların üstlerle açık iletişim ve işgörenlerin kendilerinden beklenileni bilmesinin önemi olduğunu görmekteyiz.

İletişim ve ilişkilerde ise sorunların üst yönetime bildirilmesi ile farklı bölümler arasındaki iletişimin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 33: Ödül sistemi ile üst yönetim desteği faktörüne ait Tanımlayıcı istatistikler

| FAKTÖR 2: ÖDÜL SİSTEMİ İLE ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ | Ortalama-lar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--|--------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| (Ödül sistemi) 2 | 3,35 | 1,17 | 8 | 5 | 30 | 19 | 52 | 32 | 32 | 20 | 34 | 21 |
| 3 | 3,35 | 1,19 | 11 | 7 | 26 | 16 | 49 | 31 | 37 | 23 | 33 | 20 |
| 5 | 3,25 | 1,04 | 6 | 4 | 29 | 18 | 62 | 39 | 36 | 23 | 22 | 14 |
| 6 | 3,10 | 1,10 | 9 | 6 | 39 | 25 | 58 | 37 | 30 | 19 | 21 | 13 |
| 7 | 3,21 | 1,05 | 7 | 4 | 30 | 19 | 61 | 39 | 35 | 22 | 21 | 13 |
| 8 | 2,74 | 1,06 | 10 | 6 | 65 | 41 | 50 | 32 | 13 | 8 | 16 | 10 |
| 9 | 2,84 | 1,05 | 10 | 6 | 52 | 40 | 61 | 39 | 14 | 9 | 17 | 11 |
| 10 | 2,62 | 1,06 | 15 | 9 | 68 | 43 | 45 | 28 | 13 | 8 | 13 | 8 |
| 11 | 2,83 | 1,07 | 9 | 6 | 60 | 38 | 51 | 32 | 18 | 11 | 17 | 11 |
| 1(Üst yönetimin desteği) | 3,06 | 1,13 | 12 | 8 | 39 | 25 | 52 | 33 | 34 | 21 | 19 | 12 |
| 5 | 2,96 | 1,15 | 13 | 8 | 45 | 28 | 51 | 32 | 25 | 16 | 20 | 13 |
| 6 | 2,67 | 1,17 | 25 | 16 | 51 | 32 | 42 | 27 | 24 | 15 | 13 | 8 |
| 7 | 2,53 | 1,27 | 38 | 24 | 48 | 30 | 30 | 19 | 24 | 15 | 14 | 9 |
| 8 | 2,72 | 1,18 | 20 | 13 | 57 | 36 | 43 | 27 | 17 | 11 | 18 | 11 |
| 9 | 2,73 | 1,19 | 26 | 16 | 48 | 30 | 36 | 23 | 36 | 23 | 11 | 7 |
| 10 | 2,33 | 1,33 | 55 | 35 | 45 | 29 | 21 | 13 | 20 | 13 | 15 | 9 |
| 11 | 2,65 | 1,14 | 28 | 18 | 42 | 27 | 51 | 32 | 24 | 15 | 10 | 6 |
| 12 | 2,45 | 1,08 | 29 | 18 | 62 | 39 | 39 | 25 | 18 | 11 | 8 | 5 |
| 13 | 2,27 | 0,96 | 31 | 20 | 73 | 46 | 39 | 25 | 8 | 5 | 6 | 4 |
| 14 | 2,72 | 1,05 | 14 | 9 | 59 | 37 | 53 | 33 | 17 | 11 | 13 | 8 |
| 15 | 2,94 | 1,06 | 11 | 7 | 44 | 28 | 58 | 37 | 27 | 17 | 15 | 9 |

Ödül sistemi ile üst yönetim sorularına baktığımızda işgörenlerin en fazla ödül sistemini belirleyen politikaların değişikliğinden haberdar olma ile fikirlerine saygı duyulması ve amirlerle aynı amaçlarda çalışmaya önem verdiklerini görmekteyiz.

Tablo 34: Güven faktörüne ait tanımlayıcı istatistikler

| FAKTÖR 3: GÜVEN | Ortalama- malar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--------------------|--------------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 2,2 | 1 | 40 | 25 | 60 | 38 | 40 | 26 | 9 | 6 | 6 | 4 |
| 3 | 2,4 | 1 | 26 | 16 | 70 | 44 | 41 | 25 | 11 | 7 | 9 | 6 |
| 4 | 2 | 1 | 49 | 31 | 72 | 45 | 23 | 14 | 11 | 7 | 3 | 2 |
| 6 | 2,4 | 1,2 | 39 | 25 | 62 | 40 | 29 | 18 | 14 | 9 | 13 | 8 |
| 7 | 2,5 | 1,1 | 23 | 15 | 70 | 44 | 31 | 19 | 19 | 12 | 13 | 8 |
| 10 | 2,6 | 1,1 | 22 | 14 | 63 | 39 | 47 | 29 | 10 | 6 | 16 | 10 |
| 11 | 2,4 | 1 | 25 | 15 | 69 | 43 | 51 | 32 | 5 | 3 | 8 | 5 |
| 13 | 2,3 | 1 | 35 | 22 | 70 | 44 | 39 | 25 | 6 | 4 | 8 | 5 |
| 15 | 1,7 | 0,8 | 64 | 40 | 78 | 49 | 9 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 |

İşbirliği ile ilgili frekanslara baktığımızda en yüksek frekansın işyerinde takım ruhu olmasıyla ilgili olduğunu görüyoruz. Bu sonuç bilginin paylaşılmasında işbirliğinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

6.8.1.3. Liderlik özelliklerine ilişkin faktör analizleri

Liderlik özelliklerine ait değişkenlere faktör analizi uygulanması sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0.60 dan yüksek çıkmış (0,715) ve örneklem yeterlilik ölçütü ile araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi Barlett testinin sonuçları yeterli düzeydedir (1970,560, $p < ,000$). Faktörlerin öz değerleri ve güvenilirlik katsayılarıyla birlikte açıkladıkları Varyans yüzdeleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 35: Liderlik etmenleri faktör yükleri

| | Faktör Yüğü | Özdeğer | Açıklanan Varyans % | Toplam Varyans % |
|---|-------------|---------|---------------------|------------------|
| FAKTÖR 1: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, İSTİSNALAR İLE YÖNETİM | | 4,35 | 11,77 | 11,77 |
| KARİZMA VEYA MÜKEMMEL ETKİLEME (Dönüştürücü Liderlik) | | | | |
| 1.Çevremdeki kişilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağladım. | 0,47 | | | |
| 8.İş görenlerin/astların bana karşı itimadı vardır. | 0,5 | | | |
| 15.İş görenler /astların benimle iş arkadaşı olmaktan gurur duyarlar. | 0,59 | | | |

| | | | | |
|---|------|------|-------|-------|
| TELKİN EDİCİ MOTİVASYON (Dönüştürücü Liderlik) | | | | |
| 2.Neler yapabileceğimizi ve yapmamız gerektiğini birkaç kısa basit kelimeyle anlatabilirim. | 0,58 | | | |
| BİREYE ÖNEM VERME (Dönüştürücü Liderlik) | | | | |
| 4.Kişilerin kendilerini geliştirmesine yardım ederim. | 0,6 | | | |
| 11.İşgörenlerin/astlarımın onlar hakkında neler düşündüğümü bilmelerine izin veririm. | 0,4 | | | |
| 18.Kabul edilmemiş gibi görünenlere, özel önem veririm. | 0,3 | | | |
| İSTİSNALARLA YÖNETİM (Etkileşimci Liderlik) | | | | |
| 6.Diğer işgörenler/astlarımla standartlar üzerinde anlaştığımızda memnun olurum. | 0,55 | | | |
| 20. İşgörenlerin/astlarımın işlerini yürütmeleri için gerekli standartları açıkça söylerim. | 0,65 | | | |
| FAKTÖR 2: TAM SERBESTİ LİDERLİK, ZİHİNSEL UYARIM VE ÖDÜLLENDİRME | | 4,17 | 11,27 | 23,04 |
| TAM SERBESTİ LİDERLİK | | | | |
| 7.İşgörenlerin/astlarımın yaptıkları işi her zamanki gibi yapmaları için verdiğimde memnun olurum. | 0,39 | | | |
| 23.Örgütümüzde liderler işlerin başında olmak yerine bireylerin ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile ilgilenirler. | 0,53 | | | |
| ZİHİNSEL UYARIM (Dönüştürücü Liderlik) | | | | |
| 3.Kişilerin eski sorunlarını, yeni bakış açısıyla görmesini sağlarım. | 0,63 | | | |
| 10.Kafa karıştıran işlere karşı, işgörenlere/astlarıma yeni bakış açıları sağlarım. | 0,75 | | | |
| BİLGİ YÖNETİMİYLE İLİŞKİLİ ÖDÜLLENDİRME (Etkileşimci Liderlik) | | | | |
| 5.İşgörenlerin/astlarımın ödül almak için yapmaları gerekenleri söylerim. | 0,66 | | | |
| 12. İşgörenlerin/astlarımın belirlenen amaçlara ulaştıklarında takdir/ödül veririm. | 0,4 | | | |
| 19. İşgörenlerin/astlarımın başardıkları işe karşı ne elde ettiklerine özel önem veririm. | 0,56 | | | |
| FAKTÖR 3: OTORİTER LİDERLİK | | 3,88 | 10,49 | 33,53 |
| 34.Örgütün geleneklerine saygı duyulmalıdır. | 0,7 | | | |
| 35.İş akış şemalarını izlemek önemlidir. | 0,61 | | | |
| 36.İşlerin yürütmesi için biçimsel disipline ihtiyacı vardır. | 0,81 | | | |
| 37.Kurallara bağlı insanlara saygı duyarım. | 0,83 | | | |
| FAKTÖR 4: KENDİ KENDİNE LİDERLİK | | 3,13 | 8,46 | 41,99 |
| 25.Diğerlerinin benim üzerimde kontrolü olmadığı bir mevkide çalışmak isterim. | 0,52 | | | |
| 26.Bana ne yapmam gerektiği söylendiğinde veya işime karışıldığında sinirlenirim. | 0,76 | | | |
| 27.Diğerlerinin işime karışmasını istemem. | 0,71 | | | |
| 28.Yaptığım/başardığım işten dolayı iç huzuru duyuyorsam bu benim için en büyük ödüldür. | 0,45 | | | |
| 29.Bağımsız olarak hareket etmeyi isterim çünkü yaptığım işi en iyi ben bilirim. | 0,67 | | | |
| 32.İşleri kendime göre yapmayı severim. | 0,51 | | | |

Tablo 36: Dönüştürücü Liderlik, İstisnalar İle Yönetim Faktörünün Frekans Dağılımları

| FAKTOR 1 | Ortalamalar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------------------|-------------|------|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Karizma 1 | 1,92 | 0,88 | 58 | 7 | 61 | 39 | 3 | 21 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Karizma 8 | 1,70 | 0,98 | 85 | 54 | 43 | 27 | 18 | 11 | 3 | 2 | 5 | 3 |
| Karizma 15 | 2,01 | 1,05 | 54 | 34 | 57 | 36 | 25 | 16 | 5 | 3 | 7 | 4 |
| Telkin edici motivasyon 2 | 1,92 | 0,91 | 57 | 36 | 64 | 40 | 28 | 18 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Bireye Önem verme 4 | 1,90 | 0,89 | 61 | 39 | 58 | 37 | 30 | 19 | 6 | 4 | 1 | 1 |
| Bireye Önem verme 11 | 2,17 | 1,06 | 47 | 30 | 58 | 37 | 32 | 20 | 13 | 8 | 5 | 3 |
| Bireye Önem verme 18 | 2,41 | 1,03 | 30 | 19 | 55 | 35 | 53 | 33 | 8 | 5 | 8 | 5 |
| İstisnalarla Yönetim 6 | 1,81 | 0,96 | 69 | 44 | 55 | 34 | 18 | 11 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| İstisnalarla Yönetim 20 | 2,03 | 0,97 | 49 | 31 | 66 | 42 | 26 | 16 | 8 | 5 | 4 | 2 |

Faktör 1 frekans dağılımlarına baktığımızda işgörenlerin üstlerinden arka- daşça davranışlar beklediğini ve üstlerin işgörelere önem vermesinin önemli olduğunu görmekteyiz.

Ayrıca istisnalarla yönetim sorularına verilen cevaplara göre işgörel kendilerinden beklenen standartları açık olarak bilmek istemektedirler.

Tablo 37: Tam serbesti liderlik, zihinsel uyarım ve ödüllendirme faktörünün frekans dağılımları

| FAKTOR 2 | Ortalamalar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|--------------------------|-------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Tam serbesti liderlik 7 | 2,14 | 0,92 | 41 | 26 | 64 | 40 | 8 | 24 | 9 | 6 | 2 | 1 |
| Tam serbesti liderlik 23 | 2,66 | 1,25 | 32 | 20 | 44 | 28 | 39 | 25 | 23 | 15 | 16 | 10 |
| Zihinsel uyarım 3 | 2,00 | 0,99 | 54 | 34 | 57 | 36 | 28 | 8 | 7 | 4 | 4 | 2 |
| Zihinsel uyarım 10 | 2,08 | 0,99 | 48 | 0 | 59 | 38 | 36 | 23 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| Ödüllendirme 5 | 2,68 | 1,36 | 34 | 21 | 44 | 28 | 41 | 26 | 7 | 4 | 28 | 18 |
| Ödüllendirme 12 | 2,20 | 0,96 | 36 | 23 | 68 | 43 | 35 | 22 | 10 | 6 | 4 | 2 |
| Ödüllendirme 19 | 3,06 | 1,23 | 18 | 11 | 31 | 20 | 51 | 32 | 26 | 16 | 25 | 16 |

Faktör 2 ye göre dikkat çeken ödüllendirmelerde işgörenlerin beklentileri ve ne elde edeceklerinin açıkça bilinmesi olduğu söylenebilir.

Tablo 38: Otoriter liderlik faktörünün frekans dağılımları

| FAKTOR 3 | Ortalamalar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|----------------------|-------------|------|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Otoriter liderlik 34 | 1,68 | 0,87 | 82 | 52 | 44 | 28 | 23 | 15 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Otoriter liderlik 35 | 1,58 | 0,78 | 86 | 54 | 52 | 33 | 13 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Otoriter liderlik 36 | 1,50 | 0,77 | 99 | 63 | 37 | 23 | 14 | 9 | 4 | 2 | - | - |
| Otoriter liderlik 37 | 1,58 | 0,87 | 92 | 58 | 42 | 27 | 15 | 9 | 2 | 1 | 3 | 2 |

Tablo 39: Kendi kendine liderlik faktörünün frekans dağılımları

| FAKTOR 4 | Ortalamalar | SS | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
|---------------------------|-------------|------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Kendi kendine liderlik 25 | 2,66 | 1,21 | 31 | 20 | 36 | 23 | 54 | 34 | 15 | 9 | 16 | 10 |
| Kendi kendine liderlik 26 | 2,87 | 1,19 | 27 | 17 | 27 | 17 | 54 | 34 | 35 | 22 | 13 | 8 |
| Kendi kendine liderlik 27 | 2,51 | 1,27 | 44 | 28 | 37 | 23 | 36 | 23 | 27 | 17 | 11 | 7 |
| Kendi kendine liderlik 28 | 1,44 | 0,78 | 107 | 68 | 31 | 20 | 12 | 8 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Kendi kendine liderlik 29 | 2,58 | 1,28 | 38 | 24 | 41 | 26 | 42 | 27 | 16 | 10 | 18 | 11 |
| Kendi kendine liderlik 32 | 2,47 | 1,22 | 39 | 25 | 45 | 29 | 44 | 28 | 11 | 7 | 15 | 9 |

Kendi kendine liderlik uygulamalarında işgörenlerin amaçta serbestlik yerine araçta serbestlik istemeleridir. Yani işgörenler kendilerine verilen sorunun çözüm yollarını seçmede özgür olmayı istemekte bununla birlikte kendilerine verilecek alanlarıyla ilgili sorunları çözmek için girişimde bulunmayı kabul etmektedirler. Kısaca sorunların seçiminde kısıtlı olmak kabul edilebilirken sorunların çözüm yollarını seçmede özgür olmayı istemektedirler.

6.9. Korelasyon (İlgileşim) Analizi

İlgileşim (korelasyon) katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Çalışma kapsamında Pearson ilgileşimi kullanılmıştır. Buna göre, "r" harfiyle gösterilen Pearson katsayısı "-1" ile "1" arasında değişmekte, her iki durumda da bire yaklaştıkça, iki değişken arasındaki ilişkilerin gücünün arttığını göstermektedir (bu matematiksel işarete

bağlı olarak, olumlu ya da olumsuz yönde olabilir) (Büyüköztürk, 2006, s; 33, Leech, Baret, Morgan, 2005, s; 92–96).

Genellikle $n > 100$ ve $r > 0,7$ ise, değişkenler arasında güçlü ilişki eğer $0,4 < r < 0,7$ ise, orta derecede ilişki ve $0,2 < r < 0,4$ ise, zayıf bir ilişki olduğu kabul edilebilir. Kısaca:

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

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlere, ilgileşim analizi uygulanmıştır (Tablo 6.21).

Burada görülmek istenen, bilgi paylaşım kültürü ve liderlik alt unsurları arasındaki ilişkilerin boyutu ve yönüdür.

Çalışmanın ilginç fakat tahmin edilebilen sonuçlarından biride, güven ve kendi kendine liderlik arasındaki (0,988) gibi, yüksek düzeyde artı yönde bir etkileşimin varlığıdır. Bu durumun profesyonellerin, işlerinde kendilerine olan güvenden kaynaklandığı söylenebilir. Bununla birlikte Kendi kendine liderlik ve işbirliği iletişim faktörü arasında negatif yönde ilişkinin var olduğu görülebilir. Bunun nedenleri sonuç bölümünde de açıklanacağı gibi profesyonel kültüre sahip işgörenler örgüt yerine profesyonelliklerinin gelişimiyle ilgilendiklerinden örgüt için iletişimden ziyade profesyonel ortamlarla ilişki kurmak istemeleri olabilir.

Otoriter liderlik biçimiyle ilgili korelasyonlara baktığımızda ödüllendirme ve üst yönetimin desteği arasında yüksek yönde olumlu ilgileşim görülürken diğer bilgi paylaşım kültürü ile ilgili faktörler olan işbirliği_iletişim ve güven arasında olumsuz yönde ilgileşim olduğu görülür. Bunun sebepleri Türk kültüründe üst yönetimin desteği ile otoriter liderlik arasında yanlış algılama ve karıştırma olarak gösterilebilir. Bununla birlikte bu faktörde yer alan ödüllendirme etmenin de ayrıca konu ile ilgisinin araştırılması gerekmektedir.

Tam serbesti liderlik faktörü güven (0,080) ile işbirliği ve iletişim (0,787) faktörleriyle olumlu yönde ilgileşim göstermektedir. Bununla birlikte ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörüyle olumsuz yönde ilgileşim göstermektedir.

Bu durum bilgi paylaşım kültüründe yüksek düzeyde eğitilmiş işgörenlerin serbestiye ödül sisteminden daha fazla önem verdiği şeklinde açıklanabilir. Ayrıca işbirliği ve iletişim faktörüyle olumlu yüksek seviyede iletişim göstermesinin nedeni olarak tam serbesti liderlik biçiminden dolayı örgüt içerisinde gelişen informal yapılanmaların işgörenlerin birbirleriyle olan iletişimi arttırdığı gösterilebilir. Ayrıca tam serbesti liderliğin olduğu durumlarda işgörenler karşılaştıkları sorunları kendileri çözmek durumunda kaldıklarından bu da işgörenler arasında karşılıklı güvenin artmasında rol oynayabilir.

Son olarak dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim faktörüne baktığımızda bilgi paylaşım kültürü faktörlerinden işbirliği ve iletişim (**0,557**) ile ödüllendirme ve üst yönetimin desteği (**0,371**) arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte güven faktörü arasında sifıra yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte güven faktörü arasında sifıra yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte güven faktörü arasında sifıra yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani dönüştürücü liderlik modeli genel olarak tüm bilgi paylaşım kültürü unsurlarıyla olumlu yönde ilişki göstermektedir.

Diğer taraftan bilgi paylaşım kültürü unsurlarının kendi içlerindeki korelasyonlarına bakarsak işbirliği ve iletişim faktörüyle diğer iki faktör olan güven ile üst yönetimin desteği ve ödüllendirme arasında olumsuz ilişki olduğu görülmektedir. Doğru orantı teoremine göre yorumlarsak iletişim ve işbirliğinin olmadığı durumlarda güven ile üst yönetimin desteğinden söz edemeyiz.

Diğer taraftan güven ile üst yönetimin desteği ve ödüllendirme arasındaki olumlu korelasyonun sebebinin üst yönetimin güvendiği işgörenleri desteklediği ve ödüllendirdiği şeklinde açıklayabiliriz.

Tablo 6.21: Korelasyon matrisi

| Korelasyonlar | | | | | | | | | |
|--|------------|-------------|--------|-------------------|---------------------------------------|--|--------|---------------------------------------|-----------------------|
| | | Ortalamalar | KKL | Otoriter Liderlik | Tam serbesti liderlik ve ödüllendirme | Dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim | Güven | Ödüllendirme ve üst yönetimin desteği | İşbirliği ve iletişim |
| KKL | Korelasyon | 0,188 | 1,000 | | | | | | |
| Otoriter Liderlik | Korelasyon | 0,610 | 0,037 | 1,000 | | | | | |
| Tam serbesti liderlik ve ödüllendirme | Korelasyon | 1,181 | -0,030 | -0,047 | 1,000 | | | | |
| Dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim | Korelasyon | 0,019 | 0,030 | 0,016 | 0,020 | 1,000 | | | |
| Güven | Korelasyon | 0,010 | 0,788 | -0,011 | 0,080 | -0,001 | 1,000 | | |
| Ödüllendirme ve üst yönetimin desteği | Korelasyon | 0,820 | 0,143 | 0,868 | -0,283 | 0,371 | 0,060 | 1,000 | |
| İşbirliği ve iletişim | Korelasyon | 0,981 | -0,089 | -0,066 | 0,787 | 0,557 | -0,015 | 0,048 | 1,000 |

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

7.1. Araştırmanın Sonuçları

Bilgi yönetimin yerleşmesini kolaylaştıracak ya da uygulamasının sürekliliğini sağlaması bakımından, bilgi paylaşma kültürüyle bu kültüre, liderliğin etkileri incelenmeye çalışılmıştır çünkü gelecekte yeni bilgiler oluşturacak işgörenler ile örgütler, rekabette öne geçeceklerdir ki, tarihte de, devletler hatta imparatorluklar düzeyinde yeni bilgi oluşturamayan örgütlerin, sahneden silinmelerine tanık olunuldu.

Günümüzde ve gelecekte, bilginin yazılı hale getirilmesi, korunması ve aktarılması konuları daha kolay hale gelmiş ve gelecekte de sonuçta bu teknolojilerin kullanımı insanlar tarafından olacaktır. Bunun sebebi verilerin, ancak insan beyninden geçtikten yani, insan tarafından değerleri, anıları, düşünceleri, umutlarıyla yoğrulup kavrandıktan sonra bilgi adını almasıdır. Yoksa hala, veri olarak kalır. Bu bakımdan bilgi, bireyseldir ve insanın belleğinde saklıdır. Eğer bireyler, bu bilgilerini başkalarıyla paylaşmak istemezlerse, bilgi de bireylerle birlikte yok olmaya mahkûmdur.

Bununla birlikte bilgi örgütlerin süreçlerinde, yapısında da bulunur. Öyle ki bu örgütsel bilgi kültürün tanımlanmasında rol oynar. İşte burada kültür, değerler, inanışlar ve çevre devreye girer çünkü bu değerler hafıza aracılığıyla aktarılır fakat işgörenler hafızaları ve değerleriyle sınırlıdır işte burada da örgütsel bilgi ile kültür dinamikleri devreye girer.

Kültür ile aklın bu karşılıklı etkileşiminde en önemli katalizör etkisi en fazla olan liderliktir çünkü liderlik, hafıza ile aklın bu karşılıklı etkileşiminde; belirleyici, yönlendirici veya değiştirici rol oynar. (Tablo 40)

Tablo 40 : Liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkileri



Kaynak: Wiig, 2004, s; 50, Messick ve Kramer, 2005, s;122

Yapılan başka bir araştırmaya göre, bilgi paylaşımıyla artı yöndeki ilgileşime sahip kültürel vasıflar sosyal sorumluluk, işgörenlerin desteklenmesi, güven, işe duyulan istek, yaratıcı olma, özerklik, takım odaklı çalışma, arkadaşlıklar geliştirme, deneycilik, resmi dışı ilişkiler, diğerleriyle yakın çalışmadır. (Park, Ribiere, Schulte Jr, 2004, s; 113)

Yine aynı araştırmaya göre, bilgi paylaşımıyla eksi yöndeki ilgileşime sahip kültürel vasıflar: detaylara verilen önem, düşük seviyede özendirme, işgörenler üzerinde talepkar davranışlar, saldırgan olma, boyun eğme, atalet, kuralcı olma, sonuç odaklı olma ve çabuk vazgeçmedir. (Park, Ribiere, Schulte Jr, 2004, s; 114)

Ayrıca daha önce başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, aşağıda verilen kültürel unsurlarla, Bilgi yönetiminin örgüte yerleştirilmesi arasında, olumlu bir ilgileşim olduğunu göstermektedir. İleride görülebileceği gibi, bu sonuçları destekleyen sonuçlar, alan çalışmasında elde edilmiştir.

Tablo 41: Başarılı bilgi yönetimi uygulaması ve kültür unsurları arasındaki korelasyon

| Kültürel unsurlar | İlgileşim | t-değeri |
|------------------------------------|-----------|-------------------------|
| Güven | 0.69 | t:3.05 > t0.005,25:2.79 |
| Veriyi özgürce paylaşabilme | 0.83 | t:3.10 > t0.005,25:2.79 |
| Diğerleriyle yakın çalışma | 0.78 | t:3.15 > t0.005,25:2.79 |
| İşyerinde arkadaşlıklar geliştirme | 0.09 | t:1.75 > t0.005,25:2.79 |

Kaynak: Park, 2004, s; 114

Bu sonuçlara göre, kültürel unsurların yerleşmesinde güven, veriyi özgürce paylaşma, yakın çalışma ve arkadaşlıklar geliştirme, olumlu ve önemli roller oynamaktadırlar. Bunun sebebi daha önce bahsedildiği gibi kültürün manevi anlamı olması dolayısıyla aktarımının da işgörenler arasındaki hikâye anlatımı gibi ilişkilerle daha kuvvetli olacaktır. (Schaller ve Crandall, 2004, s; 158)

Grupta bilgi paylaşımının destekleyen unsurlar üzerine yapılan başka bir araştırmaya göre de yukarıdaki ve uygulama kısmından elde edilen sonuçları destekleyici bulgular elde edilmiştir (Dağlı, 2007, ss; 63-64). Bu teze göre beklenen ödül ve geri besleme bireysel yerine grup şeklinde değerlendirildiğinde bireylerde grup temelli işbirliği davranışı görülmektedir. Bu durumda bireysel ödüllendirme tam anlamıyla bilgi paylaşımıyla bağlantılı değildir veya iş tabanlı ödüllendirmede olumsuz yönde etkileşimde bulunur (Jackson, Hitt, DeNisi, 2003, s; 299). Ayrıca aynı tezin hipotezine göre takım ruhu, bireysel ihtiyaçlara önem veren dönüştürücü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında doğrudan etkili bir etkileşim tespit edilmemiştir. Bununla birlikte dönüştürücü liderliğin, bilgi paylaşımına olumlu yönde etki eden süreçlerle ve üst yönetimle ilgili adetli olma kavramlarına olumlu yönde etki yaptığından bilgi paylaşımına da olumlu yönde etki yapmaktadır.

Yine aynı teze göre çalışma grubu temelli kendini gerçekleştirme imkânları ile bilgi paylaşımı arasında olumlu bir etkileşim vardır (Dağlı, 2007, s; 73). Bu sonuçlarda, ileride de görülebileceği gibi bu tezde elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Bu tezde ulaşılan sonuçlara da baktığımızda, bilginin bireyselliğini daha iyi görmekteyiz çünkü daha öncede bahsedildiği gibi, bilgi işğörenleri, diğer çalışanlardan hem işlerinin karmaşıklığı, hem de yaptıkları işi en iyi kendilerinin bilmeleri bakımından diğer işğörenlerden ayrılırlar. Üstelik bu işğörenler, kendi profesyonel dal organizasyonlarında saygı görmeyi örgüt içerisinde hiyerarşik olarak yükselmeye tercih edebilirler. Bu bakımdan, bu işğörenlerin istediği üst yönetimin desteğidir. Yapılan çalışamada da ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörüyle kendi kendine liderlik faktörü arasında olumlu yönde ilgilieşim bulunmuştur (Tablo 6.21). Bununla birlikte, sosyal anlamda kabul görmek, daha doğrusu sosyal anlamda üst katmanlarda yer alma isteği, bu kişiler için maddi ve teknolojik etmenlerden daha önemlidir. Fakat bu işğörenler, ilgilieşim matrisinden de görülebileceği gibi, bilgiyi paylaşma açısından iletişime yatkın ve diğer işğörenlere karşı çok açık değillerdir.

Bunlara ilave olarak, tam serbesti liderlik dışındaki diğer liderlik faktörleriyle ödöl sistemi ve üst yönetimin desteği arasında olumlu ilgilieşim görölmektedir. Bu ilgilieşim Otoriter liderlikte çok yüksek olarak görölmektedir. Bunun nedeni ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörüne yük veren üst yönetimin desteğinden kaynaklanarak Türk iş kùltürü yapısından otoriter lidere olan saygıdan olduğu düşünölebilir.

Buradan anlaşılan, bilgi işğörenlerinin çalışma, daha doğrusu iş görme anlamında, bireysel disiplinlerinin olduğunu fakat bu bilgiyi paylaşmak konusunda, diğer işğörenlerle veya örgütle iletişimde, işbirliğinde olma ve onlara karşı açık olma anlamında, isteksiz oldukları söylenebilir.

Özet olarak sonuçları iki farklı şekilde incelemek gerekir;

1. Paylaşımcı bilgi kùltürünü (PBK) oluşturan unsurlara liderlik biçimlerinin etkileri:

Bu kùltürü oluşturan unsurlara, (güven, üst yönetimin desteği, iletişim / ilişki, işbirliği ve açıklık, ödöl sistemi) liderlik etmenin etkilerinin liderlik biçimleriyle olan korelasyonun kuvveti ve yönü dikkate alınmıştır.

Serbest liderliğe baktığımızda, iletişim ve açıklık, güven ve işbirliği ve açıklık faktörleriyle olumlu yönde bir ilgilieşim olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu-

nunla beraber yukarıda açıklandığı gibi ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörüyle olumsuz bir ilgileşim vardır.

Dönüştürücü liderlikte, olumlu ilgileşimi iletişim ve açıklık, üst yönetimin desteği ve ödül sistemi arasında görmekteyiz. Bununla birlikte sifıra çok yakın olarak ihmal edilebilirliği tartışılabilir olarak güven ile negatif bir yönde ilgileşim bulunmaktadır. Bunun sebebi dönüştürücü liderlerin değıştirici rolleri dolayısıyla işgörenler tarafından olumsuz yönde algılanmaları olabilir.

Otoriter liderlikte, iletişim ve açıklık ile güven faktörleri arasında olumsuz ilgileşim görmekteyiz.

Kendi kendine liderlik faktörüyle, sadece, işbirliği ve iletişim faktörü arasında olumsuz bir ilgileşim görmekteyiz.

Diğer ilginç bir sonuç ise, daha önce de bahsedildiği gibi, üst yönetimin desteğiyle olumsuz korelasyonun sadece tam serbesti liderlik faktörüyle olduğu görülmektedir. Bu durumda işgörenler tam serbesti liderlik biçiminde kendilerine güven duyulmadığı hissine kapılabilirler. Bu da tam serbesti liderlerin sadece sorun anlarında ortaya çıkması diğer durumlarda işgörenleri kendi başlarına bırakmasından kaynaklanabilir. Bu durum da tam serbesti liderler işgörenleri kendi başlarına bırakmamaları gerekmekte, uzaktan ve seyrekte olsa gidişata yön vermelidirler.

Kendi kendine liderlik faktörü paylaşımcı bilgi kültürü unsurlarından işbirliği ve iletişim ile olumsuz bir ilgileşim göstermektedir. Bu durumda, bilgi işgörenlerinin açık olmadıkları, iletişime kapalı oldukları, ödül sistemine önem vermediklerinden, maddiyata önem vermediklerini, fakat üst yönetimin desteğine önem verdiklerini görmekteyiz. Bunun sebeplerinden ilki kendi kendine liderlik özellikleri gösteren uzman kadroların örgütten daha bağımsız olmasıdır. Bu işgörenler örgüt kültürü ve örgüt yerine uzmanlık alanlarına (profesyonellik dallarına) asıl bağlılığı gösterirler. Bu bakımdan kendini uzmanlık dalına adanmış profesyonel işgörenin kendi mesleğinden tamamen farklı mesleklerde yetişmiş diğer işgörenlerle ilişki kurması beklenmemelidir (Raelin, 1999, s; 23, 45). Ayrıca paylaşımcı bilgi kültürü olan örgütlerde bilgi sadece işgörenlerde değil aynı zamanda ilişkiler ve süreçlerde de bulunmaktadır (Jackson vd. 2003, 95, 210). İkinci bölüm sonuç kısmında, bahsedildiği gibi liderler, bu işgörelere zaman

ayırmalıdır. Dikkat edilirse üst yönetimin desteğinin toplandığı faktör işbirliği ve açıklık faktörüyle, olumlu bir yönde ilgileşime sahiptir. Yani liderler, bilgi işgörenlerine destek verilerse, bu durumda işbirliği ve açık olma unsurlarını da arttıracaklarını söyleyebiliriz (Tablo 6.21).

Tablo 42: Liderlik etmenleri ve PBK bileşenleri arasındaki ilgileşim

| | Paylaşımçı Bilgi Kültürü Bileşenleri | İşbirliği ve açıklık/ ilet-işim ve ilişki | Bilgi paylaşım ödül sistemi / Üst yönetimin desteği | Güven | |
|--------------------------------|--|---|---|----------------|----------------|
| LİDERLİK ETMENLERİ | | | | | |
| Etkileşimci liderlik etmenleri | *Karizma veya Mükemmel Etkileme *Telkin Edici Motivasyon *Bireye Önem Verme *İstisnalarla Yönetim | Dönüştürücü Liderlik istisnalarla yönetim Faktörü | Olumlu | Olumlu | <u>Olumsuz</u> |
| | *Bilgi Yönetimiyle ilişkili Ödüllendirme *Zihinsel Uyarım *Tam Serbesti Liderlik, - | Serbest Liderlik, zihinsel uyarım Faktörü | Olumlu | <u>Olumsuz</u> | Olumlu |
| | *Kendi Kendine Liderlik | KKL Faktörü | <u>Olumsuz</u> | Olumlu | Olumlu |
| | *Otoriter Liderlik | Otoriter Liderlik Faktörü | <u>Olumsuz</u> | Olumlu | <u>Olumsuz</u> |

Tablo 42 göre;

Hipotez 1 kabul edilmiştir. Bu durumda Hipotezler 1-1, 1-2, 1-4, 1-5, 1-6 kabul edilmiştir. 1-3 alt hipotezi yani güven ile olumlu ilgileşim olduğu savı korelasyonun eksi çıkmasıyla birlikte reddedilmekle birlikte sıfır değerine çok yakın olduğundan reddedilmesinde dikkatli olunmalıdır.

Hipotez 2 kabul edilmiştir fakat etkileşimci liderlik unsurlarıyla ilgili sorular diğer faktörlere yük verdiği için etkileşimci liderlik unsurları bu faktörler altında incelenmiştir. Bununla beraber etkileşimci liderlik unsurları sorularının faktör yükü verdiği dönüştürücü liderlik ve tam serbesti liderlik faktörlerinden dolayı hipotez iki kabul edilmiştir.

Hipotez 3 kabul edilmiştir. Bununla birlikte serbest liderlik ile işbirliği ve iletişim faktörü arasında yüksek derecede olumlu ilgileşim vardır ve ödüllendirme faktörüyle olumsuz ilgileşim bulunmaktadır. Bundan dolayı altı hipotezleri olan hipotezler 3-1 ve 3-2 reddedilmiştir.

Hipotez 4 kabul edilmiştir. Bununla birlikte güven faktörüyle arasında çok yüksek derecede korelasyonun bulunması uygun olarak değerlendirilmemiştir. Ayrıca kendi kendine liderlik faktörüyle işbirliği ve iletişim faktörü arasında olumsuz bir ilgileşim bulunmaktadır. Bunlardan dolayı alt hipotezler 4-1, 4-2, 4-3 kabul edilmiş 4-4, 4-5, 4-6 kabul edilmemiştir.

Yukarıda açıklanan tabloya göre olumlu ilgileşimleri aynı olan faktörlerin hangisinin paylaşımcı bilgi kültürü üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu görebilmek amacıyla tekrar stepwise regresyon analizi yapılmış ve Faktör 2'nin en etkin liderlik tarzı olduğuna karar verilmiştir.

Hipotez 5 kabul edilmekle birlikte alt hipotezleri olan hipotez 5-1, 5-2 reddedilmiştir. Yani otoriter liderliğin paylaşımcı bilgi kültürüne olumsuz etkisi bulunmakla birlikte alt unsurları olan ödüllendirme ve üst yönetimin desteği faktörü arasında olumlu ilgileşim bulunmaktadır.

Tablo 43: Paylaşımçı Bilgi Kültürüne Etkisi Olan Liderlik faktörleri: Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları

| Coefficients(a) | | Yord. Standart Hatası | Katsayılar | | | Değişiklik İstatistikleri |
|-----------------|--|-----------------------|------------|--------|-------|---------------------------|
| Model | | | Beta | t | Sig. | F |
| 1 | (Constant) | 0,485 | 0,330 | 13,611 | 0,000 | 18,706 |
| | Faktör 2: Tam Serbesti Liderlik, Zihinsel Uyarım ve Ödüllendirme | | | 4,325 | 0,000 | |

Dependent Variable: BPK_ortalaması

Kısaca özetlersek; başlangıçta Ege Serbest Bölgesinde anketimize katılan örgütlerde, Bilgi Paylaşma Eğilimin (bilgi paylaşma eğilimi ortalamalarına bakılarak) bulunduğu örgütlerde, Paylaşımçı bilgi kültürü unsurlarıyla en çok olumlu korelasyonun varlığını faktör 1 ve faktör 2 de görmekteyiz. Bunu araştırmamızın başında yer alan stepwise regresyon testi de (Tablo 28) desteklemektedir. daha sonra hangi faktörün daha ağırlıklı olarak etkin olduğunu anlamak için liderlik ile ilgili faktörlere yapılan stepwise regresyon analizi sonucunda zihinsel uyarım ve doğru ödüllendirmeyi kullanan serbest liderlik tarzının değişmiş şeklinin, paylaşımçı bilgi kültürü için en uygun liderlik tarzı olduğunu görmekteyiz. Bunun için liderler tam serbesti liderlik yerine işgörenleri cesaretlendiren, motive eden ve gerektiğinde ödüllendirme ile motivasyonu sağlayan bir liderlik tarzı benimsemelidirler.

2. Paylaşımçı bilgi kültürünü oluşturan unsurların, birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi:

Bu unsurların incelenmesi, toplandıkları faktörleri değerlendirerek yapılmıştır. İşbirliği ve açıklık sorularıyla iletişim ve ilişki soruları bir faktörü oluşturmuşlar, bilgi paylaşımında ödül sistemi ve üst yönetimin desteği soruları ikinci faktörü oluşturmuş ve güven soruları da son faktörü oluşturmuştur.

Tablo 44 incelendiğinde sadece faktör 1 ve faktör 3 arasında olumsuz ilişki görülmektedir. Yani işbirliği-açıklık ve iletişim ve işbirliği ile güven arasında olumsuz ilişki vardır. Fakat sifıra çok yakındır (-0.015).

Tablo 44 : Bilgi paylaşım kültürü unsurları arasındaki ilişki

| Paylaşım Bilgi Kültürü Bileşenleri | İşbirliği ve açıklık / İletişim ve ilişki | Bilgi paylaşımında ödül sistemi / Üst yönetimin desteği | Güven |
|---|---|---|----------------|
| Korelasyonlar | | | |
| İşbirliği ve açıklık / İletişim ve ilişki | — | Olumlu | <u>Olumsuz</u> |
| Bilgi paylaşımında ödül sistemi / Üst yönetimin desteği | Olumlu | — | Olumlu |
| Güven | <u>Olumsuz</u> | Olumlu | — |

Bu durum, güven olmadan işbirliği ve iletişimin sağlanamayacağı şeklinde yorumlanabilir ya da tam tersi olarak işbirliği ve iletişimin olmadığı yerde güven de yoktur.

Bu durumda hipotez 6 reddedilmiştir çünkü güven ile işbirliği ve iletişim faktörleri arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte alt hipotezler 6-2, 6-3 kabul edilmiş. Diğer alt hipotezler 6-1, 6-4, 6-5, 6-6 reddedilmiştir.

Bilgi Yönetimi bir dilin (burada bilgi) dilbilgisi yapısı gibidir; kelimelerin ve cümlelerin nasıl oluşturulduğunu söyler ama anlamlı olup olmadıklarına karar vermez. İşte bu anlam, açıklandığı gibi örgüt kültürü tarafından belirlenir.

7.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

İlkönce liderlik biçimleriyle ödül sistemi arasındaki ilişkiye bakıldığında, tam serbesti liderlik biçimleri dışındaki liderlik faktörleriyle olumlu ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum belli bir olgunluğa ulaşan işgörenleri serbest çalışmaya ödülünden daha fazla önem verdikleri şeklinde açıklanabilir. En azından daha önce bahsedildiği gibi amaçlarda özgürlük yani hangi sorunları ele alacağına kendi karar vermesinde işgörenler tam bağımsızlık beklemeleler bile sorunların çözümündeki seçimlerinde özgür olmayı istemektedirler. Bu iki yönden araştırılmalıdır; birincisi tam serbesti liderlik biçimi daha önce açıklandığı gibi, iki farklı etmenle incelenmiştir ve bu etmenlerden hangilerinin faktör yüklerinin daha fazla olumsuz olarak faktörü etkilediği araştırılabilir. İkinci olarak, liderlerin bilgi işgörenlerine, ne tür bir ödül sistemi uygulayarak bunu liderlik etmede, olumlu yönde kullanılabileceği araştırılabilir.

Bilgi işgörenlerini tatmin edecek sosyal yapının, örgüt içerisinde nasıl kurulacağı ve liderliğin bu yapıya olacak katkılarının incelenmesi gerekmektedir.

Diğer bir sorun, bilgi işgörenlerinin kendi kendine liderlik sürecinde iletişim, ilişki, açıklık unsurlarına olumsuz yaklaşımlarının nedeni ve bilgi yönetiminin, hangi unsurları ve hangi aşamaları için olumsuz yaklaştıkları incelenmelidir. Örnek vermek gerekirse; bilgi işgörenleri işbaşında eğitimlere mi, yoksa bilginin yazılı hale getirilmesine mi, karşı daha olumsuz yaklaştıklarının incelenmesi gerekir. Bu durumda, bilgi işgörenlerinin bilgiyi oluşturma sürecinde, bu bilgiyi paylaşmaları için, nasıl bir liderlik gerekeceği de başka bir araştırma konusu olabilir.

Liderlerin, bilgi işgörenleri için önemli olan profesyonel kültür ile örgüt kültürü arasında bağdaştırıcı etkileri yine incelenebilecek önemli bir konu olarak gözükmektedir.

KAYNAKÇA

- Abacı, H., Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı: 13, sayfa: 57, Ankara, 2001.
- Ackerman, M.S., Volkmar Pipek, and Volker Wulf, Sharing Expertise Beyond Knowledge Management, The MIT Pres, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2003.
- Acuner, T., Tabak, A., Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik İncelenmesi , KHO Bilim Dergisi Cilt:13, Sayı:1, Yıl 2003, s:100-112
- Adams, W.J., Book reviews / Information Processing and Management, Virginia Polytechnic Institute and State University, 41, Page: 717–722, Virginia, ABD, 2005.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi Süreci, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1., 2003.
- Aktan, C. C., Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması, Türk İdare Dergisi, Yıl: 71, Sayı 425, Syf: 1-15, İstanbul, 1999.
-, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri – 4 : İnsan Mühendisliği, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
- Akyol, C. Y., Liderlikte Güncel Yaklaşımlar,
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp
- Albrecht Simon Lee, The Dimensions and Consequences of Trust In Senior Management, Ph. D. Thesis, Curtin University of Technology, March, 2001
- Al-Hawari, M., Knowledge Management Styles And Performance: A Knowledge Space Model From Both Theoretical And Emprical Perspectives, Doctor Of Philosophy Thesis, The University Of Wollongong, 2004.
- Alkın, C., M., Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2006

- Anandarajan, M., Simmers, A. C., Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management, Information Science Publishing, Hershey, USA, 2004
- Andreas, S., Faulkner, C., NLP - The New Technology of Achievement, Published by William Morrow, 1994.
- Ashkanasy, M., N., Wilderom, M., P., C., Peterson, F., M., Handbook Of Organizational Culture and Climate, Sage Publications, California, 2000
- Aysel, L., Liderlik ve Duygusal Zeka, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 2006
- Ayvazoğlu, B., Altın Kapı, Ötüken Yayınları, İstanbul, 2001
- Ayzit, G., Rekabet Avantajı İçin Entelektüel Sermayenin Modellenmesi ve Bir Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2006
- Baets, W., Knowledge Management and Management learning: Extending the horizons of knowledge-based Management, Springer Science+Business Media, Inc., New York, 2005
- Balkundi, P., Kilduff, M., The Ties That Lead: A Social Network Approach To Leadership, The Leadership Quarterly 17, p: 419 – 439, 2006.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior – Performance Continuum, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004.
- Barrick, R., M., Mount, K., M., The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, personel psychology, 1991, 44
- Barutçugil, İ., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992.
- Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Tanıtım Sunumu, (Basılmamış), Ankara, 2003.
- Bawyer, J., Murphy, A., Bortini, P., Garcia, R. G., Örgütsel Yönetim T- Takımı, Council of Europe Publishing (Avrupa Konseyi Yayınları) F - 67075, (www.training-youth.net), Strasbourg, Cedex, 2000.

- Baytok, A., Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2006
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D. and Damasio, H., Antonio, R., "Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy." SCIENCE, 275, p:1293–1295
http://www.sciencemag.org/cgi/content/full/275/5304/1293?maxtoshow=&HITS=10&hits=10&RESULTFORMAT=&searchid=1038870435121_2618&stored_search=&FIRSTINDEX=0&volume=275&firstpage=1293&date=10/1/1995&tdate=11/30/2002 , 1997
- Bennett, R., Gabriel, H., Organisational Factors And Knowledge Within Large Marketing Departments: An Empirical Study Journal Of Knowledge Management Volume 3, Number 3, Pp: 212 – 225, MCB University Press, 1999.
- Bergeron, B., Essentials of Knowledge Management, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003
- Bıçakçı, U., Paradigma ve Yaşam Kalitesi, Sistem Yayınları, İstanbul, 2001
- Blau, P. M., Exchange and Power in Social Life, Transaction Boks, New Brunswick, New Jersey, 1986.
- Bolman, G., L., Deal, E., T., Reframing organizations : artistry, choice, and leadership, 3 rd ed., ohn Wiley & Sons, Inc., Published by Jossey-Bass, 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741
www.josseybass.com, 2003
- Buluç B., Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik ve 21. Yüzyıl Özel Sayısı II, Yeni Türkiye Yayınları, Mart-Nisan Sayısı, s: 1205,
w3.gazi.edu.tr/~buluc/leaders.doc, Ankara, 1998.
- Burke, C., S., Stagl, C., K., Klein, C., Goodwin, F., G., Salas, E., Halpin, M., S., What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis, The Leadership Quarterly 17 (2006) 288–307
- Burns, J.M., Leadership, New York, 1978.

- Calhoun, C., "Groups" and "Cultures" as Problems: A New Sociology of Knowledge, International Journal of Politics, Culture and Society, Vol. 11, No. 2, 1997
- Capra, F., Creativity and Leadership n Learning Communities, A Lecture at Mill Valley School District • April 18, 1997
- Carter, L., Ulrich, D., Goldsmith, M., Best Practices in Leadership Development and Organization Change, John Wiley & Sons, Inc., Pfeiffer, San Francisco, 2005.
- Cashman, K., Leadership Form The Inside Out. Provo, Executive Excellence, Utah, 2000.
- Cataline, L., Using Knowledge Management To Drive Innovation Consortium Learning Forum Best-Practice Report, American Productivity & Quality Center (APQC), www.apqc.org.
- Celep, C., Çetin, B., Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Anı Yayıncılık, Ankara, Eylül 2003.
- Cevher, E., Bilim Teknolojileriyle Yaratılan Yeni Bir Yaklaşım: Yönetişim, Gazi Üniversitesi, MBA, 2003.
- Cevrioğlu, E., Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2007
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş., Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma; Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı: 51, 2005.
- Conger, J. A., Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders. San Francisco, Jossey – Bass, 1992.
- Coronas, T.,T., Oliva, A.,M., E-Human Resources Management : Managing Knowledge People, Idea Group Inc., 2005
- Courtney, F., J., Haynes, D., J., Paradice, B.,D., Inquiring Organizations : Moving From Knowledge Management To Wisdom, Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc.), United States of America, Hersey, 2005

- Cronk, L., Is There a Role for Culture in Human Behavioral Ecology?, *Ethology and Sociobiology* 16:181-205 (1995)
- Cüceloğlu, D., İyi Düşün Doğru Karar Ver, Sistem Yay., İstanbul, 1993.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Doğu Matbaası, Ankara, 1999.
- Dağlı, T., Willingness to Share Knowledge with the Workgroup: Contextual Antecedents, Instrumental and Relational Motivational States, Master of Arts in Psychology, Koç University, January 2007
- Damodaran, L, Int. J. Human-Computer Studies (2001) 55, 377- 403 (<http://www.idealibrary.com>)
- Davenport. T. H.. and Glaser. J., Just-in-time Delivery Comes To Knowledge Management Harvard Business Review, pp: 107–111, July 2002.
- Davenport, T.H., DeLong, D.W. and Beers, M.D., Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, pp. 43-57, 1998.
- Davenport, T. H., & Prusak, L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- De Long, D. W., & Fahey, L., Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management, The Academy of Management Executive, 14(4), pp: 113-127, 2000.
- DePree, Max. Leadership as an Art. New York Dell, 1989.
- Desouza, K., and Evaristo, R., Global Knowledge Management Strategies, European Management Journal, Çeviri: Global Bilgi Yönetimi Stratejileri Çeviren: Hüseyin YILMAZ, Volume 21, Issue 1, Pages 62–67, February 2003.
- Dilts, R. B., Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California, 1996
....., Alpha Leadership <http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.html>
- Dinçer, Ö., İşletme Yönetimi, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Dingsoyr, T., Knowledge Management in Medium-Sized Software Consulting Companies, An Investigation of Intranet-based Knowledge Management Tools for Knowledge Cartography and Knowledge Repositories for

- Learning Software Organisations, Norwegian University of Science and Technology, Ph.D. Thesis, January, 2002
- Dixon, N.M., Common Knowledge, MA: Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Ducatel, K., Learning and Skills in the Knowledge Economy, Danish Research Unit For Industrial Dynamics Working, Paper No. 98-2, 1998.
- Durham, Marcus O., Durham, R. A., Durham, R., Leadership & Success In Relationships & Communication, Dream Point Publishers Tulsa, January 2005.
- Elisheva, S., Empowerment and community Planning: Theory and Practice of People-Focused Social Solutions, translated from Hebrew by Richard Flantz, Hakibbutz Hameuchac Publishers , Tel Aviv, 1997.
- Endlich, A., N., An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, October, 2001
- Eren, E., Yönetim ve Örgüt, Meta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
-, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Eylül, 2001.
- Erdem, F., Örgütsel davranış ve Yönetim Psikolojisi, Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1996.
- Ergun, D., Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik, İmge Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2000
- Erkal, M., Sosyoloji (Toplum Bilim), K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Trabzon, 1982.
- Erten, P., Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimini Etkili Kullanabilme Becerileri (Elazığ İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2006
- Eunice P. C., Carew, D., Finch, F. and Stoner, J., Leadership 2005, Office of the Future, s: 8, December 2000.

- Fedor, B. D., Ghosh, S., Caldwell D. S., Singhal R. V., The Effects Of Knowledge Management On Team Members Ratings Of Project Success And Impact, Decision
- Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York
- Filley, A., House, R. ve Kerr, S., Managerial Process and Organizational Behaviour (second Edition), Scott Foresman, Glenview
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. St. Paul, Minn.: West
- Fiol, C. M., HARIS, D., HOUSE, R., Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change, Second Revision, University Of Colorado At Denver, February 1999.
- Forster, N., Maximum Performance: A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2005
- Fritjof, C., Creativity and Leadership in Learning Communities, A Lecture at Mill Valley School District, April 18, 1997.
- Gale, L., The Relationship Between Leadership And Employee Empowerment For Successful Total Quality Management, Ph. D. Thesis, University of Western, Sydney, June 2000.
- Galliers R., D., and Leidner D., E., Strategic Information Management Challenges and Strategies In Managing Information Systems, Third edition, Butterworth-Heinemann, Elsevier Science, Oxford, 2003.
- Genç, T., Kamu Yönetimi, Seçkin Yayınevi, s.181- 187, Ankara, 1998.
- Ghiselli, E.G., Explorations in Managerial Talent, Boston, Allyn and Bacon, 1966
- Gibson L. J., Ivancevich, J., Donnelly, M., "Organization Behavior", Business Publications, Texas, 1988.
-, Organizations, Behaviour, Structure, Processes; 3rd Edition, Business Pub. Inc., 1979.
- Glaso, L., Einarsen, S., Experienced Affects in Leader–Subordinate Relationships, Scandinavian Journal of Management, 2006, pp 49-73 (www.elsevier. com/locate/scaman)

- Goh, S., C., Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*; 2002; 6, 1; ABI/INFORM Global, p; 23
- Goldsmith, M., Vijay Govindarajan, Beverly Kaye, Albert A. Vicere, *The Many Facets of Leadership*, Financial Times Prentice Hall, September 20, 2002.
- Goldsmith M., Morgan H., Ogg A.,J., *Leading Organizational Learning Harnessing the Power of Knowledge*, John Wiley & Sons, Inc. Published by Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Golemann, D., Sonuç Alan Liderlik, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, s.49-58, Ocak – Şubat 2002.
-, *Harvard Business Review*, March – April, 2000.
- Gottschalk, P., *Strategic Knowledge Management Technology* Idea Group Publishing, Hersey, USA ve London, United Kingdom, 2005.
- Gouws, J., J., *Canadian Forces Leadership Institute*, March 31, 2003
- Gökce, Ş., *bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006
- Gurteen, D., *Knowledge Management Magazine* Volume 2, Issue 5, February 1999.
- Halis, M., *Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 5.
- Hadgis, J., N., *Cultural Influences on Leadership Style: Tourism Industry Leadership in Nizhny Novgorod, Russia*, Ph. D. Thesis, School of Management, Walden University, November 2005
- Hançerlioğlu, O., *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar 1. Cilt: A-D*, Remzi Kitapevi Büyük Fikir Kitapları Dizisi – 26, Ankara, 1976.
-, *Ekonomi Sözlüğü*, 1977 (3. Baskı), 369 S., Remzi Kitabevi, İstanbul
- Hatipoğlu, Ş., *Dönüştürücü Liderlik Ve İş Doyumu İlişkisi; İzmir İli Ana Çocuk Sağlığı Ve Aile Planlaması Merkezlerinde Bir Araştırma*, DEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2005.

- Hedges, P. M., Leadership And Culture; International Perceptions Of Organizational Leadership, School Of Management And Marketing, Master Of Commerce In Management Curtin University Of Technology, Perth, 1995.
- Hodgkinson, P., G., Ford, J., K., International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005 Volume 20, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2005
- Hooijberg, R., Choi, J., THE Impact Of Organizational Characteristics On Leadership Effectiveness Models An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization, Administration & Society, Vol. 33 No. 4, September 2001, 403–431
- Horner-Long, P., Schoenberg, R., Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation, European Management Journal Vol. 20, No. 6, pp. 611–619, 2002
- Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağrıncıoğlu, H., Sevim, A., Yönetim Bilgi Sistemi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1471, Eskişehir, 2003.
- Huotari, L., M., Iivonen, M., Trust in Knowledge Management Systems in Organizations, Idea Group Publishing, 2004
- IBM, Business Consulting Services, Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends, Final report, 2004, (www.ibm.com)
- Jackson, S., E., Hitt, M., A., DeNisi, S., A., Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage Designing Strategies for Effective Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, 2003
- Jex, S., M., Organizational psychology ; a scientist-practitioner approach, John Wiley & Sons, New York, 2002
- Johnson, R.T. and Ouchi, W., Made in America under Japanese Management, Harvard Business Review, Sept-Oct 1974
- Junior, K., S., Evaluation of Organizational Learning; From Cognitive to Affective / Emotional, INCAE. Alajuela, mayo del 2002

- Kakabadse, N. K., Leadership Philosophies And Organizational Adaptation Of A New Information Technology, Ph.D. Thesis, University of Western Sydney, Neapan, 1997.
- Kakabadse, K., N., Kakabadse, A., Kouzmin, A., Reviewing the knowledge management literature; Towards a taxonomy, Journal of Knowledge Management, 2003, Global pg. 75
- Karakoçak, K., Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2007
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., Örgüt Kültürü ve Liderlik, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 1-2, Nisan 2004.
- Karl, M. W., A Knowledge Model For Situation-Handling, I: Journal Of Knowledge Management, <http://www.krii.com> Vol. 7, Nr. 5, S. 6-24 (18 s.), 2003
- Keat, R., Urry, J., Bilim Olarak Sosyal Teori (Social Theory As Science), Çeviren Nilgün Çelebi, İkinci Basım, İmge Yayınevi, 1994
- Kelleci, M., A., Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri Ve Eşitsizlik; Eğilimler, Roller, Fırsatlar Ve Riskler, Mehmet Ali Kelleci Ekonomik Modeller Ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Stratejik Araştırmalar Dairesi, Temmuz, 2003
- Kelley E. R., In Praise of Followers, Harvard Business Review, Sayı: 66: 6, s.142-48, 1988
- Kerr S., Some Implications for Organizational Design, Organization and Administrative Sciences, Cilt:2, 1977
- Keskin H., Kalkan D. V. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci Ve Araçları, Literatür Değerlendirmesi Ve Bir Araştırma, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 35, 2005
- Kılıç, G., Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2006
- Kiesler, S., and Sproull, L., Group Decision Making and Communication Technology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 52:1, pp. 96-123, 1992.

- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Kongar, İ., Lise Edebiyat Kolu için Genel Felsefe, İbrahim Horoz Basımevi, İstanbul, 1948.
- Kotter, J. P., The Leadership Factor, The Free Press, New York
- Kouzes, J. M., and Posner, B., The Leadership Challenge, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.KPMG, Knowledge Management Report. Available online at: <http://www.kpmg.co.uk> , 2000.
- Krishnan R. V., Value Systems of Transformational Leaders, Leadership & Organization Development Journal, Sayı:22:3, sayfa: 126-131, 2001.
- Lam, A., Tacit Knowledge, Organizational Learning And Societal Institutions: An Integrated Framework. Organization Studies, 21(3), pp: 487–513, 2000.
- Lambert, T., Kilit Yönetim Çözümleri, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Lee, J., Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, And Cooperative Communication, Management Communication Quarterly, Vol. 14, No. 4, May, 2001, pp 574–589
- Leech, N., L., Barrett, K., C., Morgan, G., A., SPSS for Intermediate Statistics; Use and Interpretation Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London., 2005
- Lehaney, B., Clarke, S., Coakes, E., and Jack, G., Beyond Knowledge Management, Idea Group Publishing, 350 pages, ISBN:1591402239, Hershey, America, 2004.
- Lok, P., The Influence Of Organisational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction On Organizational Commitment, Doctor Of Philosophy Thesis, School Of Business University Of Technology, Sydney, 1997.
- Lord, G., R., Brown, J., D., Leadership Processes and Follower Self-Identity, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2004
- Lopez, S., P., Peon, J.,M., M., Ordas, C., J., V., managing knowledge: the link between culture and organizational learning, journal of knowledge management, 2004

- Lussier, R. N., and Achua, C. F., Leadership Theory, Application, Skill Development, Second Edition;; South-Western Publishing, 2004.
- Luthans, F., Organizational Behavior, 3rd ed., McGraw-Hill, s. 413, Tokyo, 1981.
- Macit, M., Leadership And Bass Transactional And Transformational Leadership Theory, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 1, Sayı 5, 2003.
- Madsen, M. T., Leadership and Management Theories Revisited, DDL Working Paper, No. 4, (<http://www.org.hha.dk/org/ddl/eng/default.html>), October 2001.
- Malinowski, B., İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş, V Yayınları, Ankara, 1990.
- Manz C. C., Sims, H. P., Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams, Administrative Science Quarterly, 32, ss. 106–128, 1987.
- Martinez, M. N., The Collective Power Of Employee Knowledge, HR Magazine, Vol. 43, No.2, pp. 88-94, 1998.
- Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960.
- Mello, J. A., Reframing Leadership Pedagogy Through Model And Theory Building, Career Development International, 4, pp. 163- 169, 1999
- Merih, K., Japon İşletmecilik Stratejileri. <http://www.merih.com/srajap.htm> , 2001.
- Michniewicz, J., Matyasik, M., Porter, S., Sharma, M., Widati, A., The Relationship Between Self-Monitoring, LMX and Mentoring, Leadership Final Project, Illinois Institute of Technology, Spring, 2002
- Mintzberg, H., Covert Leadership: Notes on Managing Professionals, Harvard Business Review, November-December, 1998
-, Decision Making: It's Not What You Think; Frances Westley Mit Sloan Management Review, 42 – 3, ABI/INFORM Global pg. 89, 2001
- Minu, I., Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, Human Resource Development Review Vol. 2, No. 4, December 2003.

- Mohan, T., Relationship Between Leadership And Information Technology Project Success, Swinburne University Of Technology, Phd Thesis Melbourne, Australia, 1997.
- Möller, K., Svahn, S., Crossing East-West Boundaries: Knowledge Sharing In Intercultural Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33, P: 219 – 228, 2004.
- Muhteşem B., İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller Ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- Muratoğlu, V., eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2005
- Mütercimler, E., Geleceği Yönetmek, 2. Baskı, Alfa Yayınlar, İstanbul, 2006.
- Nicholls, J., Leadership in Organizations: Meta, Macro and Micro, *European Management Journal*, 1 Spring, 1988.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. S., Ba And Leadership; A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33(1), p: 5 – 34, 2000.
- Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A., A Firm As A Knowledge-Creating Entity; A New Perspective On The Theory Of The Firm, *Industrial and Corporate Change*, Volume 9 Number 1, 2000.
- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, V: 1, p: 14 – 37, 1994.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., C., Konnot, N., Organizational Knowledge Creation Theory; A First Comprehensive Test, *International Business Review* Vol. 3, No. 4, pp. 337-351, 1994
- Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge – Creating Company; How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Nonaka, I., *Organization Science*, Vol. 5, No.1, February, 1994
- Nonaka, I, Toyama, R, Konno, N, SECI, Ba and Leadership; a United Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, ss; 5-34, 2000

- Norman, R., Service Management; Strategy and Leadership in Service Business, John Wiley Ltd., New York, 1991.
- O'Dell , C., The Executive's Role in Knowledge Management, APQC, 2004
- OECD, Organisation For Economic Co-Operation and Development, The Knowledge-based Economy, 1996
-, Organisation For Economic Co-Operation and Development, Governance in the 21st Century, 2001(a)
-, Organisation For Economic Co-Operation and Development, Devolution and Globalisation Implications For Local Decision-Makers, 2001 (b)
- The Well-being of Nations The Role Of Human and Social Capital: Education and Skills, 2001 (c)
-, Organisation For Economic Co-Operation and Development, A New Economy? The Changing Role Of Innovation And Information Technology In Growth Organisation, 2000
-, Organisation For Economic Co-Operation and Development, Knowledge Management In The Learning Society, 2000 (b)
-, Knowledge Management In The Learning Society, Centre For Educational Research And Innovation, Organization For Economic Co-Operation And Development (OECD), 2000.
- Olşen, Ş., Kullanıcının Bilgi Seçiminde Karar Vermesini Etkileyen Bilişsel Yapısı Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2001
- Öğretici, R., Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006
- Ömürgönülşen, M., Sevim, L., Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, Yönetim Ve Ekonomi Cilt:12, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİB.F., Manisa, 2005.
- Özdoğan, B., F., Tüzün, K., İ., Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma, Kastamonu Eğitim Dergisi 639-65, Cilt:15 No:, Ekim 2007

- Özevren, M., Gürsu, M., Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci Ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004
- Özgen, E., Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Sayı: 18, 2003 (http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/arsiv.htm).
- Özsalmanlı, A. Y., Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, s: 137–147, Bişkek, Kırgızistan, 2005.
- Pang-Lo L., Chena, W. C., Tsaib, C. H., An Empirical Study On The Correlation Between The Knowledge Management Method And New Product Development Strategy On Product Performance In Taiwan’s Industries, *Technovation* 25, p:637–644, 2005. www.elsevier.com/locate/technovation.htm .
- Papatya, G., Dulupçu, M. A., Thinking Quantum Leadership For True Transformation: The Talisman Of “Not To Know” At The Threshold Of New Leadership, 2006. www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Obsah.pdf .
- Park, H., Ribiere, V., Schulte Jr, D., W., Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success, *Journal of Knowledge Management*, 2004, pg. 106
- Perrow, C., *Complex Organization; A Critical Essay*, Third Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 1986.
- Peter A., *Topping Managerial Leadership The Mcgraw-Hill Executive MBA Series*, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 2002.
- Pfeifer, D, & Love, M (2004). Leadership in Aotearoa NewZealand; A cross-cultural study. *PRism* 2. At; <http://praxis.massey.ac.nz>
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman Publishing, London, 1981.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B., Kerr And Jermier’s Substitutes For Leadership Model; Background, Empirical Assessment, And Suggestions For Future Research, *Leadership Quarterly*, 8(2), p: 117–125, 1997.

- Power, P., Leadership Journey; The Role of Emotional Intelligence, AIDT (Australian Institute of Training and Development) National Conference, 2002.
- Prentice, W. C. H., Understanding Leadership Harvard Business Review , January 2004.
- Prytherch, R., Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book, Aldershot; Gower Publishing Company Limited, 2000
- Pyka, A., Hanusch, H., Applied Evolutionary Economics and the Knowledge-based Economy, Edward Elgar Publishing Limited, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain, 2006
- Raelin, A., J., Kùltùrlerin Çatışması (Yönetenler- Yönetilenler) Çeviren: Kamuran Tuncay, Türkiye İş Bankası Kùltür Yayınları, İstanbul, 1999
- Romer P. M., Idea Gaps And Object Gaps in Economic Development, Journal of Monetary Economics, 32(4), p:543-573, 1993.
- Rost, J. C., Leadership for the Twenty-First Century, Ct.: Praeger, Westport, 1993.
- Sadan, E., Empowerment and Community Planning: Theory and Practice of People-Focused Social Solutions. Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad Publishers [in Hebrew], 1997
- Saling, E., N., An Empirical Study Comparing The Effect Of Feedback, Training, And Executive Coaching On Leadership Behavior Change, Dissertation, Graduate Faculty of North Carolina State University, Adult and Community College Education, Raleigh, 2005
- Sarros, C., J., Gray, H., J., and Densten, L.,I., Leadership and Organizational Culture, AIM-Monash University Leadership Report, A joint Australian Institute of Management-Monash University Research Project, August 2001
- Sayılar, Y., Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi Ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2003.
- Schaller, M., Crandall, S., C., The Psychological Foundations of Culture, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, London, 2004

- Schein, E.,H., Geleceğin Lideri, Editörler: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Drucker Vakfı, Jossey-Bass Publishers, Form Yayınları, İstanbul, 2000
-, Organizational Culture, American Psychologist, Vol. 45 No2, p: 109–119, February, 1990.
-, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, The Jossey-Bass business & management series, John Wiley & Sons, Inc., 2004
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G, Osborn, R. N., Organizational Behavior Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2002
- Segil L., Goldsmith M., Belasco J., Partnering ; the new face of leadership, AMACOM, a division of American Management Association, Broadway, New York, NY, 2003
- Segiovanni, T. S., Starrat, R. J., Supervision Human Perspectives, Mcgraw-Hill Book Commany, New York, 1988.
- Sekaran Uma, Research Methods For Business: A Skill Building Approach, Fourth Edition, John Wiley& Sons, New York, USA, 2003
- Senge, P. M., The Ecology of Leadership, Leader to Leader, No. 2 Fall, 1996. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/fall96/info.html#ecology> .
- Shamir, B., Howell, M., J., Organizational and Contextual Influences On The Emergence and Effectiveness Of Charismatic Leadership, Leadership Quarterly, 10(2), 257–283., 1999
- Shin, M., Holden, T., Schmidt, A., R., From knowledge theory to management practice; towards an integrated approach, Information Processing and Management 37 (2001) 335-355
- Simon, H. A., Bounded Rationality And Organizational Learning, Organization Science – 2, p: 125- 134, 1991.
- Slater, R., Jack Welch 29 Leadership Secrets, Abridged From Get Better Or Get Beaten, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Small, C., T., An Enterprise Knowledge-Sharing Model; A Complex Adaptive Systems Perspective On Improvement İn Knowledge Sharing, Doctor of Philosophy Thesis at George mason university, fairfax Virginia, 2005

- Snowden, D., and Luce, J. (2000). The knowledge salient; Intelligence and information warfare in a new age of uncertainty. Knowledge Management (Ark Group) 3(8).
- Stankosky, M., D.Sc, Creating the Discipline of Knowledge Management The Latest in University Research, Elsevier Butterworth–Heinemann, Burlington, MA 01803, USA, 2005.
- Stone, A.,R., Computers in Human Behavior, Vol. 10, No. 4, pp. 559–568, 1994
- Straw, M., B., Kramer, M., R., Research In Organizational Behavior An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Volume 26, 1-36, Elsevier Ltd., 2005
- Şanal, M., Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, Temmuz 2006
- Şencan, H., Çağdaş Liderlik Kuramları, (http://www.hunersencan.com/orgut_davranis/orgutdav.htm)
- Tannenbaum , R. & Schmidt , W. H., How To Choose A Leadership Pattern, Harvard Business Review, 36, pp. 23–29, 1961.
- Taylor, C., Small An Enterprise Knowledge-Sharing Model; A Complex Adaptive Systems Perspective On Improvement In Knowledge Sharing, Doctor Of Philosophy Thesis At George Mason University, Fairfax, Virginia, 2005.
- Tekarslan, E., Baysal, C., Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004.
- Tengilimoğlu, D., Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, s: 1–16, www.e-sosder.com , Güz 2005.
- Tezcan, M., Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), Ankara, 1993
- Tezcan, Y, Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006
- Thomas, N., The John Adair Handbook of Management and Leadership, Thorogood, Acorn Magazines Ltd., London, 2004

- Thompson, L., L., Choi, Hoon-Seok, CREATIVITY And Innovation In Organizational Teams, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London, 2006
- Tiwana, A., Knowledge Management Toolkit, Publisher: Prentice Hall PTR First Edition, ISBN: 0-13-012853-8, P: 640, 1999.
- Tracy S., Knowledge Transfer Across Countries And Cultures An International Theory-Building Case Study, A Report Of A Research Project In Partial Requirement For The Master Of Business (Research) In The Brisbane Graduate School Of Business, Queensland University Of Technology, Brisbane, June 2003.
- TÜRK DİL KURUMU, Türkçe Sözlük cilt 1 : A-K., 7. Basım, 505/1, Ankara, 1983.
- Ulaş, S., Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü; Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2002.
- Uzun, D., Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora tezi, 9 Eylül Üniversitesi, 2007
- Waltz, E., Knowledge Management in the Intelligence Enterprise, Artech House, Inc., 2003
- Wallace, C., Eagleson, G., Substitutes For Leadership Revisited; An Assessment Of The Computer System As A Substitute For Leadership Australian Graduate School of Management, University of New South Wales, Sydney, December 2004.
- Waters John, Knowledge And Commitment In Innovation Processes, University of Western Sydney, Doctor of Philosophy Thesis, p: 52, Sydney, August, 2004.
- Weiner, B., I. (editor-in-chief), Borman, C., W., Ilgen, R., D., Klimoski, J., R., Handbook of Psychology, Volume 12 Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003
- Wenck, W., J., K., Defining Leadership, CF Leadership Institute, Discussion Paper – March 2003

- Woolf, H., Webster's New World Dictionary of the American Language, p: 390, Merriam, New York, 1990.
- Weiss, B. T., Kolberg, S., Coaching Competencies And Corporate Leadership, St. Lucie Press, New York, 2003.
- Yıldırım, E., Bilginin Sosyolojisi, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Yi, J., A Measure Of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development And Validation, Dissertation, School of Education, Indiana University, December, 2005
- Yulk, G. A., Managerial Leadership; A Review of Theory and Reserch, Journal of Management, Vol 15, No:2,
- Yulk, G. A., Leadership in Organizations, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 2002.
- Yücel, H., İ., Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu, sosyal sektörler ve koordinasyon Genel müdürlüğü Araştırma dairesi başkanlığı Ağustos 1997, <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek.html>
- Yüksek, E., A., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005
- Zel, U., Liderlik ve Kişilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Zhou, Z., A., Fink, D., Knowledge Management and Intellectual Capital; an Empirical Examination of Current Practice in Australia, Knowledge Management Research & Practice (2003) 1,86–94

SANAL AĞ (İNTERNET) ADRESLERİ

<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&dil=TR&yayinid=1131&icerikid=1237&from=home>

<http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/yaziciDostu.cfm?dokuman=pdf&action=detay&yayinID=132&icerikID=242&dil=TR> ve T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü 3 Aylık Raporu Mart 2007

http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm

<http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/michigan.htm>

http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm

http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/trait_theory.htm

<http://cbae.nmsu.edu/%7Edboje/teaching/338/traits.htm#McGregor>
http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/power_and_leadership.htm
<http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
<http://ekutup.dpt.gov.tr/isgucu/kellecim/bilgieko.Pdf>
<http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Sloan-School-of-Management/15-665BPower-and-NegotiationFall2002/CourseHome/index.htm>
<http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>
<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/liderlik.htm>
<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>
<http://www.dialogonleadership.org/WhitePaper2002.pdf>
<http://www.dialogonleadership.org/indexPaper.html#L>
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=84>
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp .
<http://www.lobicilik.com/TurkceSozluk.htm>
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiv.htm>
<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>
<http://www.processedge.com/store /paperculture/whitepaperkmculture5.htm>
<http://www.training-youth.net>
http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm
<http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite3.doc>
http://www.region8rcep.com/resources/south_dakota/Questionnaire-handout.doc
<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>

EK 1

Sayın Katılımcı,

Bilgi paylaşım kültürüne, liderliğin etkilerini belirlemeye yönelik, bir araştırma yapmaktayım. Sonuçlar, tamamen bilimsel amaçlı olarak değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu yüzden formlara isminizi yazmanız gerekmemektedir. Yoğun iş temposunuz içinde, sizi yakından ilgilendiren anketime, tecrübelerinizi paylaşmaya yönelik olarak ayırdığınız kısa zaman için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Korhan ARUN

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleiniz. (Lütfen boş bırakmayınız)

| Bilgi Paylaşma Eğilimi | | | | | | |
|---|----------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Ben her zaman bilgimi iş arkadaşlarımla paylaşma | | | | | | |
| a. planları yaparım | b. çalışırım | c. çaba harcarım | | | | |
| d. çok çaba harcarım | | e. sadece benden istendiğinde hazırım | | | | |
| Bilgimi diğer iş arkadaşlarımla paylaşırsam hissettiğim; | | | | | | |
| a. çok faydalı | b. hoşça giden | c. iyi | d. olumlu | e. kötü | | |
| Benden beklenen, bilgi paylaşımını; | | | | | | |
| a. Benim için önemli olan diğerleriyle de yapmam | | | | | | |
| b. Bilgisini diğerleriyle paylaşanlarla yapmam | | | | | | |
| c. Benim bilgime değer verenlerle yapmam | | | d. Benden beklendiği için yapmalıyım | | | |
| e. Herkesle paylaşmalıyım | | | | | | |
| Benim için; | | | | | | |
| a. Bilgi paylaşımı her zaman mümkündür | | | | | | |
| b. Eğer istersem her zaman paylaşırım | | | | | | |
| c. Bilgimi paylaşmam genellikle bana bağlıdır | | | | | | |
| d. Bilgimi paylaşmamda benim dışımda güçler daha fazla etkinliğe sahiptir | | | | | | |
| e. Bilgi paylaşma tamamen benim dışımdaki durumlara, ortama göredir. | | | | | | |
| BİLGİ PAYLAŞIM KÜLTÜRÜ | | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum | Çoğunlukla Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
| Personel Yönelimi ve Örgüt Üyeleri Arasındaki Güven | | | | | | |
| 1.Çalışma arkadaşlarınıza güvenirsiniz. | | | | | | |
| 2.Mesleki gelişiminiz için üst yönetim tarafından destek | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| sağlanır. | | | | | |
| 3.Çalışma arkadaşlarımızın samimiyetine inanırım | | | | | |
| 4.Kendinizi üstünüzün yanına giderken rahat hissedersiniz. | | | | | |
| 5.Kararlar alınırken fikrimize danışılır. | | | | | |
| 6.Üst yönetimden gelen bilginin doğru ve tam olduğunu iki kez kontrol ederim. (ters anket sorusu) | | | | | |
| 7.Görevimle ilgili olmasa bile üst yönetimle beraber çalışırım. | | | | | |
| 8.Üst yönetimle iletişimlerinde herhangi bir bilgiyi bilerek saklamam | | | | | |
| 9.Üst yönetim yaptığı değişiklikleri desteklerim | | | | | |
| 10.Üst yönetimin işgörenlere verdiği sözleri tutacağı düşüncesini her zaman savunurum | | | | | |
| 11.İş arkadaşlarımla sözlerine inanırım. | | | | | |
| 12.Bu örgütte anlaşmazlıklar karşılıklı anlayışla çözülmektedir. | | | | | |
| 13.Çalışma arkadaşlarım konularına hâkimdirler (uzmandırlar) | | | | | |
| 14.Çalışırken kendimi bağımsız hissedirim. | | | | | |
| 15.Diğer çalışanlardan gerektiğinde yardım isteyebilirim. | | | | | |
| 16.Çalışırken sorumluluk alırım. | | | | | |
| İŞBİRLİĞİ VE AÇIKLIK | | | | | |
| 1.Biz bilinci örgütte hâkimdir. | | | | | |
| 2.Üst yönetimle iletişimde bulunduğumda tamamen açık davranabilirim. | | | | | |
| 3.İşyerimizde takım ruhu vardır. | | | | | |
| 4.Çalıştığım bölümde birbirimizin hislerini dikkate alırız. | | | | | |
| 5.Öğrenmek istediğim konunun uzmanına kolayca ulaşabilirim. | | | | | |
| 6.Çalışanlar örgütün amaçlarını biliyorum. | | | | | |
| 7.Üstlerimin veya örgütün benden beklentileri konusunda bilgilendirilirim. | | | | | |
| 8.Üstlerimle (varsa) farklı görüşlerimi tartışabilirim. | | | | | |
| 9.Kararlarda sizin de fikirleriniz alınır. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 10.Çalışma arkadaşları ve üstlerinizle doğru ve tam iletişiminiz vardır. | | | | | |
| 11.Çalışma arkadaşlarım ve üstlerim benimle doğru ve açık iletişim kurabilirler. | | | | | |
| 12.Takım çalışmasının önemine inanırım. | | | | | |
| 13.İşbirliğine önem veririm. | | | | | |
| 14.Çalıştığım yerde açıklığa önem verildiğine inanıyorum. | | | | | |
| İLETİŞİM / İLİŞKİ | | | | | |
| 1.Gerçekten açık ve samimi olmamız için cesaretlendiriliriz. | | | | | |
| 2.Düşünce ve bilgilerimizi serbestçe paylaşıyoruz. | | | | | |
| 3.Ulaşılan amaçların başarıları ve bu amaçlara ne kadar ulaştığımız konusunda sürekli bilgilendiriliriz. | | | | | |
| 4.İş yapmak için gerekli ve istediğimiz bilgi bize sağlanır. | | | | | |
| 5.İş dışında da bazı şeyleri paylaşıyoruz. | | | | | |
| 6.Çalıştığımız yerin geleceği hakkında sürekli bilgilendiriliriz. | | | | | |
| 7.Çalışma yerindeki değişiklikler konusunda sürekli bilgilendiriliriz. | | | | | |
| 8.Bilgiye, dedikodu kanallarından önce resmi kanallara aracılığıyla ulaşabiliriz | | | | | |
| 9.İdari personel çalışanların taleplerini karşılamada olumlu bir tutum içindedir. | | | | | |
| 10.Örgütün geleceğe yönelik hedefleri konusunda bilgi sahibiyiz. | | | | | |
| 11.İş görenler, uygulamalara yönelik sorunlarını ve düşüncelerini yöneticilere yeterli düzeyde aktarabilirler. | | | | | |
| 12.Tüm idari elemanlarının işgörenlere karşı tutumları benzerdir. | | | | | |
| 13.Farklı bölüm elemanları arasında iletişim güçlüdür. | | | | | |
| 14.Orta düzey yöneticiler çalışanlara içtenlikle yardımcı olur. | | | | | |
| 15.Yöneticiler iletişime her zaman açıktır. | | | | | |
| 16.Örgütte iletişim için en son yeniliklerden daima yararlanır. | | | | | |

| BİLGİ PAYLAŞIMI ÖDÜL SİSTEMİ | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1.Örgütte bilgi paylaşımıyla ilgili maddi ve manevi tatmin edici ödüllendirme sistemi vardır. | | | | | |
| 2.Sahip olduğum deneyim göz önüne alındığında adil bir şekilde ödüllendirildiğime inanıyorum. | | | | | |
| 3.Harcadığım çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirildiğime inanıyorum. | | | | | |
| 4.Performansımı ölçmek için kullanılan sürece bilgi paylaşımı ile ilgili konular da dâhildir. | | | | | |
| 5.Bu örgütte ödüllendirmeler ve iş değişikliklerinde karar vermek için kullanılan süreçten memnunum. | | | | | |
| 6.Bilgiyi paylaşma sürecini izleyen performans takip süreçleri adil ve tamdır. | | | | | |
| 7.İş görenlerin bilgi yönetim sistemine olan katkılarını ölçmek için kullanılan örgüt çapında standartlar vardır. | | | | | |
| 8.Beni etkileyecek kural, politika vb. değişikliklerinde zamanında bilgilendirilirim. | | | | | |
| 9.Bu örgütte bilginin işgörenlerden, müşterilerden ve rakiplerden elde edilmesi ve yaratılması için gerekli mekanizmalar vardır. | | | | | |
| 10.Çalışma ortamımızda işgörenlerin fikirleri ve çalışmaları sonraki gelişimler için saygıyla karşılanır. | | | | | |
| 11.Burada fikirlerin planlara, ürünlere ve hizmetlere aktarılabilmesi için bir sistem vardır. | | | | | |
| 12.Burada yeni fikirler korkusuzca ve alay edilme endişesi olmadan söyleyebilmesi için gerekli politikalar vardır. | | | | | |
| 13.İşgörenler fikirleri ve düşünceleri hakkında geri besleme alabilirler. | | | | | |
| 14.Bu örgütte yeni fikir ve bilgiye sahip bireyler ödüllendirilir. | | | | | |
| ÜST YÖNETİMİN DESTEĞİ | | | | | |
| 1.Örgütümüzde bilgi paylaşımıyla ilgili bilinen bir strateji mevcuttur. | | | | | |
| 2.Bilgi paylaşımından sadece bilgi ve insan kaynakları yöneticileri değil en üst yönetimde sorumludur. | | | | | |
| 3.Yöneticiler işe doğrudan karışmak yerine, proje takım- | | | | | |

| | | | | | |
|---|------------------|----------------|---------------------|----------------|------------------|
| ları oluşturmak için daha fazla zaman harcarlar. | | | | | |
| 4.Yöneticiler yetkilerini astlarına daha sıklıkla devrederler. | | | | | |
| 5.Örgütümüzde eğitim uygulamaları, alınan dersler gibi veri tabanları sürekli güncel ve ulaşılabilir tutulmaktadır; yapılan tüm çalışmalara sanal ortamdan erişmek mümkündür. | | | | | |
| 6.Amirim arkamda durur ve hatalarımdan ders almam için fırsat tanır. | | | | | |
| 7.İşgörenler istedikleri zaman internet, sanal ağ gibi uygulamalara kolayca ulaşabilmektedir. | | | | | |
| 8.Amirlerim/üstlerim beni etkileyecek işle ilgili kararlara katılmamı sağlarlar ve bana danışır. | | | | | |
| 9.Yeni teknolojiye uygun bilgisayarlar sürekli olarak yenilenmektedir. | | | | | |
| 10.Bilgiye ulaşmak herkesin bir elektronik posta adresi vardır ve herkes tarafından sıklıkla kullanılır. | | | | | |
| 11.Amirlerim/üstlerim yenilikleri sürekli takip ederler ve örgütte uygulanmasını sağlarlar. | | | | | |
| 12.Amirlerim/üstlerim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgularlar | | | | | |
| 13.Amirlerim/üstlerimle aynı amaçlar için beraber çalışmış gibi hissederim. | | | | | |
| 14.Amirlerim/üstlerim işle ilgili bilgiyi sadece kendi üstleriyle değil benimle de paylaşırlar. | | | | | |
| 15.Amirlerim/üstlerim performansımı değerlendirirken bilgi paylaşımı bir ölçüt olarak kabul edilir. | | | | | |
| Liderlik Biçimini Belirleme Soruları | Her zaman | Sık Sık | Arada sırada | Nadiren | Pek değil |
| 1.Çevremdeki kişilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlarım | | | | | |
| 2.Neler yapabileceğimizi ve yapmamız gerektiğini birkaç kısa basit kelimeyle anlatabilirim | | | | | |
| 3.Kişilerin eski sorunları yeni bakış açısıyla görmesini sağlarım | | | | | |
| 4.Kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardım ederim | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 5.İş görenlerin/astlarımın ödül almak için yapmaları gerekenleri söylerim. | | | | | |
| 6.Diğer İşgörenler/astlarımla standartlar üzerinde anlaştığımızda memnun olurum. | | | | | |
| 7.İş görenlerin/astlarımın yaptıkları işi her zamanki gibi yapmaları için izin verdiğimde memnun olurum. | | | | | |
| 8.İş görenlerin/astlarımın bana karşı itimatları tamdır. | | | | | |
| 9.Neler yapabileceğimizin albenili bir gösterimini sağlarım. | | | | | |
| 10.Kafa karıştıran işlere karşı işgörenlere/astlarıma yeni bakış açıları sağlarım. | | | | | |
| 11.İş görenlerin/astlarımın onlar hakkında neler düşündüğümü bilmelerine izin veririm. | | | | | |
| 12.İşgörenler/astlarım belirlenen amaçlara ulaştıklarında takdir/ödül veririm. | | | | | |
| 13.İşler yolunda gittiği sürece değişim yapmam. | | | | | |
| 14.Diğerleri ne yapmak isterse istesin benim için fark etmez. | | | | | |
| 15.İşgörenler/astlarım benimle iş arkadaşı olmaktan gurur duyarlar. | | | | | |
| 16.İşgörenler/astlarımın işlerindeki anlamı bulmalarına yardımcı olurum. | | | | | |
| 17.İş görenlerin/astlarımın daha önce hiç sorgulamadıkları düşünceleri yeniden düşünmelerini sağlarım. | | | | | |
| 18.Kabul edilmemiş gibi görünenlere özel önem veririm. | | | | | |
| 19.İş görenlerin/astlarımın başardıkları işe karşı ne elde ettiklerine özel önem veririm. | | | | | |
| 20.İş görenlerin/astlarımın işlerini yürütmeleri için, gerekli standartları açıkça söylerim. | | | | | |
| 21.Mutlaka gerekli olan işler dışında iş istemem. | | | | | |
| 22.Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm. | | | | | |
| 23.Örgütümüzde liderler işlerin başında olmak yerine, bireylerin ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle ilgilenirler. | | | | | |
| 24.Kendi kendimi ve gerekirse kararlarımı sık sık eleştiririm. | | | | | |
| 25.Diğerlerinin, benim üzerimde kontrolü olmadığı bir | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| mevkide çalışmak isterim. | | | | | |
| 26.Bana ne yapmam gerektiği söylendiğinde veya işime karışıldığında sinirlenirim. | | | | | |
| 27.Diğerlerinin işime karışmasını istemem. | | | | | |
| 28.Yaptığım/başardığım işten dolayı iç huzuru duyuyorsam bu benim için en büyük ödüdür. | | | | | |
| 29.Bağımsız olarak hareket etmeyi isterim çünkü yaptığım işi en iyi ben bilirim. | | | | | |
| 30.İnisiyatif kullanan insanları severim. | | | | | |
| 31.Benim gibi bağımsız liderler yetişmesine de önem veririm. | | | | | |
| 32.İşleri kendime göre yapmayı severim. | | | | | |
| 33.Disiplinin bir örgütün çalışması için temel ihtiyaç olduğunu düşünürüm. | | | | | |
| 34.Örgütün geleneklerine saygı duyulmalıdır. | | | | | |
| 35.İş akış şemalarını izlemek önemlidir. | | | | | |
| 36.İşlerin yürümesi için biçimsel ve disipline ihtiyaç vardır. | | | | | |
| 37.Kurallara bağlı insanlara saygı duyarım. | | | | | |

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
 - 15-25
 - 26-32
 - 33-42
 - 43-50
 - 51 ve üzeri
- Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
 - Kadın
 - Erkek
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
 - İlkokul
 - Orta okul
 - Lise
 - Üniversite
 - Lisansüstü
- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
 - 1'den az
 - 1-5
 - 6-10
 - 11-20
 - 21 ve üzeri
- Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
 - 1'den az
 - 1-3
 - 4-6
 - 7-9
 - 10 ve üzeri

SON

ANKETE KATILDIĞI İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK 2

Eksen Döndürmesi Uygulanmış Faktör Matrisi

| LİDERLİK UNSURLARI | FAKTÖRLER | | | |
|---------------------------------------|-----------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Liderlik Karizma | ,385 | ,466 | | |
| Liderlik Telkin edici moti- vasyon | | ,580 | | |
| Liderlik Zihinsel Uyarım | | ,630 | | |
| Liderlik Bireye Onem verme | ,603 | | | |
| Liderlik BYI Odullendirme | | ,656 | | |
| Liderlik Istisnalarla Yönetim | ,553 | ,325 | | |
| Liderlik Tam serbesti | | ,393 | | |
| Liderlik Karizma | ,498 | | | |
| Liderlik Telkin edici moti- vasyon | | ,561 | | ,433 |
| Liderlik Zihinsel Uyarım | | ,749 | | |
| Liderlik Bireye Onem verme | | ,400 | | |
| Liderlik BYI Odüllendirme | | ,406 | | |
| Liderlik Istisnalarla Yönetim | | | | |
| Liderlik Tam serbesti | | | | ,386 |
| Liderlik Karizma | ,592 | | | |
| Liderlik Telkin edici moti- vasyon | ,462 | ,426 | ,354 | |
| Liderlik Zihinsel Uyarım | ,410 | ,397 | | |
| Liderlik Bireye Onem verme | ,300 | | | |
| Liderlik BYI Odüllendirme | ,560 | | | |
| Liderlik Istisnalarla Yönetim | ,651 | | | |
| Liderlik Tam serbesti | | ,363 | | ,378 |
| Liderlik Tam serbesti | ,323 | | ,369 | |
| Liderlik Tam serbesti | | ,530 | | |
| Liderlik KKL | ,656 | | | |
| Liderlik KKL | | | | ,523 |
| Liderlik KKL | | | | ,764 |
| Liderlik KKL | | | | ,713 |
| Liderlik KKL | ,446 | | | |
| Liderlik KKL | | | | ,670 |
| Liderlik KKL | ,333 | | ,316 | |
| Liderlik KKL | ,390 | | | ,371 |

| | | | | |
|----------------------------|------|--|------|------|
| Liderlik KKL | | | | ,513 |
| Liderlik Otoriter Liderlik | ,367 | | ,670 | |
| Liderlik Otoriter Liderlik | | | ,698 | |
| Liderlik Otoriter Liderlik | | | ,611 | |
| Liderlik Otoriter Liderlik | | | ,814 | |
| Liderlik Otoriter Liderlik | | | ,828 | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Rotated Component Matrix(a)

| PAYLAŞIMCI BİLGİ KÜLTÜRÜ UNSURLARI | FAKTÖRLER | | |
|---------------------------------------|-----------|------|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Güven | | ,514 | |
| Güven | | ,504 | |
| Güven | | ,564 | |
| Güven | | ,420 | |
| Güven | | ,590 | |
| Güven | ,363 | | |
| Güven | ,348 | | |
| Güven | | | |
| Güven | ,492 | | |
| Güven | ,613 | | |
| Güven | | ,520 | |
| Güven | ,636 | | |
| Güven | ,634 | | |
| Güven | ,417 | | |
| Güven | | ,492 | |
| Güven | | ,367 | |
| İsbirligi ve Aciklik | ,684 | | |
| İsbirligi ve Aciklik | | ,576 | |
| İsbirligi ve Aciklik | ,720 | | |
| İsbirligi ve Aciklik | | ,447 | |
| İsbirligi ve Aciklik | | ,450 | |
| İsbirligi ve Aciklik | ,594 | | |
| İsbirligi ve Aciklik | ,306 | ,618 | |
| İsbirligi ve Aciklik | | ,619 | |
| İsbirligi ve Aciklik | ,663 | | |
| İsbirligi ve Aciklik | | ,591 | |

| | | | |
|--------------------------|------------------|----------|----------|
| Isbirligi ve Aciklik | | ,667 | |
| Isbirligi ve Aciklik | | ,461 | -,326 |
| Isbirligi ve Aciklik | | ,464 | |
| Isbirligi ve Aciklik | ,647 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,749 | | |
| Iletisim ve Iliski | | ,602 | |
| Iletisim ve Iliski | ,674 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,699 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,634 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,632 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,655 | | ,307 |
| Iletisim ve Iliski | ,639 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,732 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,676 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,674 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,550 | | |
| Iletisim ve Iliski | ,556 | | |
| Iletisim ve Iliski | | ,575 | |
| PAYLAŞIMCI BİLGİ | FAKTÖRLER | | |
| KÜLTÜRÜ UNSURLARI | 1 | 2 | 3 |
| Iletisim ve Iliski | | ,454 | ,430 |
| Odul Sistemi | ,325 | | ,697 |
| Odul Sistemi | ,487 | | ,454 |
| Odul Sistemi | ,471 | | ,435 |
| Odul Sistemi | | | ,649 |
| Odul Sistemi | ,555 | | ,420 |
| Odul Sistemi | ,584 | | ,398 |
| Odul Sistemi | ,567 | | ,475 |
| Odul Sistemi | ,706 | | |
| Odul Sistemi | ,598 | | |
| Odul Sistemi | ,718 | | |
| Odul Sistemi | ,630 | | ,404 |
| Odul Sistemi | | ,329 | ,618 |
| Odul Sistemi | ,468 | | ,407 |
| Odul Sistemi | ,413 | | ,649 |
| Ust Yonetimin Destegi | ,565 | | ,504 |
| Ust Yonetimin Destegi | | | ,376 |
| Ust Yonetimin Destegi | | | ,623 |
| Ust Yonetimin Destegi | | | ,716 |
| Ust Yonetimin Destegi | ,345 | | ,454 |
| Ust Yonetimin Destegi | | ,491 | |
| Ust Yonetimin Destegi | | ,431 | ,316 |

| | | | |
|-----------------------|------|------|--|
| Ust Yonetimin Destegi | ,651 | | |
| Ust Yonetimin Destegi | ,340 | | |
| Ust Yonetimin Destegi | | ,366 | |
| Ust Yonetimin Destegi | ,518 | | |
| Ust Yonetimin Destegi | ,552 | | |
| Ust Yonetimin Destegi | | ,518 | |
| Ust Yonetimin Destegi | ,728 | | |
| Ust Yonetimin Destegi | ,524 | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

EK 3

Ortalamlar ve Standart Sapmalar

| | Mean | Std. Deviation |
|--------------------------|------|----------------|
| Bilgi Paylaşma Eğilimi 1 | 2,54 | 1,027 |
| Bilgi Paylaşma Eğilimi 2 | 2,30 | 1,203 |
| Bilgi Paylaşma Eğilimi 3 | 4,04 | 1,414 |
| BPKGüven1 | 2,21 | 0,876 |
| BPKGüven3 | 2,38 | 0,958 |
| BPKGüven4 | 2,03 | 0,936 |
| BPKGüven7 | 2,53 | 1,057 |
| BPKGüven8 | 1,59 | 0,823 |
| BPKGüven9 | 2,48 | 0,976 |
| BPKGüven10 | 2,52 | 1,077 |
| BPKGüven11 | 2,32 | 0,845 |
| BPKGüven12 | 2,12 | 1,115 |
| BPKGüven13 | 2,33 | 1,043 |
| BPKGüven14 | 2,59 | 1,083 |
| BPKGüven16 | 1,34 | 0,555 |
| BPKAçıklık1 | 2,52 | 1,160 |
| BPKAçıklık2 | 1,92 | 0,833 |
| BPKAçıklık3 | 2,61 | 1,198 |
| BPKAçıklık4 | 2,26 | 1,039 |
| BPKAçıklık5 | 2,05 | 0,866 |
| BPKAçıklık6 | 2,27 | 0,958 |
| BPKAçıklık7 | 2,11 | 0,951 |
| BPKAçıklık8 | 2,04 | 0,973 |
| BPKAçıklık9 | 2,65 | 1,085 |
| BPKAçıklık11 | 1,85 | 0,804 |
| BPKAçıklık12 | 1,39 | 0,568 |
| BPKAçıklık13 | 1,35 | 0,539 |
| BPKAçıklık14 | 2,40 | 1,072 |
| BPKİletişim1 | 2,58 | 0,973 |
| BPKİletişim2 | 2,31 | 0,830 |
| BPKİletişim3 | 2,56 | 0,996 |
| BPKİletişim4 | 2,49 | 0,966 |
| BPKİletişim5 | 2,52 | 1,151 |
| BPKİletişim6 | 3,09 | 1,185 |
| BPKİletişim7 | 2,84 | 1,091 |
| BPKİletişim8 | 2,90 | 1,188 |
| BPKİletişim9 | 2,62 | 1,171 |
| BPKİletişim10 | 2,90 | 1,108 |
| BPKİletişim11 | 2,62 | 1,050 |

| | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------|------|----------------|
| BPKİletisim12 | 2,73 | 1,031 |
| BPKİletisim13 | 2,82 | 1,087 |
| BPKİletisim14 | 2,21 | 0,853 |
| BPKİletisim15 | 2,18 | 0,889 |
| BPKÖdül Sistemi1 | 3,40 | 1,119 |
| BPKÖdül Sistemi3 | 3,27 | 1,145 |
| BPKÖdül Sistemi4 | 2,91 | 1,046 |
| BPKÖdül Sistemi5 | 3,33 | 1,013 |
| BPKÖdül Sistemi6 | 3,14 | 1,075 |
| BPKÖdül Sistemi7 | 3,21 | 1,067 |
| BPKÖdül Sistemi8 | 2,76 | 1,065 |
| BPKÖdül Sistemi9 | 2,92 | 1,012 |
| BPKÖdül Sistemi10 | 2,72 | 1,072 |
| BPKÖdül Sistemi11 | 2,93 | 1,067 |
| BPKÖdül Sistemi12 | 2,52 | 0,966 |
| BPKÖdül Sistemi13 | 2,79 | 0,977 |
| BPKÖdül Sistemi14 | 3,42 | 1,093 |
| BPKYönetim Desteği1 | 3,07 | 1,077 |
| BPKYönetim Desteği2 | 2,29 | 1,084 |
| BPKYönetim Desteği3 | 2,79 | 1,160 |
| BPKYönetim Desteği4 | 2,96 | 1,157 |
| BPKYönetim Desteği6 | 2,68 | 1,127 |
| BPKYönetim Desteği7 | 2,39 | 1,273 |
| BPKYönetim Desteği8 | 2,70 | 1,077 |
| BPKYönetim Desteği10 | 2,22 | 1,256 |
| BPKYönetim Desteği11 | 2,67 | 1,063 |
| BPKYönetim Desteği12 | 2,49 | 1,067 |
| BPKYönetim Desteği13 | 2,26 | 0,923 |
| BPKYönetim Desteği14 | 2,74 | 0,977 |
| BPKYönetim Desteği15 | 2,93 | 0,997 |
| Liderlik Karizma | 1,88 | 0,841 |
| Liderlik Telkin edici motivasyon | 1,82 | 0,829 |
| Liderlik Zihinsel Uyarım | 2,06 | 0,883 |
| Liderlik Bireye Önem verme | 1,84 | 0,858 |
| Liderlik BYI Odullendirme | 2,66 | 1,201 |
| Liderlik İstisnalarla Yönetim | 1,70 | 0,840 |
| Liderlik Tam serbesti | 1,89 | 0,895 |
| Liderlik Karizma | 1,58 | 0,836 |
| Liderlik Telkin edici motivasyon | 2,41 | 1,129 |
| Liderlik Zihinsel Uyarım | 1,95 | 0,854 |
| Liderlik Bireye Önem verme | 2,09 | 0,964 |
| Liderlik BYI Odullendirme | 2,57 | 1,332 |

| | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------|------|----------------|
| Liderlik Istisnalarla Yönetim | 2,29 | 1,218 |
| Liderlik Tam serbesti | 3,29 | 1,324 |
| Liderlik Karizma | 1,99 | 1,030 |
| Liderlik Telkin edici motivasyon | 2,09 | 0,838 |
| Liderlik Zihinsel Uyarim | 2,36 | 0,865 |
| Liderlik Bireye Onem verme | 2,37 | 1,009 |
| Liderlik BYI Odüllendirme | 2,12 | 0,853 |
| Liderlik Istisnalarla Yönetim | 1,92 | 0,904 |
| Liderlik Tam serbesti | 2,79 | 1,357 |
| Liderlik Tam serbesti | 1,91 | 0,874 |
| Liderlik Tam serbesti | 3,16 | 1,173 |
| Liderlik KKL24 | 2,02 | 0,885 |
| Liderlik KKL25 | 2,68 | 1,118 |
| Liderlik KKL26 | 3,01 | 1,144 |
| Liderlik KKL27 | 2,64 | 1,310 |
| Liderlik KKL28 | 1,49 | 0,840 |
| Liderlik KKL29 | 2,50 | 1,195 |
| Liderlik KKL31 | 1,89 | 0,918 |
| Liderlik KKL32 | 2,49 | 1,237 |
| Liderlik Otoriter Liderlik33 | 1,52 | 0,802 |
| Liderlik Otoriter Liderlik34 | 1,68 | 0,781 |
| Liderlik Otoriter Liderlik35 | 1,60 | 0,846 |
| Liderlik Otoriter Liderlik36 | 1,51 | 0,803 |
| Liderlik Otoriter Liderlik37 | 1,55 | 0,775 |

EK 4

Paylaşımçı Bilgi Kültürü Unsurları Arasındaki İç Korelasyonlar

| | | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık | İşbirliği ve açıklık |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | İşbirliği ve açıklık | 1,00 | | | | | | | | |
| 2 | İşbirliği ve açıklık | 0,23 | 1,00 | | | | | | | |
| 3 | İşbirliği ve açıklık | 0,64 | 0,33 | 1,00 | | | | | | |
| 4 | İşbirliği ve açıklık | 0,49 | 0,20 | 0,48 | 1,00 | | | | | |
| 5 | İşbirliği ve açıklık | 0,31 | 0,54 | 0,42 | 0,29 | 1,00 | | | | |
| 6 | İşbirliği ve açıklık | 0,34 | 0,26 | 0,34 | 0,34 | 0,37 | 1,00 | | | |
| 7 | İşbirliği ve açıklık | 0,18 | 0,18 | 0,27 | 0,22 | 0,45 | 0,31 | 1,00 | | |
| 8 | İşbirliği ve açıklık | 0,20 | 0,36 | 0,32 | 0,08 | 0,38 | 0,22 | 0,53 | 1,00 | |
| 9 | İşbirliği ve açıklık | 0,43 | 0,30 | 0,57 | 0,26 | 0,24 | 0,32 | 0,19 | 0,32 | 1,00 |

| | | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki | İletişim ve ilişki |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | İletişim ve ilişki | 1,00 | | | | | | | | | |
| 2 | İletişim ve ilişki | 0,56 | 1,00 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | İletişim ve ilişki | 0,28 | 0,40 | 1,00 | | | | | | | | |
| 4 | İletişim ve ilişki | 0,37 | 0,35 | 0,40 | 1,00 | | | | | | | |
| 5 | İletişim ve ilişki | 0,44 | 0,41 | 0,28 | 0,44 | 1,00 | | | | | | |
| 6 | İletişim ve ilişki | 0,42 | 0,43 | 0,44 | 0,38 | 0,61 | 1,00 | | | | | |
| 7 | İletişim ve ilişki | 0,57 | 0,45 | 0,48 | 0,43 | 0,44 | 0,61 | 1,00 | | | | |
| 8 | İletişim ve ilişki | 0,48 | 0,53 | 0,34 | 0,41 | 0,69 | 0,65 | 0,53 | 1,00 | | | |
| 9 | İletişim ve ilişki | 0,32 | 0,33 | 0,45 | 0,43 | 0,37 | 0,47 | 0,48 | 0,36 | 1,00 | | |
| 10 | İletişim ve ilişki | 0,41 | 0,29 | 0,19 | 0,42 | 0,38 | 0,38 | 0,53 | 0,40 | 0,40 | 1,00 | |
| 11 | İletişim ve ilişki | 0,29 | 0,23 | 0,33 | 0,45 | 0,40 | 0,37 | 0,45 | 0,39 | 0,46 | 0,62 | 1,00 |

| | | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi | Ödüll sis- temi |
|---|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | Ödüll sistemi | 1,00 | | | | | | | | |
| 2 | Ödüll sistemi | 0,89 | 1,00 | | | | | | | |
| 3 | Ödüll sistemi | 0,61 | 0,60 | 1,00 | | | | | | |
| 4 | Ödüll sistemi | 0,47 | 0,44 | 0,65 | 1,00 | | | | | |
| 5 | Ödüll sistemi | 0,46 | 0,48 | 0,54 | 0,67 | 1,00 | | | | |
| 6 | Ödüll sistemi | 0,37 | 0,37 | 0,45 | 0,42 | 0,48 | 1,00 | | | |
| 7 | Ödüll sistemi | 0,25 | 0,25 | 0,28 | 0,33 | 0,43 | 0,52 | 1,00 | | |
| 8 | Ödüll sistemi | 0,36 | 0,35 | 0,51 | 0,48 | 0,49 | 0,63 | 0,47 | 1,00 | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9 | Ödüll sistemi | 0,42 | 0,44 | 0,49 | 0,55 | 0,58 | 0,62 | 0,47 | 0,61 | 1,00 |
|---|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

| | | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği | Üst yönetimin desteği |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Üst yönetimin desteği | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| 2 | Üst yönetimin desteği | 0,44 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| 3 | Üst yönetimin desteği | 0,23 | 0,13 | 1,00 | | | | | | | | | |
| 4 | Üst yönetimin desteği | 0,18 | 0,12 | 0,20 | 1,00 | | | | | | | | |
| 5 | Üst yönetimin desteği | 0,37 | 0,17 | 0,36 | 0,25 | 1,00 | | | | | | | |
| 6 | Üst yönetimin desteği | 0,18 | 0,17 | 0,28 | 0,09 | 0,29 | 1,00 | | | | | | |
| 7 | Üst yönetimin desteği | 0,08 | 0,18 | 0,46 | 0,18 | 0,24 | 0,48 | 1,00 | | | | | |
| 8 | Üst yönetimin desteği | 0,46 | 0,36 | 0,27 | 0,13 | 0,43 | 0,50 | 0,41 | 1,00 | | | | |
| 9 | Üst yönetimin desteği | 0,41 | 0,38 | 0,38 | 0,12 | 0,40 | 0,46 | 0,45 | 0,66 | 1,00 | | | |
| 10 | Üst yönetimin desteği | 0,31 | 0,23 | 0,43 | 0,09 | 0,38 | 0,38 | 0,27 | 0,56 | 0,58 | 1,00 | | |
| 11 | Üst yönetimin desteği | 0,41 | 0,19 | 0,35 | 0,21 | 0,60 | 0,31 | 0,12 | 0,48 | 0,48 | 0,44 | 1,00 | |
| 12 | Üst yönetimin desteği | 0,56 | 0,22 | 0,45 | 0,21 | 0,57 | 0,24 | 0,10 | 0,42 | 0,48 | 0,39 | 0,62 | 1,00 |
| | | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | Güven | |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 1 | Güven | 1,00 | | | | | | | | | | |
| 2 | Güven | 0,33 | 1,00 | | | | | | | | | |
| 3 | Güven | 0,58 | 0,40 | 1,00 | | | | | | | | |
| 4 | Güven | 0,20 | 0,21 | 0,14 | 1,00 | | | | | | | |
| 5 | Güven | 0,34 | 0,37 | 0,32 | 0,40 | 1,00 | | | | | | |
| 6 | Güven | 0,17 | 0,06 | 0,13 | 0,07 | 0,15 | 1,00 | | | | | |
| 7 | Güven | -0,11 | -0,02 | -0,10 | 0,03 | -0,13 | 0,18 | 1,00 | | | | |
| 8 | Güven | 0,29 | 0,26 | 0,25 | -0,04 | 0,10 | 0,12 | -0,04 | 1,00 | | | |
| 9 | Güven | 0,67 | 0,25 | 0,55 | 0,23 | 0,27 | 0,10 | -0,22 | 0,38 | 1,00 | | |
| 10 | Güven | 0,20 | 0,19 | 0,31 | 0,16 | 0,12 | 0,23 | 0,17 | 0,34 | 0,25 | 1,00 | |
| 11 | Güven | 0,33 | 0,26 | 0,39 | 0,17 | 0,13 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,41 | 0,37 | 1,00 |

Liderlik Unsurları Arasındaki İç Korelasyonlar

| | Dönüştürücü liderlik unsurları | | | | | | | | | Etkileşimci liderlik unsurları | | | | | Serbest liderlik | | Otoriter liderlik | | | | Kendi kendine liderlik | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------|-------------|---------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | Karizma | Karizma | Karizma | Telkin edici motivasyon | Zihinsel Uyarım | Zihinsel Uyarım | Zihinsel Uyarım | Bireye Onem verme | Bireye Onem verme | Bireye Onem verme | BYI Odullendirme | BYI Odullendirme | BYI Odullendirme | Istisnalarla Yönetim | Istisnalarla Yönetim | Tam serbesti | Tam serbesti | Otoriter Liderlik | Otoriter Liderlik | Otoriter Liderlik | Otoriter Liderlik | KKL | KKL | KKL | KKL | KKL | KKL | |
| Karizma | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Karizma | 0,26 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Karizma | 0,36 | 0,53 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Telkin edici motivasyon | 0,40 | 0,29 | 0,21 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zihinsel Uyarım | 0,46 | 0,23 | 0,03 | 0,45 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zihinsel Uyarım | 0,46 | 0,34 | 0,28 | 0,46 | 0,34 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zihinsel Uyarım | 0,32 | 0,20 | 0,33 | 0,28 | 0,26 | 0,35 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bireye Onem verme | 0,38 | 0,29 | 0,39 | 0,32 | 0,45 | 0,23 | 0,39 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bireye Onem verme | 0,28 | 0,25 | 0,18 | 0,24 | 0,26 | 0,32 | 0,38 | 0,23 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bireye Onem verme | 0,17 | 0,05 | 0,26 | 0,07 | 0,14 | 0,15 | 0,47 | 0,27 | 0,22 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BYI Odullendirme | 0,28 | 0,33 | 0,33 | 0,26 | 0,39 | 0,36 | 0,49 | 0,44 | 0,41 | 0,30 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BYI Odullendirme | 0,23 | 0,26 | 0,21 | 0,21 | 0,19 | 0,29 | 0,31 | 0,19 | 0,41 | 0,09 | 0,54 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BYI Odullendirme | 0,33 | 0,31 | 0,42 | 0,15 | 0,20 | 0,31 | 0,49 | 0,36 | 0,31 | 0,39 | 0,41 | 0,37 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Istisnalarla Yönetim | 0,41 | 0,54 | 0,36 | 0,30 | 0,34 | 0,29 | 0,28 | 0,45 | 0,45 | 0,12 | 0,39 | 0,37 | 0,37 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| Istisnalarla Yönetim | 0,23 | 0,26 | 0,29 | 0,26 | 0,27 | 0,18 | 0,46 | 0,42 | 0,32 | 0,28 | 0,40 | 0,19 | 0,52 | 0,42 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | |
| Tam serbesti | 0,28 | 0,53 | 0,30 | 0,29 | 0,31 | 0,31 | 0,33 | 0,25 | 0,37 | 0,14 | 0,38 | 0,25 | 0,36 | 0,58 | 0,30 | 1,00 | | | | | | | | | | | | |
| Tam serbesti | 0,11 | 0,13 | 0,11 | 0,07 | 0,24 | 0,26 | 0,27 | 0,10 | 0,25 | 0,21 | 0,38 | 0,14 | 0,30 | 0,15 | 0,10 | 0,25 | 1,00 | | | | | | | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Ankarada doğmuştur. İlk, orta, lise eğitimini Ankara' da tamamladı. 1998 yılında Hacettepe Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik bölümünden mezun oldu. 2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi yüksek lisans programını tamamladı. 2003 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora programına başladı. Halen, Ulaştırma, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Öğretim Başkanlığı Gaziemir / İzmir' de görev yapmaktadır.