

**T. C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ VE ETİK ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN ŞİRKET İNOVASYONU  
ÜZERİNE ETKİLERİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

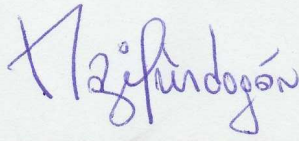
**DOKTORA TEZİ  
UĞUR SIVAKCI  
131156201**

**Danışman Öğretim Üyesi  
Prof. Dr. Halil ZAIM**

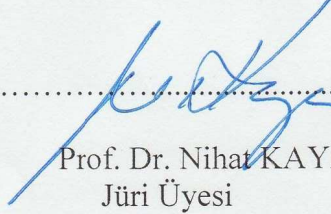
**İstanbul, Haziran 2016**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

10.06.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Uğur SIVAKCI'ya ait "Bilgi Yönetim Süreci ve Etik Örgüt Kültürünün Şirket İnovasyonu Üzerine Etkileri : Ampirik Bir Çalışma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** İle Kabul Edilmiştir.



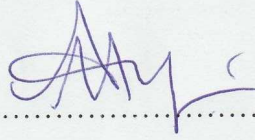
Prof. Dr. E. Nazif GÜRDOĞAN  
(Başkan)



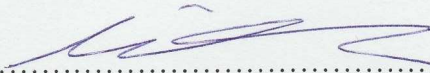
Prof. Dr. Nihat KAYA  
Jüri Üyesi



Prof. Dr. Halil ZAIM  
Jüri Üyesi-danışman



Prof. Dr. Muzaffer AYDEMİR  
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında en önemli katkıyı sağlayan ve bana yol gösteren saygıdeğer Prof. Dr. Nazif Gürdoğan hocamıza teşekkürlerimi sunuyorum.

Prof. Dr. Halil Zaim hocamıza tezimde yaşadığım sıkıntılarda verdiği motivasyondan ve değerli yönlendirmelerinden ötürü minnettarım.

Tez izleme komitesinde bulunan ve değerli fikirleriyle çalışmama katkıda bulunan sayın hocalarım Prof. Dr. Nihat Kaya ve Yrd. Doç. Dr. Mürşide Özgeldi'ye çok teşekkür ederim.

Tezin istatistik analizi konusunda çokça istifade ettiğim Prof. Dr. Hüseyin İnce'ye ve Doç. Dr. Cemil Kuzey'e yardımlardan ötürü müteşekkirim.

Son olarak kendilerine ayırmam gereken zamandan bir kısmını bu tezin yazılması için bana geri veren eşim ve çocuklarıma, anne ve babama hoşgörülerinden ötürü teşekkür ederim.

Haziran, 2016

Uğur SIVAKCI

## ÖZET

Gelişen dünyada bilginin artan önemi her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Bilgi ve bilginin getirdiği faydaları önceden gören kurumlar, inovasyonel ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ilk sıraları almışlardır. Son yıllarda araştırma konusu gittikçe artan ve yayılan etik örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecini; bilgi yönetim süreciyle birlikte etik örgüt kültürünün de şirket inovasyonunu olumlu yönde etkilediğinin araştırılması bu tez çalışmasının ana konusunu oluşturmuştur. Bilginin kurum içerisinde üretilmesi, tasnifi, paylaşılması, kullanılması, hayata geçirilmesi ve saklanması buna uygun bir etik örgüt kültürünün mevcudiyetiyle pozitif yönde etkileneceği, bunların da şirket inovasyonunda olumlu sonuçlar doğuracağı hipotezleri araştırma kapsamında test edilmiştir. Bilgi yönetim sürecinin, etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki mediatör ve moderatör etkisi de yine bu çalışma kapsamında incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetim Süreci, Etik Örgüt Kültürü, Şirket İnovasyonu, Yapısal Eşitlik Modellemesi

## **ABSTRACT**

The increasing importance of the knowledge in the developing world has been felt more and more every day. Organizations that foresaw the benefits of knowledge have taken the first place in the development of innovational products and services. In recent years, research on ethical organizational culture is increasingly spreading and becoming very important for corporate enterprises. Investigating the effect of ethical organization culture on knowledge management process and the effects of both ethical organization culture and knowledge management process on firm innovation will be the main subject of this thesis. Therefore, the presence of suitable ethical organization culture will be tested whether it is positively related to creating, sorting, sharing and transferring, using, implementing, and storing of the knowledge in an organization. Mediating and moderating effect of knowledge management process between ethical organization culture and firm innovation will also be investigated within the scope of this research.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Process, Ethical Organizational Culture, Firm Innovation, Structural Equation Modelling

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
SİMGELER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ .....</b>	<b>3</b>
1.1 Bilgi Kavramı.....	5
1.1.1 Örtük (Tacit) Bilgi .....	7
1.1.2 Açık (Explicit) Bilgi.....	8
1.1.3 Bilgi Dönüşümü .....	9
1.1.4 Bilgi Sarmalı .....	11
1.1.5 Örgütsel Bilgi Oluşumu .....	13
1.2 Bilgi Yönetimi.....	14
1.3 Bilgi Yönetim Süreci.....	18
1.3.1 Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi .....	20
1.3.2 Bilginin Transferi ve Paylaşılması .....	23
1.3.3 Bilginin Kullanımı .....	27
1.3.4 Bilginin Kodlanması ve Saklanması .....	29
<b>2. BÖLÜM: ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>33</b>
2.1 Örgüt Kültürü .....	33
2.2 Etik Örgüt Kültürü .....	38
2.3 Örgütsel Erdemler Modeli.....	48
2.4 Bilgi Yönetim Süreci ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	52
<b>3. BÖLÜM: İNOVASYON.....</b>	<b>58</b>
3.1 İnovasyon Kavramı .....	59
3.2 İnovasyon Süreci.....	62
3.3 İnovasyon Türleri .....	67
3.3.1 Ürün İnovasyonu .....	67
3.3.2 Süreç İnovasyonu .....	68

3.3.3 Pazarlama İnovasyonu .....	69
3.3.4 Organizasyonel İnovasyon .....	70
3.4 Türkiye’de İnovasyon .....	71
3.5 Bilgi Yönetim Süreci ve İnovasyon İlişkisi .....	74
3.6 Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi.....	77
<b>4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....</b>	<b>81</b>
4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	81
4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	82
4.3 Araştırma Modeli .....	82
4.4 Araştırma Hipotezleri.....	83
4.5 Araştırma Yöntemi.....	84
<b>5. BÖLÜM: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR .....</b>	<b>86</b>
5.1 Araştırmaya Ait Demografik Veriler .....	86
5.2 Açıklayıcı (Exploratory) Faktör Analizi (AFA) .....	90
5.2.1 Geçerlilik Analizi.....	90
5.2.1.1 Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity) .....	91
5.2.1.2 Ayrılma Geçerliliği (Discriminant Validity).....	91
5.2.2 Güvenilirlik Analizi .....	94
5.2.3 Ortak Metot Eğilimi (Common Method Bias).....	94
5.3 Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi (DFA) .....	95
<b>6. BÖLÜM: YAPISAL (STRUCTURAL) EŞİTLİK MODELLEMESİ .....</b>	<b>103</b>
6.1 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları .....	104
6.2 Kontrol Değişkenlerin Bağımsız Değişkene Etkisi.....	105
6.3 Yol Analizi ve Hipotezlerin Testi .....	106
6.4 Mediator Etkinin Ölçülmesi ve Sonuçları.....	111
6.5 YEM ve Regresyon Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması .....	117
6.6 Moderatör Etkinin Ölçülmesi ve Sonuçları.....	120
<b>7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>122</b>
7.1 Araştırmanın Kısıtları.....	128
7.2 Öneriler .....	129
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>146</b>
<b>8. EK A: ANKET SORULARI VE AFA SONUÇLARI.....</b>	<b>146</b>
<b>9. EK B: BASILI ANKET SORULARI ÖRNEĞİ.....</b>	<b>148</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AIC	: Akaike Information Criteria (Akaike Bilgi Kriteri)
AVE	: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)
CFI	: Comparative Goodness of Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik Katsayısı)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
IFI	: Incremental Fit Index (Fazlalık Uyum İndeksi)
İĞİAD	: Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
KM	: Knowledge Management (Bilgi Yönetimi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NFI	: Normed Goodness of Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
PCFI	: Parsimony Comparative Fit Index (Sıkı Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
PCLOSE	: P-value for Closeness of Fit (Uyum Yakınlığı p-değeri)



PGFI	: Parsimony Goodness of Fit Index (Sıkı Uyum İyiliği İndeksi)
PNFI	: Parsimony Normed Fit Index (Normlaştırılmış Sıkı Uyum İndeksi)
PTC	: Patent Cooperation Treaty
RFI	: Relative Fit Index (Görelî Uyum İndeksi)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
RNI	: Relative Non-Centrality Index (Göreceli Merkezi Olmayan İndeks)
SECI	: Socialization Externalization Combination Internalization
SME	: Small and Medium Sized Enterprises
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü)
TLI	: Tucker-Lewis Index
WEF	: World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)

## SİMGELER LİSTESİ

$\alpha$	: Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı
$\beta$	: Regresyon Katsayısı
B	: Standart Olmayan Regresyon Katsayısı
df	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
$\Delta R^2$	: Açıklama Katsayısındaki Değişim
F	: F-testi Değeri
N	: Örneklem Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
$R^2$	: Açıklama Katsayısı
$\chi^2$	: Ki-Kare (Chi-Square)

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Örtük - Açık Bilgi Karşılaştırması.....	9
Tablo 1.2 Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim.....	10
Tablo 1.3 Bilgi Dönüşüm Örnekleri.....	11
Tablo 1.4 Etkileşimle Oluşan Dört Bilgi Türü.....	12
Tablo 1.5 Bilgi Yönetimi Çalışmalarında Kullanılan Süreçler.....	20
Tablo 1.6 Bilinen - Bilinmeyen Matrisi .....	22
Tablo 1.7 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Sorunlar ve Tavsiye Çözümler.....	26
Tablo 2.1 Goffee ve Jones'in Örgütsel Kültür Çeşitleri .....	38
Tablo 3.1 WEF'in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye'nin Küresel Rekabet Gücü, Teknolojik Hazırlık ve İnovasyon Endeksleri Sıralaması.....	71
Tablo 3.2 WEF'in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye'nin Teknolojik Hazırlık Endeksi Alt Göstergelerinin Sıralaması.....	72
Tablo 3.3 WEF'in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye'nin İnovasyon Endeksi Alt Göstergelerinin Sıralaması.....	73
Tablo 4.1 Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezleri.....	84
Tablo 5.1 Araştırma Yapılan Şirketlerin Sektörleri .....	87
Tablo 5.2 Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik ve Şirket Özellikleri.....	88
Tablo 5.3 KMO ve Bartlett's Test Sonucu.....	90
Tablo 5.4 Araştırma Modeli Faktör Yükleri .....	92
Tablo 5.5 Veri Setine Ait Döndürülmüş Bileşen Matrisi (Gizleme Oranı 0,3) .....	93
Tablo 5.6 Faktörlere Ait Cronbach's Alfa Değerleri .....	94
Tablo 5.7 DFA Analizinde Kullanılan Örüntü Matrisi .....	96
Tablo 5.8 Uyum İyiliği Değerleri .....	98
Tablo 5.9 İlk ve Düzeltilmiş DFA Modeli İçin Uyum Değerleri.....	100

Tablo 5.10 Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Tablosu .....	101
Tablo 6.1 Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları .....	105
Tablo 6.2 Hipotez Testinde Kullanılan AMOS Regresyon Sonuçları .....	106
Tablo 6.3 Endojen Değişkenlerin Açıklanma Oranları .....	107
Tablo 6.4 Hipotez Sonuçları ve Yol Katsayıları .....	109
Tablo 6.5 Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Sonuçları .....	110
Tablo 6.6 Mediator Etki Çeşitleri .....	112
Tablo 6.7 Mediatorsüz Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları .....	114
Tablo 6.8 Baron ve Kenny Yaklaşımı Sonuçları .....	114
Tablo 6.9 Bootstrap Endirekt Etki Sonuçları .....	115
Tablo 6.10 Sobel Test Sonuçları .....	115
Tablo 6.11 Mediator Testi Özeti .....	116
Tablo 6.12 Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	117
Tablo 6.13 Mediator Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	118
Tablo 6.14 Moderatör Etkileşim ve $R^2$ Değişim ( $\Delta R^2$ ) Sonuçları .....	121
Tablo A.8.1 Tüm Yapılar İçin Ana Bileşenler ve AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) Sonuçları .....	146

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Bilgi Sarmalı .....	13
Şekil 2.1 Bireysel Farklılıkların Etik Kültür Etkisinde Eyleme Dönüşümü .....	42
Şekil 3.1 İnovasyon Süreci.....	63
Şekil 4.1 Araştırma Modeli .....	83
Şekil 5.1 AMOS’da İlk Elde Edilen Düzeltilmemiş Model.....	97
Şekil 5.2 DFA İçin Düzeltilmiş Model .....	99
Şekil 6.1 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli .....	104
Şekil 6.2 Mediatör Model .....	111
Şekil 6.3 Mediatör Etkinin Ölçüldüğü Model.....	113
Şekil 6.4 Moderatör Model .....	120

## GİRİŞ

Gelişen dünyada bilginin artan önemi her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Bununla birlikte bilgi ve bilginin getirdiği faydaları önceden gören kurumlar inovasyonel ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ilk sıralarda yer almışlardır. Türkiye’de yapılan çalışmalar içerisinde bilgi yönetimi üzerine gerçekleştirilen çalışmalar maalesef yeterli düzeyde değildir. Etik örgüt kültürünün incelenmesi de oldukça yeni bir konudur. Bu iki değişkenin şirket inovasyonuna etkisinin incelenmesi ise ilk yapılan çalışmalardan biri olma niteliğindedir. Bu araştırmada örgütlerdeki bilgi yönetim sürecine ve etik örgüt kültürü uygulamalarına dikkat çekilmiş olup bunların şirket inovasyonu üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmiştir.

Bilgi çağında, bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen kurumların, bilgi organizasyonu olabilmeleri, işlerliği olan, sonuçları belli ve başarı elde etmiş olan yaklaşımları benimsemeleri ile gerçekleşir. Bu aşamada kurumda bilgiden sorumlu bilgi yöneticisinin rolü giderek önem kazanmaktadır. Ancak etkin bir bilgi yönetim süreci ortaya koyabilmek için, bilgiden sorumlu yöneticilerinin bizzat kendilerinin bilgi yönetimini doğru yöntemler kullanarak kuralına uygun yapmalarıyla mümkündür. Bilgi yöneticisinin asıl misyonu kurumdaki bilgi yönetim sürecini aktif ve çalışır hale getirerek bilgi akışını doğru olarak sağlamaktır.

Bilgi yönetim sürecinin bir kurumda işlerliğini kazanması, bilginin üretilmesi, sınıflandırılması, belgelendirilmesi, erişiminin sağlanması, kullanıcıya sunulması ve saklanması ön yargıdan uzak, genellemelerin olmadığı doğru bilgiye dayalı empatik yaklaşımların hâkim olduğu, öğrenmeye ve paylaşmaya hazır, destekleyici bir örgüt kültürü gerektir. Olumlu ve genelin kabullendiği bir örgüt kültürü de, bir bilgi yönetim sürecinin en önemli yardımcısıdır. Bu aracı doğru kullanmak da, özellikle yönetim kadrosunda yer alan kişilere düşen bir sorumluluk olarak algılanmalıdır (Bayraktar, 2006).

Dünyanın birçok yerinde inovasyonel işletmeler, ekonomik yapıyla birlikte kültürel dokunun da odak noktasında yer almışlardır. İnovasyon yapmasını bilen kuruluşlar,

hayatın bütün boyutlarında köklü dönüşümlere yol açarlar. Bu işletmeler, kurumların ana fonksiyonları olan finansmanda, üretimde ve pazarlamada sıra dışı stratejiler geliştirerek, ekonomik ve kültürel hayata yeni boyutlar kazandırır. Bütün kuruluşlarda üretim patlamasına yol açan her yenilikte, kültürel derinlik ile ekonomik zenginliğin el ele vermesinin etkisi büyüktür. Ekonomik ve kültürel amaçların birbiriyle örtüştüğü bir ortamda, işletmelerin ellerindeki kaynakları, ürün ve hizmetlere dönüştürmede başarılı olabilmeleri çok daha kolaydır (Gürdoğan, 2008).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilirken insanın üretim denklemindeki mukayeseli değeri artmış ve işgücü faktörü özellikle inovasyonel işletmeler açısından stratejik bir konuma gelmiştir. Bu faktörünün değerini bilen kurumlardan, etik kurallara sahip olanlar ve bu kuralları uygulamaya koyanlar, hem kurumsal verimliliğini hem de çalışanların bireysel verimliliğini olumlu yönde etkileyen sonuçlara ulaşmışlardır (Zaim, 2012).

Başarı ve verimlilik inovasyonel bir şirket için vazgeçilmez iki unsurdur. Bu unsurlara katkısı olacağı düşünülen bu çalışmada, son yıllarda araştırma konusu gittikçe artan ve yayılan etik örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecini, bilgi yönetim süreciyle birlikte etik örgüt kültürünün de şirket inovasyonunu olumlu yönde etkileyip etkilemediğinin araştırılması ana konu olarak ele alınmıştır. Tez çalışması teori ve uygulama olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümün oluşturulmasında, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Tez çalışmasının araştırma bölümünde sırasıyla araştırma modelinin kurulması, araştırma hipotezlerinin belirlenmesi, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi yer almıştır.

Analiz sonucunda, bilginin örgüt içerisinde üretilmesi, tasnifi, paylaşılması, kullanılması, hayata geçirilmesi ve saklanması buna uygun bir etik örgüt kültürünün mevcudiyetiyle pozitif yönde etkileneceği, bunların da şirket inovasyonunda olumlu sonuçlar doğuracağı hipotezleri test edilmiştir. Bilgi yönetim sürecinin, etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki mediatör ve moderatör etkisi de yine bu çalışma kapsamında incelenmiştir. Çalışma, araştırmanın sonuçları, kısıtları ve öneriler bölümüyle sonlandırılmıştır.

## 1. BÖLÜM: BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle işletme yönetimi sahasında üzerinde çokça tartışılan ve zaman harcanan konuların başında gelmektedir. Üzerinde çokça durulan bir kavram olsa da bilgi yönetiminin genel anlamda kabul görmüş tek bir tanımı olduğunu söylemek güçtür (Zaim, 2005). En basit değişle bilginin işletilmesi ve yönetilmesi diye tabir edilen bu kavram “bir iş değeri yaratmak için rekabet avantajı da sağlayacak organizasyon bilgisinin yönetilmesi” şeklinde tarif edilebilir (Tiwana, 2002).

21. yüzyılın ilk çeyreğini bitirirken iletişim alanında olan gelişmeler ve ulaşım teknolojilerinin gelişmesi, dünyayı adeta tek bir pazar haline getirmiş, kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti, uluslararası rekabet kavramları her zamankinden çok daha fazla işletme sahiplerini ve onların yöneticilerini meşgul eder hale gelmiştir. Küreselleşmenin getirdiği bu fırsatlar ve tehditler sarmalında, kurumların hayatta kalmaları, çevrelerinde oluşan tehlikelerden korunmaları, fırsatları değerlendirip rekabet üstünlüklerini korumaları sayesinde olmaktadır. Çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etme yanında sıklıkla değişen yönetim tekniklerini takip etmenin zorluluğu, yöneticilere ekstra bir külfet getirmektedir. İşte bu noktada bilgi yönetimi, bu değişikliklerin üstesinden gelmede kullanılabilen özel bir yönetim sürecidir (Türk, 2003).

Rodrigues’in 2000 yılında Portekiz’in başkenti Lizbon’da yapılan strateji zirvesinde, Dünya’nın ve Avrupa’nın değişen bilgi ekonomisi hakkında söyledikleri günümüzün bilgi yönetimi anlayışına ışık tutar niteliktedir. Lizbon Stratejisi, Avrupa Birliği’nin gelecekle ilgili endişelerinin bir ifadesidir. Avrupalı liderler Lizbon stratejisi ile 10 yıl içinde, dünyanın bilgiye dayalı en dinamik ve en rekabetçi ekonomisi olmayı hedeflemişlerdir. Rodrigues (2004)’e göre, bilgi her zaman insan toplumlarının yapı taşlarından biri olmuştur ama bugün karşı karşıya kalınan radikal yenilik, bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin gelişmesinden ötürü, bilginin birikme ve yayılma hızında ortaya çıkan artıştır. Çalışma ve yaşama koşulları yeniden tanımlanmış,



pazarlar ve kurumlar enformasyon değiş tokuşu ile ilgili yeni olasılıklar üzerine kurulu yeni kurullarla yeniden tasarlanmıştır. İnternet de bu yeni paradigmanın temel altyapısı haline gelmiştir. Bugün yaşamakta olduğumuz teknolojik devrim, insanlar arasındaki iletişimi zaman ve mekân koşullarından daha da bağımsız kılmış ve böylece bilgi birikimini hızlandırmıştır. Kültürel ya da bilimsel düzlemde var olan bilgi, yeni bağlamlarda dönüşüme uğratılmış ve giderek güçlenen yazılım ve donanım bileşimleri tarafından büyük alanlara yayılmıştır. Ulaşım, sağlık, eğitim ve eğlence endüstrilerinde görülebileceği gibi ürün ve hizmetlerin bilgi yoğunluğu da giderek artmıştır. Bütün toplumsal kurumlar eskisinden farklı bir Şekilde işler hale gelmiş, mali piyasaların ve e-ticaretin de hız kazanmasıyla pazarlar bile daha bilgi yoğun hale gelmiştir. Bilgi bir yandan ülkelerin Şirketlerin ve insanların ana servet kaynağına dönüşürken, aynı zamanda aralarındaki eēitsizliklerin de ana kaynağı haline almıştır.

Rodrigues (2004)'in açıklamalarına göre yine günümüzde spesifik bilgiye dayalı yenilikler başlıca rekabet üstünlüğü oluşturmuştur. Rekabetçilik müşteri gereksinimlerine tam zamanında cevap verebilmek anlamına gelmiş ve bu da son derece karmaşık bir bilgi yönetimini zorunlu kılmıştır. Bilgi yönetimi Şirketlerin stratejik yönetimindeki kilit unsurlardan biri haline dönüşerek, pazarlama araştırma ve iletişim arasındaki ilişkiyi harekete geçirmiştir. Şirketlerin rgtsel yapısı öğrenen bir örgüt yaratma amacıyla yeniden biçimlendirilerek yeni işçi türleri, farklı kategoriler altında sınıflandırılan bilgi işçileri ortaya çıkmıştır. Kaptanlar, yenilikçiler ve bağlantı kurucular gibi yeni profiller tanımlanmış, insan kaynakları yönetimi giderek artan karmaşık düzeyi ile rekabetçiliğe kaynaklık edecek yeni uzmanlıklar üretmeye odaklanmıştır. Bu arada değişimin hızına ayak uyduramayan bütün işçiler sosyal bağışlayıcılığın ve dijital bölünmenin yarattığı risklerle karşı karşıya kalmıştır. Eğitim ve ğretim sistemleri de sadece bilgi temelli bir ekonomiyi değil aynı zamanda, bilgi temelli bir toplum yaratmanın koşullarından biri olarak öğrenen bir toplum inşa etme görevi ile karşı karşıya kalmıştır.

Bilgi yönetiminin hem günümüzün iş dünyasında hem de akademik çevrede bu kadar popüler olması, çoğu Şirketin bu konuda elinden gelen her Şeyi yaptığı kanısı uyandırsa da gerçekte bilgi konusunda konuşmak, hayata geçirmekten çok daha kolaydır. Birçok Şirkette bilgi yönetimi bilgi teknolojilerine ve ölçüm araçlarına gereğinden fazla önem verilmesi ile sınırlı kalmıştır (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2002).

Bilgi teknolojilerinin gelişimi, iletişime ve birlikte çalışmaya büyük kolaylıklar getirdiği bir gerçektir. Yalnız bu teknoloji paylaşmaya, karşılık güvene, işbirliğine ve ortak sahiplenmeye değer veren bir örgüt kültürüyle birleştirilebilirse başarı sağlanmaktadır. Bilgi yönetiminin özünü bu Şekilde algılayan ve uygulamaya geçiren Şirketlerin elde edeceği sonuçlar amaçlananın üzerinde gerçekleşir (Barucuğil, 2002).

## 1.1 Bilgi Kavramı

Bilgi ve bilgi yönetimi konusunda kayda geçen ilk alışmalar Platon ve Aristo'ya kadar uzatılabilir. Tüm dini kaynaklarda, felsefe ve bilim tarihine dair eserlerde bilginin tanımı ve önemine dair pek çok Şey yazılmış ve konuşulmuştur. Ancak bunlar bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Yakın geçmişin işletme yönetimi literatüründeki en muteber kaynaklar arasında Michael Polanyi (1962; 1966), Daniel Bell (1976), Alvin Toffler (1990), Ikujiro Nonaka (1995), Thomas Davenport ve Laurence Prusak (1998), Amrit Tiwana (2002) bilgi yönetiminin oluşmasında en büyük katkıyı sağlayan ve literatürü oluşturan düşünür ve akademisyenler olarak sayılmaktadır. Özellikle Ikujiro Nonaka'nın "Bilgi-Yaratan Şirket: Japon Şirketleri İnovasyon Dinamiğini Nasıl Yaratırlar" adlı kitabı birçok taraftar bulmuş ve bu konudaki çalışmalara öncülük etmiştir (O'Dell, Essaiades, & Grayson, 2003).

Bilgi yönetim sürecini oluşturmak ve hayata geçirmek ilk başta bilginin ne olduğu ve niçin önemli olduğunu anlamakla başlar. Bilginin tanımını yapmak çok kolay olmamakla birlikte bilgi öz olarak "ğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat" (TDK, 2011) Şeklinde ifade edilmiştir. Davenport ve Prusak (2001)'a göre ise bilgi "belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için ereve oluşturan esnek bir bileşimdir."

İşletmeler için bilginin pratiğe dönük tanımı daha bir önem arz etmektedir. Yönetim bilimi ve bilgi yönetimi açısından bilgi genellikle veri ve enformasyon kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu üç kavramın (bilgi, veri ve enformasyon) oğu kez birbiriyle karıştırıldığı, bazen de aynı anlamda kullanıldığı durumlar karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada bilgiye dönük stratejilerin geliştirilmesinde sıkıntı oluşturan bu kavram

kargaşasından kurtulmak için birbirleriyle ilişkili bu üç kavramı açıklamak, farklarını ortaya koymak, birinden diğerine nasıl geçildiğini bilmek gerekmektedir (Zaim, 2005).

Veri (data) kısaca işlenmemiş gerçeklerdir. Veri sayı, sembol, harf gibi ifadelerden oluşmakta ama tek başına bir anlam ifade etmemektedir. İlk bakışta önemsizmiş görünmekle birlikte veri bilgi yönetiminin hammaddesini teşkil eder. Kurumlar açısından verilerin tanımı “yapılan işlerin belli biçimde tutulmuş kayıtları” olarak yapılabilir (Davenport & Prusak, 1998).

Enformasyon (information) verinin işleme tutulduktan sonra aldığı daha anlamlı bir şekli olup, bir içeriği ve amacı bulunur. Enformasyon diğer bir ifadeyle organize edilmiş verilerdir. İşletmeler için karar verme sürecinde, ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek ya da bu veriler ışığında işlem yapmakta kullanılır (Gülseçen, 2012).

Bilgi (knowledge) ise enformasyon ve verinin bir üst seviyesidir ve kısaca anlamlandırılmış enformasyon olarak tanımlanabilir. Enformasyon kullanılabilir ve işe yarar bir faaliyete dönüştürüldüğünde bilgi halini alır. Bilgi ve bilgi yönetimi konusunda çalışan uzmanların tamamına göre bilgi, veri ve enformasyondan farklı bir kavram olmakla beraber veri, enformasyon ve bilgi arasında bilgiye doğru ilerleyen hiyerarşik bir yapı vardır. Kişinin enformasyonu yorumlaması ve bir anlam vermesiyle enformasyon bilgiye dönüşmekte, dolayısıyla da bilgiyle enformasyon arasındaki ayırım onu yorumlayan kullanıcının perspektifinden kaynaklanmakta, kullanıcının kapasitesi ve yaklaşımı ön plana çıkmaktadır (Bhatt, 2001).

Araştırmanın kapsamı dışında olmakla birlikte irfan (wisdom) kavramına da değinmekte fayda vardır. İrfan aksiyona yönelmiş, hayata geçirilmiş bilgidir. Diğer bir deyişle irfan bir kişinin bildiğini doğru yerde, doğru zamanda, doğru biçimde kullanabilme kabiliyetidir. Bilginin düşüncelere, davranışlara yansması ve hayata geçirilmesidir. Şayet bilgi doğru yerde, doğru zamanda ve doğru biçimde kullanılmazsa değerini büyük ölçüde yitirir. Dolayısıyla irfan bilginin yanı sıra derin bir sezgi, kavrama, hissiyat ve iradenin bir araya gelmesiyle elde edilir ve kişiler için olduğu kadar kurumların bilgiyi etkili biçimde yönetebilmeleri ve bilgiye yaptıkları yatırımın karşılığını alabilmeleri açısından da önemlidir (Zaim, 2005).

Bilginin üretilmesi hakkında ortaya çıktığı süreci ele alan ve yaygın olan bir yaklaşım bu üç kavramla ilgilidir ve bilgisayar bilimi kökenli olarak, sırayla verinin önce enformasyona sonra da bilgiye dönüşmesi fikrine dayanır. Bu ilişkiyi açıklayan birbirinden farklı birkaç görüş olsa da şu şekilde özetlenebilir. Veriler işlenmemiş gerçekler ve gözlemlerden oluşur. Belli bir soruna ve kişiyle ilgili olarak seçilen ve işlenen verilere içerik eklenmesiyle enformasyona dönüştürülür. Bilgi en sonunda, bir konudan diğerine transfer edilebilen, yapılandırılmış ve anlam taşıyan enformasyondan oluşur (Edwards, 2015).

Bir diğer alternatif düşünceye göre de, bilgi çalışanların beyinlerinde üretilir ve bu haliyle basit ve yalın olması beklenmemelidir. Çeşitli unsurların bileşiminde oluşur, belli bir şekle sahip olmakta esneklik gösterir ama insanın doğası gereği sezgiler için içine girdiği için tamamıyla anlamak zordur (Davenport & Prusak, 1998).

İnsanla birlikte var olan ve onun zihninde oluşsan bilgiyi kavramanın başka bir yolu da bilginin kategorilere ayırarak sınıflandırılmasıdır. Çeşitli şekillerde yapılabilecek bu kategorilere ayırma işlemine örnek olarak bireysel bilgi-kolektif bilgi, teorik bilgi-uygulama bilgisi, harici bilgi-dâhili bilgi gibi sınıflandırmalar sayılabilir. Yalnız en yaygın şekliyle bilgi, örtük bilgi-açık bilgi şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmanın araştırma konusuyla ilişkili olması sebebiyle bu sınıflama çeşidi detaylı olarak incelenmiştir.

### **1.1.1 Örtük (Tacit) Bilgi**

Bilgi ilk defa açık ve örtük bilgi olarak Macar bilim adamı Michael Polanyi tarafından ikiye ayrılmıştır (Polanyi, The Tacit Dimension, 1966). Eserinde Polanyi bildiğimizi zannettiğimizden daha çok şey biliyoruz diyerek örtük bilgiden ne anlaşılması gerektiğini ifade etmiştir. Örtük bilgi Polanyi'nin tanımlamasına göre kişiye özgü, algılamaya ilişkin, biçimlendirilmesi ve iletişimde kullanılması zor olan bilgi türüdür (Polanyi & Prosch, 1975).

Örtük bilgi insanın içerisinde, zihninde taşıdığı bilgidir. Bireyle o kadar özdeşleşmiştir ki ona sahip olduğu dahi bilinmeyebilir. Bazen de başkalarının da aynı bilgiye benzer düzeyde sahip olduğu zannedilerek hataya düşülür. Bu durum örtülü bilginin açığa çıkmasını çok güçleştirir. Kurumlarda da her çalışanın kendine ait örtük bilgileri

vardır. Bu örtük bilgilerin toplamının meydana getirdiği kolektif güç, kurumlar için son derece önem arz eder (Barutçugil, 2002).

Örtük bilgi kısmen teknik ve saptanması güç becerilerden oluşur. Usta bir cerrahın ameliyat masasında gösterdiği el becerileri gibidir. Yılların verdiği deneyim ve birikimler sayesinde olur. Bu bilgiler öylesine kökleşmiştir ki çoğu zaman doğru olduğu kabul edilir ve altında yatan bilimsel ve teknik ilkelerin açıklanması bir o kadar da zordur (Nonaka, 1991).

### **1.1.2 Açık (Explicit) Bilgi**

Açık bilgi, kelimeler, sayılar ve benzer şekilde gösterilen resmi, biçimsel ve sistematik olarak ifade edilebilen bilgidir. Açık bilgi kolayca biçimlendirilebilir. Bilgisayar programları, patentler, veri tabanları, el kitapları ve formüller açık bilgiye birer örnektir ve her koşul altında geçerliliğini sürdürür. İfadedeki kolaylığı sebebiyle de aktarılması, paylaşılması, kopyalanıp taklit edilmesi daha kolaydır (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009).

Günlük hayatta bilgi ayırımını keskin bir şekilde yapmak çok zordur. Eldeki bilgilerin çoğu açık ve örtük bilgilerin bir karışımı olarak veya bir türden ötekine geçişlerin belirsiz olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkar. Sözcük ve sayılarla ifade edilebilen açık bilgiyi buz dağının su üzerinde görünen parçasına benzetebiliriz (Dervişoğlu, 2004).

İçerisinde kişisel bakış açısı, inanç ve değerler gibi soyut kavramlar barındıran örtük bilgi ile daha somut kavramlarla rasyonel ve nesnel unsurları içine alan açık bilginin karşılaştırılması Tablo 1.1’de gösterilmiştir (Nonaka & Tekeuchi, 1995).

Tablo 1.1 Örtük - Açık Bilgi Karşılaştırması

<b>Örtük Bilgi (öznel)</b>	<b>Açık Bilgi (nesnel)</b>
Deneyim (vücut)	Rasyonellik (akıl)
Eş zamanlı bilgi (şimdi ve burada)	Kesikli bilgi (orada ve o zaman)
Analog bilgi (pratik)	Dijital bilgi (teori)

Kaynak: Nonaka, I., & Tekeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. p.61.

### 1.1.3 Bilgi Dönüşümü

Bilginin, açık bilgi ve örtük bilgi şeklinde iki tür olarak sınıflandırılabilir. Bahsedildiği gibi, açık bilgi formel ve sistematik bir dille ifade edilebilir. Veriler, bilimsel formüller, özellikler, kullanım kılavuzları gibi formlarda paylaşılabilir. Açık bilgi, işlenebilir, iletilebilir ve nispeten kolay saklanabilir. Buna karşılık, örtük bilgi son derece kişiseldir ve formelleştirilmesi zordur. Batı epistemolojisi, geleneksel olarak bilgiyi açık olarak görmüştür. Ancak, bilgi ve bilgi yaratmanın gerçek doğasını anlamak için, örtük ve açık bilginin tamamlayıcı olduğunu ve bilginin her iki türünün de bilginin yaratılması için gerekli olduğunu kabul etmek gerekir. Örtük anlayış olmadan açık bilgi hızla anlamını kaybeder. Bilgi, tek başına örtük veya açık bilgiden ziyade örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimler vasıtasıyla yaratılır (Nonaka & Teece, 2001).

Örtük bilginin yazılı hale getirilerek kayıt altına alınmasıyla açık bilgi haline gelmesi mümkündür ama genellikle oldukça zor ve zaman alan bir süreçtir. Aslında bu iki kavram madalyonun iki yüzü gibi birbirini tamamlayan olgulardır. Örtük bilginin kullanılabilmesi için bir miktar açık bilgiye de ihtiyaç vardır. Bu açıdan iki bilgi türü arasındaki etkileşimin incelenmesi birinden diğerine nasıl geçildiğinin açığa çıkarılması gerekir (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009).

Nonaka ve Tekeuchi (1995)'nin ortaya koyduğu model literatürde bilginin sınıflandırılması ve dönüşümünün incelenmesinde temel olarak kabul edilmiştir. Bu modelde örgütlerde bilginin yaratılması açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim ise bilgi dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Tablo 1.2'de görüldüğü üzere bilginin dönüşümü dört şekilde olur.

Tablo 1.2 Örtük ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim

	<b>Örtük Bilgiye</b>	<b>Açık Bilgiye</b>
<b>Örtük Bilgiden</b>	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
<b>Açık Bilgiden</b>	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Nonaka, I., & Tekeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press. p.62.

**Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye (sosyalleştirme):** Başka kişilerle etkileşime girildiğinde açığa çıkar. Çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Usta çırak ilişkilerindeki deneme yanılma ve taklit yoluyla öğrenme sürecindeki beden dilinden, duygulardan ve davranışlardan gerçekleşen dönüşümler sosyalleştirmeye örnektir.

**Örtük Bilgiden Açık Bilgiye (dışsallaştırma):** Bilinenlerin somut haline getirildiği durumda gerçekleşir. Bir bilim adamının iyi bildiği bir konuda kitap yazması, beynindeki örtük bilginin yazılı halde çevrilip başkalarının istifadesine sunulan açık bilgiye dönüştürme sürecidir.

**Açık Bilgiden Açık Bilgiye (birleştirme):** Farklı formlarda olan açık bilginin bir senteze ulaştırılmasıdır. Eğitim ile ilgili faaliyetlerde genelde bu tür dönüşüm olur. Bir konu, bir kişi ya da topluluğa sunulduğunda veya tartışma ortamında açığa çıkar. Dinleyenler söylenenleri açık bilgi olarak alırlar. Eğer bu bilgi onlar için de değer ifade ederse sonrasında içselleştirme sürecine girer.

**Açık Bilgiden Örtük Bilgiye (içselleştirme):** Yeni elde edilen bir bilginin üzerinde özümseme, değerlendirme ve yansıtma sonucunda gerçekleşen süreçtir. Yaparak öğrenme faaliyetleri içselleştirmeye bir örnektir (Bayram H. , 2010).

Barutçugil (2002)'e göre bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen kurumlarda, üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi sosyalleştirme olmalıdır. Tablo 1.3'de bilgi dönüşüm süreci için günümüz iş dünyasından örnekler verilmiştir (Melbye, 2008).

Tablo 1.3 Bilgi Dönüşüm Örnekleri

Sosyalleştirme	Birleştirme	İçselleştirme	Dışsallaştırma
Mesleki gölgeleme programları	İş zekâsı sistemleri	Uzman sistemler	Standart faaliyet prosedürlerinin belgelenmesi
Bölmeler arası toplantılar	Veri depolama araçları	Çalışan gelişim programları	Belge yönetimi
	ERP projeleri		İntikal programları

Kaynak: Melbye, D. (2008). Public-Sector Knowledge Management: Putting the Pieces Together. Government Finance Review, 24(2), pp.20-25.

#### 1.1.4 Bilgi Sarmalı

Önceki bölümde anlatıldığı üzere bilgi dönüşüm sürecinin birbirinden kesin hatlarla ayrıldığı söylenemez. Aksine organizasyon içerisinde bilgi yaratımı, örtük ve açık bilgi arasındaki devamlı ve dinamik etkileşimden oluşur.

Sosyalleştirme ile örtük bilginin paylaşılmasını amaçlansa da tek başına bilgi yaratmaya yetmez. Örtük bilginin açık bilgi haline gelip örgüt seviyesinde kullanıma açılması gerekir. Sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve son olarak içselleştirme süreçlerinin aralarındaki etkileşiminin her aşamasında değişik bilgi türleri açığa çıkar. Sosyalleştirme ile paylaşılan bir alan ve bu alanla ilgili deneyim ve düşünce modelleri ışığında “onaylanan” bilgi oluşur. Dışsallaştırma ile paylaşımlar, karşılıklı benzerlik ve örneklemelemlerle bir diyalog halinde “kavramsal” bilgi oluşur. Birleştirme ile mevcut ve yeni yaratılan bilgi yardımıyla yeni ürün, hizmet veya yönetim sistemleri oluşur ve “sistemsel” bilgi meydana gelir. İçselleştirme ile de ortada biriken bilgi deneyim haline gelir ve üretim süreci, yeni ürün kullanımı, proje yönetimi gibi “eylemsel” bilgi türü açığa çıkar (Tablo 1.4). Tüm bu bilgi türleri de etkileşime girerek bilgi sarmalını (Şekil 1.1) oluşturur (Nonaka, 1991).

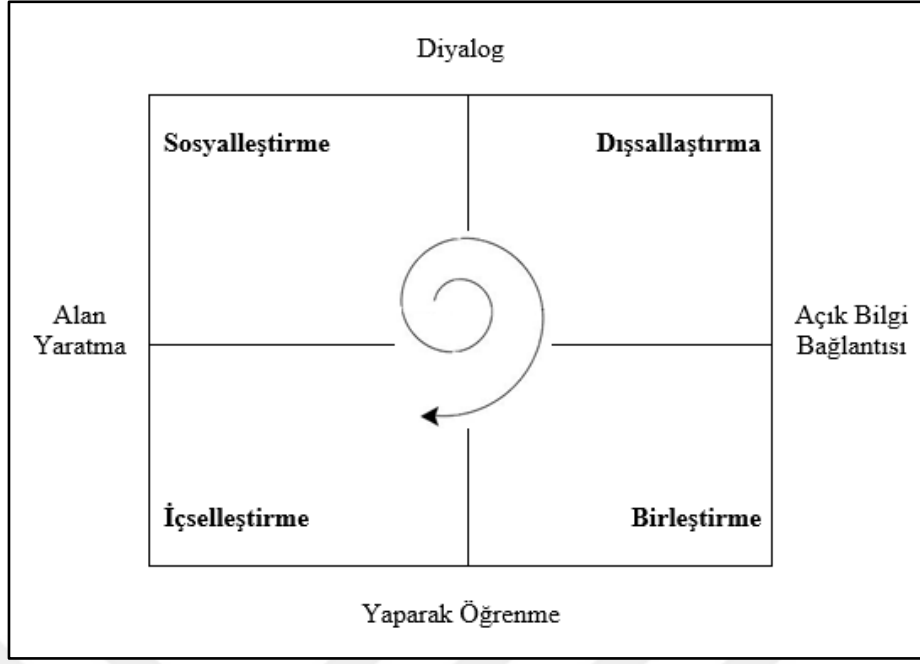


Tablo 1.4 Etkileşimle Oluşan Dört Bilgi Türü

	<b>Örtük Bilgiye</b>	<b>Açık Bilgiye</b>
<b>Örtük Bilgiden</b>	(Sosyalleştirme) Onaylanan Bilgi	(Dışsallaştırma) Kavramsal Bilgi
<b>Açık Bilgiden</b>	(İçselleştirme) Eylemsel Bilgi	(Birleştirme) Sistemsal Bilgi

Kaynak: Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press. p.72.

Bilgi sarmalın anlaşılması için şu örnek verilebilir. Piyasa şartlarının meydana getirdiği talep onaylanmış bir bilgi olarak kavramsal bilgi haline gelip yeni bir ürüne dönüşür. Çıkan ürünün üretiminde kullanılmak üzere farklı bölümlerden gelen bilgiyle hazırlanan el kitabı birleştirme süreciyle oluşan sistemsal bilgidir. Çalışanların bu sistemsal bilgiyi özümseyerek içselleştirmeleriyle eylemsel bilgi oluşur.



Şekil 1.1 Bilgi Sarmalı

Kaynak: Nonaka, I., & Tekeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. p.71.

### 1.1.5 Örgütsel Bilgi Oluşumu

Örgütsel bilginin oluşmasında yukarıda anlatılan etkileşimin oluşması ve bilgi sarmalının devreye girmesi için örgüt içindeki ortamın içermesi gereken bazı unsurlar vardır. Nonaka ve Tekeuchi (1995) bu unsurların niyet, otonomi, dalgalanma ve yaratıcı kaos, artıklık ve son olarak gerekli çeşitlilik olmak üzere beş tane olduğunu söylemiştir. Örgütsel yapı ancak bu unsurlar sayesinde bilgi sarmalını işlevsel hale getirebilir.

Niyet; örgütün amaçlarıyla ilintilidir ve örgütün hedeflerine olan istekliliğini ifade eder. Bilginin doğruluğu konusunda hüküm verilirken kullanılan en önemli kriteri sağlar. Niyetin sözlü ifadesi belirsiz ve muğlak olabilir. Örgütsel standartlar ve vizyon tanımları niyet çerçevesini çizer.

Otonomi; bireysel olduğu kadar grup olarak da davranışları, dolayısıyla bilginin yaratılışını etkiler. Bireyler otonom davranışlar gösterdikleri takdirde yaratıcılık ve oluşan fırsatlarla beraber yeni bilgiye ulaşım da gerçekleşir. Öz motivasyona sahip

olan bireylerin önerileri, takımları tarafından da desteklenmesiyle örgütsel fikir halini alır.

Dalgalanma ve yaratıcı kaos; örgüt ile dış çevre arasındaki etkileşimi tetikleyen bir unsurdur. Dalgalanmalar düzensizlik anlamına gelmez. Pazardaki beklenmeyen değişimler, baskıcı yönetim, rakiplerin büyüyerek oluşturduğu tehditler, çalışanların alışlagelmiş düşüncelerden kurtularak yaptıkları işleri sorgulamaya başlamasına sebep olur. Bunun sonucunda da devamlı bir etkileşim ve bilgi üretimi doğar. Yaratıcı kaosta ise bireyler problemin çözülmesi için dikkatlerini kendilerine ve örgüte vererek paylaşımlarda bulunurlar. Bireysel deneyimlerin örgütsel çıkarımlara dönüşümü sağlanır.

Artıklık; örgüt yapısı içerisinde öncelikli olarak operasyonda kullanılabilen bir enformasyon değildir. Artık enformasyonu paylaşmak ve başkalarının ne anlatmaya çalıştığını anlamak için örtük bilgiye gereksinim duyulduğundan bu unsur bilgi yaratımına destek olur. Ayrıca örgütün belirli bir rotayı korumasına katkıda bulunarak bir öz kontrol mekanizması sağlar. Özellikle Japon firmaları örtük bilgiye verdikleri değerden ötürü enformasyon fazlasına da büyük değer verirler.

Gerekli çeşitlilik; örgüt üyelerinin çok çeşitli konularda mücadele edebilmeleri için onlara imkânlar sağlar. Örgütün iş yapış sürecinin dış çevre şartlarına uyum sağlamasında, çeşitli alternatiflerin ortaya çıkarılmasında ve örgüte değişik, esnek ve çabuk çözümler bulmasında yardımcı olur. Bilgi kaynağına en hızlı şekilde ulaşmaya imkân tanır. Çalışanların rotasyon yoluyla bilgilerini artırmaları, belirsizlik karşısında davranışlarında ve dış çevreyle başa çıkmalarında fayda sağlar (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009; Dervişoğlu, 2004; Nonaka & Tekeuchi, 1995).

## **1.2 Bilgi Yönetimi**

Bilginin hikâyeler yoluyla aktarıldığı eski zamanlardan günümüze, bilginin edinimi, paylaşılması ve saklanması değişik yollarla olmuştur. Önemli görülen olaylar, anlaşmalar, öğütler, kanunlar kayıtlara geçirilmiş, kitaplar yazılmış, kütüphaneler kurulmuştur. Bir medeniyeti yıkmak isteyenlerin ilk hedefleri de bu bilgi birikimini

yok etmek amacıyla kütüphaneler olmuştur. Yüzlerce yıldır aile şirketleri ticari bilgi ve becerilerini çocuklarına, ustalar bildiklerini çıraklarına aktarmışlardır. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de şirketlerde doğru bilginin doğru yerde, doğru kişide, doğru zamanda, bulunabilmesini sağlayacak olan sistemleri geliştirmek, günümüzün yönetim bilimi araştırmalarının önemli konuları arasındadır. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli koşullarından birisi de etkin bir bilgi yönetim sistemini uygulamaya koymaktır (Arslankaya, 2007).

Bilgi yönetimi örgütlerin gelecekteki başarılarının temelini oluşturur. Bilgi yönetiminin, her ne kadar son yıllarda üzerinde önemle durulmasına karşın, yeni bir kavram olması ve gelişimini tamamlamamış olması sebebiyle, iş dünyası ve akademik çevrelerdeki uzman kişilerin konuya farklı açılardan yaklaşımları, herkesçe kabul gören bir tanımının olmaması sonucunu doğurmuştur (Zaim, 2005). Bu yüzden bilgi yönetiminin örgütlerde ele alınışlarına göre birçok tanımla yapılmıştır. Bilgi yönetimi ve özelliklerine dair yapılan tanımlamalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Bilgi yönetimi kritik bilginin ve bu bilgiye yönelik olarak yapılan üretme, tanımlama, toplama, sınıflandırma, saklama, koruma, paylaşma, yayma, ulaşma, tekrar kullanma ve yararlanma süreçlerinin örgütsel hedefler doğrultusunda sistematik biçimde yönetilmesidir. Buradaki kritik bilgi örgütün hedeflerine ulaşması için gereken bilgidir (Skyrme, 1999).

Bilgi yönetimi çok geniş bir kavram olup o kurumun kontrolünde olan entelektüel sermayenin yönetimidir (Türk, 2003).

Bilgi yönetimi temelde müşteri beklentilerini ve hatta aşmayı amaçlayan bir düzenleme prensibidir. Bilgi yönetimi teknik ve uygulamaları zamanında doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, işletmelerin dinamik süreçler tasarlama ve insan kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarını mümkün kılar (Gold, Malhotra, & Segars, 2001).

Bilgi yönetimi şirketlerin entelektüel kapasitelerini kullanarak değer yaratma çalışmalarıdır. Bilgi yönetiminde asıl amaçlanan şirketlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü korumaları için bilginin edinimi, paylaşılması, uygulanması ve etkin kılınmasıdır (Liebowitz, 2011).

Bergeron (2003)'un tanımlamasıyla bilgi yönetimi, temelde rekabetçi avantaj sağlamak amacıyla kurumların entelektüel varlıklarını ve diğer bilgilerini yönetmek için uyguladıkları sistematik bir yaklaşımdır. Bilgi yönetimi, bir iş optimizasyon stratejisi olmakla birlikte belirli bir teknoloji ya da bilgi kaynağıyla sınırlı değildir. Çoğu durumda, bilgi yönetimi girişimlerinde geniş ve çeşitli bilgi teknolojileri anahtar rol oynar ve en basitinden, manuel yapılan işlere göre zamandan ve işgücünden tasarruf sağlaması sebebiyle tercih edilmektedir.

Bilgi yönetimi, daha iyi anlaşılabilmesi için, bilgiyi elde etme, bilgiyi saklama ve entelektüel değerlerle birlikte ele alınmalıdır. Bilgi yönetimi örgüt içerisinde insan, teknoloji, süreç ve kurumsal yapıyı yenilemek amacıyla sistematik bir koordinasyon sağlar. Bu koordinasyon bilgi üretme ve paylaşma yanında öğrenilen dersler ve en iyi pratiklerle beslenmelidir (Yazıcıoğlu, Borat, & Kılıç, 2014).

Bilgi varlığı örgütlerin kâr elde etmesini sağlayan, sahip olduğu ve hedeflediği pazarlar, ürünler, teknolojiler ve rakip örgütler ile ilgilidir. Bilgi yönetimi ise sadece bilgi varlığının değil, bu varlıklar üzerinde faaliyet gösteren süreçlerin de yönetilmesidir. Bu süreçler bilginin geliştirilmesi, korunması, kullanımı ve paylaşımını ile birlikte öğrenme süreçleri ve yönetim enformasyon sistemlerini de içerir (Çivi, 2000).

Cairncross (2002)'a göre şirketler “bilgi yönetimi” ve “maddi olmayan varlık” terimlerini devamlı olarak ağızlarına dolasalar da çok azı gerçekte ne ifade ettiklerini bilir. Bazıları, bilgi yönetimini eğitim, bazıları da çevrimiçi veritabanı yönetimi olarak yorumlar. Bilgi yönetiminin kullanışlı bir tanımı, bilen kişiyle bilmek isteyen kişiyi etkin bir şekilde buluşturması ve kişisel bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürme özelliğini içermesi, olarak söylenebilir. Günümüzde internet teknolojilerinin gelmesiyle bilgi yönetimi yeniden şekillenmiştir. Bilgi yeni yollarla erişilebilir hale gelmiştir; bilgiyi saklamak ve aktarmak daha kolay hale gelmiştir; uzmanlığı bulmak daha kolay olmuştur; çalışanlar daha etkili işbirliği yapabilmıştır; kişilerin aynı firmada veya zaman diliminde çalışmaları ya da çalışmamaları fark yaratmaz hale gelmiştir. Eğer şirketler yönetim becerilerini ve kurum kültürünü bunlara adapte ederlerse bu değişiklikleri avantaja dönüştürürler. Aslolan yeni teknolojilerin ve bilgi yönetiminin mevcut insan kalıplarını güçlendirmesi; değiştirmemesidir. Teknoloji sadece cevabın yarısıdır, yönetsel marifet ise diğer yarısını gerçekleştirir.

Kurumsal bilgi kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Bu sebepten bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılması, kurum çalışanlarına bilginin paylaşılması ve kurumsal performansın artırılması sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunması için yapılan bilinçli bir stratejidir (O'Dell, Essaides, & Grayson, 2003).

Friedman ve Prusak (2008) ise çalışmalarında bilgi yönetimi uygulamalarını anlayabilmek için dokuz temel unsura dikkat çekmişlerdir.

1. Bilgi topluluklarda kümelenir. Bilgi bireysel bir kavram olarak düşünülmemelidir. Bilgi sosyal olarak yapılanmıştır. Bilgi topluluklarda, onların kolektif uygulamalarında ve aralarındaki ilişki ağında aranmalıdır.
2. Günümüzde bir odayı dolduracak kadar bilgi teknolojileri hakkında yazılmış kitap ve makaleye ulaşmak mümkündür. Bilgi teknolojilerinde önemli olan bireylerin ilgi ve ihtiyaç duydukları arasındaki bağlantının yakalanmasıdır yoksa kimsenin okuyamadığı sayısız yığınlarla biriktirilmiş ve arşivlenmiş bilginin bir faydası yoktur.
3. Bilgi ile faaliyetler arasında bir etkileşim ve uyum sağlanmadan, aktif bir katılım olmadan, bilgi yönetim uygulamaları eksik ve yetersiz kalır. Yalnız Drucker'ın söylediği gibi bilgi yönetimi herkesin işi gibi görülürse kimse bir şey yapmayacaktır.
4. Bilgiye ayrılan bütçenin üçte birinden fazlası teknolojiye harcanırsa, proje bir bilgi projesinden çok teknoloji projesine dönüşür. Daima teknoloji üzerine odaklanmak ve vurgulamak bilgi yönetimini tıkayabilir.
5. Bilgi yönetimi ve teknoloji arasındaki gerilim sebebiyle basit bir plan veya strateji olmazsa projeler temel beklentinin dışında gerçekleşir.
6. Bilgi yönetiminin önemini çalışanlara anlatacak ve kabul ettirecek bir liderlik yapısı olmalıdır. Bu lider konumundaki kişi kurumun CEO'su olmasa da üst yöneticilerinden biri olmalıdır.
7. Bilgi yönetiminde üç temel değer, zaman, mekân ve tutkunun önemi bilinmelidir. Birinci değer zaman olmadan yeni bilgi gelişmeyeceği gibi zaman

harcanmadan öğrenme de gerçekleşmez. İkinci değer Nonaka'nın tabiriyle "ba" yani bilginin oluşacağı kutsal mekânlara ihtiyaç vardır. Sonuncu değer ise tutkudur öyle ki, gerçekten istemeden sonuç almak mümkün değildir.

8. Bilgi yönetimi uygulamaları ile çok yakın ilişkisi olan yargı, hayal gücü ve yaratıcılık kavramlarının muazzam derecede önemi vardır. Bu kavramları bugünkü bilgisayarlarla gerçekleştirmenin veya programlamanın imkânı yoktur. Bu kavramlar bilgili insanlar iş yaparken açığa çıkarlar.
9. Son olarak, bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçecek araçlara ihtiyaç vardır.

Friedman ve Prusak (2008)'in belirttiği gibi şirketlerde bilgidan sorumlu yöneticilerin sayılan bu dokuz ve benzeri anahtar unsurları dikkate almaları bilgi yönetiminin pratiğe dökülmesi ve uygulamaya konma başarısında önemli rol oynar.

### **1.3 Bilgi Yönetim Süreci**

Bilgi yaratıcı düşüncenin hammaddesidir. Hiyerarşik şirketlerde, bilgi genellikle kurumsal güç kaynağı olarak görüldüğü için gizlenmekte ve biriktirmektedir. Bilgi akışı, emir komuta zinciri aracılığıyla kontrol edilir ve yönlendirilir. Çalışanlar belirli bir bilgiye ulaşmak için, geçerli bir nedene sahip olmak zorundadırlar. Bilgi akışının bu şekilde kontrol altına alınması, insanların farklı bilgi parçacıklarını kendi kafalarında birleştirme olanaklarını ve iletişim işlevlerini engellemektedir. Yöneticiler şirketlerde ideal olan yaratıcı düşüncüyü geliştirmek için serbest bilgi akışını isterlerse birçok yolla sağlayabilirler. Aktif kullanılan e-posta uygulaması, ekip üyelerine açık ortak yerler kurulması, genel çalışma toplantıları ve düzenli öğle yemekleri bunlardan bazılarıdır. Çalışanların kurum içinde ve dışında birbirleri ile ilişki kurma kanallarının serbest olması ve bilgi kaynaklarına ulaşım kanallarının da açık olması faydalı bulunmuştur. Birçok kurumda bilgi akışını düzene sokmak ayrıca bilgiyi elde etmek, toplamak ve yeniden kullanımını kolaylaştırmak için bilgi yönetim süreçleri geliştirilmiştir (Luecke, 2008).

Jennex (2008)'e göre örgütlerde bilgi yönetim sürecine ihtiyaç duyulmasının nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütlerdeki kritik bilginin belirlenmesi, yakalanması, depolanması ve elde tutulmasına yardımcı olacak resmi bir sürece ihtiyaç vardır.
- Örgütler değişen depolama stratejileriyle başa çıkmalıdır.
- Örgütler bilgi işçilerinin geçiciliği ile mücadele etmelidir.
- Örgütler her geçen gün artan bilgi fazlalığını yönetmelidir.
- Örgütler bildiklerini bilmek ve etkin bir şekilde bildiklerini kullanmalıdır.

Bilgi yönetim süreçlerine kurumlar yukarıdaki sayılan nedenlerin hepsinden ya da bazılarında dolayı ihtiyaç duyarlarken, bilgi yönetim süreçlerinin hangi süreçlerden oluşması gerektiği konusunda bir fikir birliği yoktur. Bilgi yönetiminin tanımında görülen belirsizlik bilgi yönetim süreçlerinde de vardır. Bu konuda çalışma yapan akademisyenler kendilerine uygun gelen süreçlerin olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bilgi süreçleri ile ilgili çalışmalar ve önerilen modeller incelendiğinde aslında birbirine benzer süreçler olduğu açığa çıkar. Aksoy (2007), yaptığı araştırmada 12 farklı çalışmayı incelemiş ve bilgi yönetim süreçlerinin %78'inin aslında 10 ortak süreci içerdiğini göstermiştir (Tablo 1.5). Yalnız her bilgi yönetimini uygulayan örgüt bünyesinde, süreçlerin bu kadar belirgin olarak ayrılması ve detaylı olarak uygulanması beklenmemelidir.



Tablo 1.5 Bilgi Yönetimi Çalışmalarında Kullanılan Süreçler

<b>Bilgi Yönetim Süreçleri</b>	<b>Bahsedilen Çalışma Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Kümülatif Yüzde (%)</b>
Paylaşma	10	0,13	13,16
Yaratma	7	0,09	22,37
Elde Etme	7	0,09	31,58
Kullanma	7	0,09	40,79
Düzenleme	6	0,08	48,68
Saklama	6	0,08	56,58
Tanımlama	5	0,07	63,16
Uygulama	5	0,07	69,74
Erişme	3	0,04	73,68
Geliştirme	3	0,04	77,63
Diğer	17	0,22	100,00

Kaynak: Aksoy, E. (2007). Süreç Mükemmelliği İçin Bilginin Yönetilmesi: Bilgi Odaklı Altı Sigma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E. Endüstri Mühendisliği A.B.D., İstanbul, s.71.

Bilgi yönetim süreçleri çeşitliliğiyle beraber benzer içerikte olduklarından bu çalışmadaki bilgi yönetim süreci model olarak dört ana süreç üzerinden ele alınmıştır. Araştırma modelinde de yer alan bu süreçler bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, bilginin transferi, bilginin kullanımı ve bilginin kodlanması ve saklanması olarak belirlenmiştir.

### **1.3.1 Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi**

Her kurum fonksiyonlarını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşmak için yeni bilgiye ihtiyaç duyar. Kurumların bilgiyi üretme ve bilgiyi kurum içerisinde yayma kabiliyetleri onların sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini korumalarında önemli bir stratejik avantaj olarak görülmüştür.

Bilgi yönetiminin kritik unsurlarından biri olan bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi kurum içi ve dışı araştırmalarla çevredeki değişimlere ayak uydurabilecek veri ve enformasyonun elde edilmesi ve bu veri ve enformasyonun ortaya çıkarılması için kullanılan teknikler olarak ifade edilebilir (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009).

Bilgi üretimi, bilgi yönetiminin odak noktası olarak kabul edilir ve kuruluşun yararına oluşturulan yeni ve faydalı fikirleri ve çözümleri içeren tüm faaliyetleri kapsar. Bilgi

üretimi, kurumsal bilgi stoğunu artırmak amacıyla bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan, kurum bünyesinde gerçekleştirilen belirli faaliyetler ve girişimlerdir. Bilginin geliştirilmesi ise yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin eyleme, mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ya da daha yüksek bir müşteri değeri için yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi işlemidir (Zaim, Tatoğlu, & Zaim, 2007).

Bilgi üretiminde, örgütlerde mevcut olan bilginin tanımlanması ve yeni bilgi yaratılması arasındaki ayırımın yapılması gerekmektedir. Birçok kuruluştta, açık ya da zaten tanımlanmış ve kodlanmış bilgi genellikle buzdağının sadece görünen kısmını temsil etmektedir. Geleneksel bilgi işlem departmanlarında işlenen oldukça yapılandırılmış veriler kurumdaki tüm enformasyonun %5'ini ancak oluşturur. Bilgi üretimiyle, örgütte var olan bilgiyi göz önüne almakla birlikte hakkında bilgi bulunmayan alanlara da ilgi duyması gerekir (Dalkir, 2005).

Frappalo (2004), bir kurum içindeki hangi tür bilginin olduğunu öğrenmek ve keşfetmek için herhangi bir kurumun yönetimi tarafından dikkate alınması gereken Bilinen - Bilinmeyen matrisi denilen bir matris yayınlamıştır (Tablo 1.6). Bu matriste bildiğini bilmek, bilmediğini bilmek, bildiğini bilmemek, bilmediğini bilmemek elemanları bulunmaktadır. İlk satırda yer alan bildiğini ve bilmediğini bilmek, enformasyonu içerir. Örgütler bu enformasyonların farkında olduklarında örgüt için faydalı hale getirmek durumundadırlar. İkinci satırda yer alan bildiğini ve bilmediğini bilmemek durumunda bu tür bilgileri belirleyerek ulaşmayı kolaylaştıracak ve yaratılmasını sağlayacak faaliyetler üzerinde çalışılmalıdır (Damij & Damij, 2014).

Tablo 1.6 Bilinen - Bilinmeyen Matrisi

		Enformasyon Kaynakları	
		Bilinen	Bilinmeyen
Kullanıcı Bilinci	Bilinen	Bildiğini bilmek	Bilmediğini bilmek
	Bilinmeyen	Bildiğini bilmemek	Bilmediğini bilmemek

Kaynak: Damij, N., & Damij, T. (2014). Process Management: A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology. New York: Springer. p.87.

Kurumların yeni bilgi edinmeleri ve kullanmalarına imkân sağlayan pek çok alternatif olsa da bunları kurum içi girişimler ve dış kaynaklardan elde edilenlerden diye ikiye ayırmak mümkündür.

İçsel girişimlerden bilgi sağlamak, var olan iç bilgiyi kullanmak ve beraberinde yeni bilgi geliştirmek şeklinde olur. Var olan bireysel bilginin ortaya çıkarılması ve örtük ortak bilginin paylaşılması, olası davranış ve iletişim sorunları ortadan kalktığında bilginin üretilmesinde en kolay yoldur. Bununla birlikte bilginin içselleştirilmesi durumunda var olan açık bilgi tartışılıp paylaşılırken ortaya yeni bakış açıları ve fikirlerin çıkmasıyla yeni bilgiler yaratılmış ve geliştirilmiş olur. İçsel bilgi sağlama yolları olarak tecrübe ederek öğrenme, deneme yanılma yoluyla bulma, sürekli süreç iyileştirme ve Ar-Ge faaliyetleri sayılabilir (Dervişoğlu, 2004).

Bilgiyi elde etmenin diğer bir yolu da dış kaynaklardan faydalanmaktır. Kurumlar piyasa riskini azaltmak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla dış kaynak kullanımı yoluna giderler. Böylelikle şirketler diğer kuruluşların bilgi birikimlerine daha az maliyetle ulaşma imkânı bulurken kendi öz yetenekleri ile bilgi üretmeye daha fazla zaman ayırabilirler. Dışarıdan bilgi sağlama yöntemleri olarak danışmanlık hizmeti

kullanma, işletmeler arası kıyaslama yapma, şirketleri satın alma, stratejik ortaklık kurma, eğitim ve konferanslara katılma, müşteriden gelen geri beslemelerden faydalanma sayılabilir (Zaim, 2005).

Bilgi üretimi ve geliştirmenin oluşması için örgüt içi birtakım özelliklere de sahip olunması gerekir. Bireysel bilginin paylaşılmasında, bireylerin birbirlerini dinlemesi ve karşılıklı olarak düşüncelerine saygılı davranmaları önemlidir. Yapıcı olmak ve yardımlaşmak, kişilerin bilgileri paylaşmalarını ve kaygılarını rahatça dile getirmelerini ve tartışabilmelerini sağlar. İyi ilişkiler güvensizlik, korku ve tatminsizlikleri ortadan kaldırarak, çalışanların yeni ürünlerin, yeni pazarların, yeni müşterilerin ve yeni üretim teknolojilerinin bulunduğu çevrelerin keşfine imkân sağlayan güven ortamını oluşturur. Böylelikle örgütlerde, bilgi üretimi kaynağı olan mikro toplulukların kurulmasına ve kendilerini düzenlemelerine de imkân tanınmış olur (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2002).

### **1.3.2 Bilginin Transferi ve Paylaşılması**

Bilginin transferi ve paylaşılması kurum içerisinde doğru bilgilerin doğru kişilere en kısa zamanda ulaştırılması için gerçekleştirilen uygulama, sistem ve süreçlerin tümünü ifade eder (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009). Kuşkusuz kurum içinde var olan bilginin mevcut olması, bu bilginin en verimli şekilde paylaşıldığını göstermez. Paylaşılacak yerine veri depolarında, dosyalarda, arşivlerde, bilgisayar hard disklerinde, insanların zihinlerinde bekleyen, dağıtılmayan bilgi, örgütlerde bir değer oluşturmaz. Dolayısıyla bilginin transferi ve paylaşılması, bilgi yönetimi içerisinde en kritik safhalardan biridir (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Bilgi yaratma, inovasyonun ve bir rekabet avantajı geliştirmenin tam kalbindedir. İş dünyasında olan yöneticiler için de önemli bir husustur. Bununla birlikte, bilginin yaratılması sonrasında gelen bilginin transferi ve paylaşılması süreci zorlu bir yönetsel görevdir. Bu sürecin yönetilmesinin zorluğu, bilginin örtük doğasından ve belirli bir içerikte olan bilgiyi anlamadaki yetersizlik nedeniyledir. Bu faktörler özellikle bilgiyi, açıkça tanımlanmış birimlerin veya fonksiyonların sınırlarının ötesine taşımak zorunda kalındığında belirgindir. Buna rağmen, birçok firmada bu zorlukları çözmek amacıyla organizasyon içinde bilgiyi oluşturmayı ve aktarmayı başaran ekipler

kurulmuş ve bu ekiplerden öğrenmek yoluyla kolaylaştırma yoluna gidilmiştir (Büchel, 2007).

Bilgi paylaşımı hayati önem taşır. Çünkü fiziksel varlıkların tersine entelektüel varlıkların değeri kullanılmakla artar. Gereğince teşvik edilen bilgi ve zekâ, paylaşıldığında katlanarak büyür. İki kişi birbiriyle bilgi alışverişi yaparsa her ikisi de bilgi edinir ve doğrusal gelişme gösterir. Fakat her iki kişi de daha sonra bu yeni bilgileri başkalarıyla paylaşacak olursa, sağlanacak yararlar da katlamalı olarak artar. Kurum dışı çevrelerden, özellikle müşterilerden, tedarikçilerden ve modern tasarım veya yazılım firmaları gibi uzman kuruluşlardan bilgi edinen şirketler, bunlardan büyük yarar sağlarlar. Bu büyüme sürecinden yararlanmanın derin stratejik sonuçları vardır. Bir firma bilgi temeline dayalı bir rekabet üstünlüğü kazanınca, o firmanın liderliğini sürdürmesi kolaylaşır, rakiplerinin ona yetişmesi ise zorlaşır (Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1998).

Bilginin transferi içsel ve dışsal kaynaklardan elde edilen bilginin kurum içerisine dağıtılarak paylaşılmasını içerir. Bu süreçte temel olarak üç konunun önemi vurgulanmaktadır.

1. Bilginin etkili şekilde transfer edilmesi gerekir.
2. Transfer edilen bilginin tavsiyeler şeklinde olmaması önemlidir.
3. Bilgi paylaşımı, bireyler arasında olabileceği gibi, gruplar, takımlar, departmanlar, ya da örgütler arasında da olabilir (Gülseçen, 2012).

Teknolojik altyapının bilgi paylaşımı için her ne kadar önemli olduğu söylene de örgütün yapısı ve yönetimin almış olduğu kararlar gibi beşeri unsurlar, bilgi paylaşımında belirleyici rol oynar. Teknolojinin sağladığı imkânlar yanında doğal paylaşım, yani kişilerin kurum içi veya kurum dışı aynı sosyal ortamda bulunmaları ve takım çalışmaları bilgi paylaşımında etkili bir araçtır (Dervişoğlu, 2004).

Kurum içerisinde bilgi resmi ve gayri resmi kanallarla paylaşılır. Yazılı iletişim, eğitim programları, konferanslar, seminerler, yayınlar başlıca resmi kanallar olurken, iş rotasyonları, hikâye ve efsaneler, söylentiler, sosyal aktiviteler resmi olmayan kanallara örnektirler.

Bilginin transferi ve paylaşılmasında en zor olan örtük bilginin transferi ve paylaşılmasıdır. Örtük bilgi duygulara, bireysel deneyimlere ve bedenin hareketlerine bağlı olduğundan örgüt kapsamında örtük bilgiyi dağıtmak ve paylaşmak hiç de kolay bir iş değildir. Yapılan işe fiziksel olarak yakın olmayı gerektirir. Örtük bilginin paylaşılmasının tipik bazı yolları şu şekilde sıralanabilir (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2002).

**Doğrudan gözlem:** Örgüt üyeleri usta çırak ilişkisine benzer şekilde yapılan işi ve işi yapan çalışanları gözlemler. Hangi hareketlerin ne işe yaradığına ve ne için yapıldığına ilişkin ortak inançlar geliştirirler. Böylelikle benzer durumlarda harekete geçme potansiyellerini yükseltirler.

**Doğrudan gözlem ve anlatma:** Örgüt üyeleri yapılan işleri gözlemlerken bir yandan da diğer çalışanlardan işin nasıl yapılacağına dair ek bilgiler alırlar. Bu çoğunlukla benzer durumlara dair anlatımlarla ya da benzetmelerle gerçekleşir. Gözlemleyenlerin inançları anlatılanlarla daha da şekillenir.

**Taklit:** Örgüt üyeleri diğerlerini doğrudan gözlemleyerek işlerin aynısını yapmaya gayret ederler.

**Deneme ve karşılaştırma:** Örgüt üyeleri çeşitli çözüm yolları denedikten sonra uzmanların nasıl çalıştıklarını gözlemleyerek performans karşılaştırması yaparlar.

**Birlikte çalışma:** Örgüt üyeleri hep birlikte bir konu üzerinde çalışırken içlerinden daha tecrübeli olanları diğer kişilerin performanslarını artırmaya yönelik bazı ipuçları verirler ve öneriler getirirler.

Bilginin paylaşılması alıcı ve vericiden oluşan çift yönlü bir iletişim olarak düşünülmelidir. Bilginin işletme içerisinde paylaşılması hem alıcı hem de vericinin istekli olmasıyla aynı zamanda bilgi paylaşımını destekleyen bir kültürle ve örgütsel yapıyla yakından ilişkilidir. Bilgi güçtür ve gücü elinde bulunduranlar bunu paylaşmaktan haz almayabilirler. Bilgi aktarımını engelleyen sorunlar ve bu sorunları aşmak için alınması gereken bazı tavsiye çözümler Tablo 1.7'de belirtilmiştir (Davenport & Prusak, 1998).

Tablo 1.7 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Sorunlar ve Tavsiye Çözümler

<b>Engeller</b>	<b>Tavsiye Çözümler</b>
Güven eksikliği	Yüz yüze toplantılarla ilişkilerin geliştirilerek güven kazanılmalı
Farklı kültürler, farklı dil ve referans noktaları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler, iş rotasyonları yoluyla ortak zemin oluşturulmalı
Zaman ve mekân olmaması, verimli çalışmanın yokluğu	Bilgi paylaşımı için zaman ve yer ayrılmalı, fuarlar, sohbet odaları, konferanslar yapılmalı
Bilgiyi saklayanların ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirmede bilginin paylaşılmasına yer verilmeli
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersizliği	Çalışanlar esnek olmaları için eğitilmeli, öğrenmeleri için zaman tanınmalı, yeni düşüncelere açık kişiler kuruma alınmalı
Bilginin belli topluluklara tanınan bir ayrıcalık olduğu düşüncesi	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yapı desteklenmeli, fikirlerin niteliğinin kaynağın statüsünden daha önemli olduğu vurgulanmalı
Hatalara ve yardım taleplerine hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hatalar ve işbirliği kabul edilmeli, insanlar bilmediklerinden dolayı statü kaybetmemeli

Kaynak: Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press. p.97.

Son olarak bilgi paylaşımı, örgütlerin performanslarını artırmada ve yenilikçiliği için de önemli bir süreç olarak görülmüştür. Bu süreçte sosyalleştirme önemli bir rol oynar. Sosyalleştirme bilginin ortaya çıkarılmasında olduğu gibi bilginin transferi ve paylaşılmasında da etkilidir (Gülseçen, 2012). Bilgi paylaşımı bu yönüyle yenilikçi fikirlerin yayılmasına yardım etmekle örgütlerde inovasyon ve yaratıcılığın hayati bir unsuru olarak görülmektedir (Ipe, 2003).

### 1.3.3 Bilginin Kullanımı

Bilgi yönetim süreçleri içerisinde stratejik açıdan en önemli süreç, bilginin kullanımı ve örgüt içerisinde hayata geçirilmesidir. Bilgi organizasyonlar açısından potansiyel bir değer taşır ve ancak bu potansiyel değeri olan bilgi kullanıldığında gerçek değere dönüşür. Değişik çevre şartlarında kurumların başarısı ve ayakta kalabilmesi kendisine rekabet avantajı sağlayacak bilgi kaynaklarına sahip olması ve en etkili bir biçimde bu kaynakları kurumun hedefleri doğrultusunda kullanabilmesine bağlıdır (Zaim, 2005).

Bilginin uygulamaya konulması, bilgi yönetim sürecinin nihai hedefi ve çıktısını oluşturur. Bilgi ancak kullanıldığı ve aynı zamanda değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bu süreç şirketin edindiği, depoladığı, şirket içinde yaydığı ve yorumladığı bilginin pazarlama, yönetim, yeni ürün geliştirme gibi kurumsal faaliyetlerde uygulamaya geçirilerek ondan faydalanılmasını içerir (Levitt & March, 1988).

Bilgi yönetimi alanında çalışma yapan araştırmacılar için bilginin kullanılması ve uygulamaya geçirilmesi, bir odak noktası olarak görülmüştür. Bu aşamanın örtük bilgi ile açık bilgi arasında bir köprü vazifesini üstlendiği kabul edilmiştir. Dolayısıyla bilginin kullanımı, üyelerin sahip olduğu bireysel seviyede olan içselleştirilmiş bilginin örgütsel seviyeye yükseltilmesi demektir (Friedman & Prusak, 2008).

Örgüt içerisinde bilgi kullanılarak uygulamaya konulmaz ve işletme kararlarına yansıtılmazsa, bilgi yönetiminin örgüte bir faydası olmayacağı gibi performans artışı da gözlenemez (Akgün & Keskin, 2003). Buna bağlı olarak başarılı ve başarısız şirketleri birbirinden ayırt etmenin en belirleyici unsurlarından biri söz konusu şirketlerin bilgiyi kullanma kapasiteleridir. Şirketlerin küresel rekabetle başa çıkabilmeleri için rakiplerinden daha hızlı öğrenmeleri ve bu öğrendikleri bilgiyi en hızlı ve en düzgün biçimde uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle, şirketlere rekabet avantajı kazandıracak en önemli husus çalışanların uzmanlık bilgilerinden ziyade bilgiyi organizasyonda etkili bir biçimde kullanabilme kapasiteleridir (Claycomb, Dröge, & Germain, 2002).

Örgüt doğru bilgiyi doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde bulundurmakta zorlanırsa, rekabet üstünlüğünü koruması da o denli zor olur. İnovasyon ve yaratıcılık mevcut rekabet ortamının belirleyicisi olduğundan bir örgüt doğru bilgiyi bulmada



hızlı olmak zorundadır. Bu da bilginin hazırda tutulup gerektiğinde hızlıca kullanıma alınması sayesinde mümkündür (Celep & Çetin, 2003).

Bilginin kullanılması konusunda yapılan araştırmalar bilginin üç farklı şekilde kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

**Bilginin doğrudan kullanılması:** Bilginin bir sorunun çözümünde ya da karar alma sürecinin belli bir amaca yöneltilmesi durumunda kullanılmasıdır.

**Bilginin dolaylı kullanılması:** Bilginin bir konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, aydınlanma ve bilgi birikimini geliştirmek amaçlı kullanılmasıdır. Bilginin bu şekilde kullanılması belirli bir problemin çözümüne direk bir etkisi olmasa da uzun vadede daha sağlıklı kararlar alınmasına ve problemin daha doğru şekilde çözülmesine dolaylı katkı sağlar.

**Bilginin sembolik olarak kullanılması:** Bilginin belirlenen amaca uygun düşmeyecek şekilde kullanılması manasına gelir. Pazar araştırması sonuçlarının değiştirilmesi, kasti olarak bir bilginin gizlenmesi veya ancak belli kişi veya kuruluşların çıkarlarına uygun olarak kullanılması bilginin sembolik kullanılmasına örnek olarak verilebilir. Bu durum bilginin daha ziyade önyargıları, önceden alınmış kararları veya fiilleri meşrulaştırmak amacıyla kullanılması şeklindedir.

Bilginin doğrudan ve dolaylı yoldan kullanılmasının, organizasyonun performansı ve başarısı arasında pozitif; sembolik olarak kullanılmasının ise negatif ilişkisi olduğu ileri sürülmüştür (Toften & Olsen, 2003).

Bilginin kullanımıyla ilgili çalışmaları üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki bilginin müşterilerle ilgili kullanılmasıdır. Ürün ve hizmet kalitesinin ölçülmesi, pazarlama, dağıtım, müşteri memnuniyeti gibi konularda kullanılması bu gruba girer. İkincisi, bilginin dâhili süreçlerde kullanılmasıdır. Yönetim, organizasyon ve iş süreçleri ile ilgili konularda kullanılması bu grupta yer alır. Son olarak bilginin kurumlar arası kullanılmasıdır ki, başta tedarikçiler ve stratejik ortaklar olmak üzere bilginin diğer kurumlarla müşterek olarak kullanılması ile ilgili yapılan çalışmalar bu kapsamda ele alınmaktadır (Claycomb, Dröge, & Germain, 2002).

### 1.3.4 Bilginin Kodlanması ve Saklanması

Örgütün iç ve dış çevreden elde ettiği bilginin saklanması ve kodlanması konusu bilgi yönetim sürecinde önemli bir unsuru teşkil eder. Bilginin saklanması ile bilginin sadece değerlendirilmesinin yanı sıra gelecekte tekrar kullanılması da mümkün olmakta; böylece bilgi bireysel olmaktan çıkıp örgütün mülkiyeti haline gelmektedir. Saklama olmadan bilgi süreçlerinin diğer safhalarının gerçekleşmesi mümkün değildir (Nemati, Steiger, Iyer, & Herschel, 2002).

Örgüt içerisinde üretilen resmi ve gayri resmi ortamda paylaşılan bilgi, kayıt altına alınmadıkça, örgüt için bir kayıptır. Bu nedenle örgüt için son derece değerli olan bu varlıkları yapılandırmak gerekmektedir. Bilgi yönetim sürecinin bu aşaması, bir anlamda bilginin sınırlarının belirlenmesine ve örgüt için faydalı hala getirilmesine işaret etmektedir (Sağsan, 2010).

Bilginin örgüt içinde etkin bir şekilde akışının sağlanabilmesi ve karar verme mekanizmalarına yardımcı olabilmesi ancak bilginin kodlanması ile mümkün olur. Örgütler sahip oldukları bilgi, anlayış ve tecrübelerini kılavuz, taslak, hesap çizelgesi, karar destek sistemleri ya da proje yönetim yazılımları gibi çeşitli araçlarla kodlayarak daha kolay transfer edilebilirler. Böylece bilgi herhangi bir zaman diliminde tekrar kullanılabilir hale gelir. Bilginin kodlanması, örgütün birimleri, bölümleri ve hiyerarşik kademeleri arasında örgütsel bilgi akışını da kolaylaştırır. Bilgi akışı özellikle çok uluslu işletmeler için önemlidir, çünkü bu şirketler coğrafi ve kültürel farklılıklar gösteren çevrelerde faaliyetlerini sürdürürler (Schulz & Jobe, 2001).

Bilginin kodlanması süreci farklı ancak birbirleriyle ilişkili üç aşamadan meydana gelir. Bunlar, kodlanacak bilgi için bir model oluşturmak, modelin ifade edilebileceği bir dil yaratmak ve bu dilde bilgiyi temsil edecek bir mesaj oluşturmaktır. Bilgi kodlama işleminin en bilinen safhası mesaj yaratma sürecidir. Mesaj yaratmak, özellikle, enformasyonun yayıldığı asıl süreç ile ilişkilidir. Bir mesajın başarıyla yaratılabilmesi için belli bir altyapının varlığı yani mesajın hem yazıya dökülüp hem de okunabileceği model ve modelin parçaları arasındaki etkileşimde ortak bir dilin varlığı şarttır (Cowan, 2001).

Kodlama süreci, sadece mesajların yaratılmasından ziyade bilgiyi dönüştürmenin bir ön koşulu olacak modelin de oluşturulmasını içerir. Bu açıdan bakıldığında bilginin

kodlanması basit bir transfer faaliyeti ya da çevirme işleminin ötesinde her bir aşaması bir parça yaratıcılık içeren temel bir bilgi üretim metodudur. Kodlamanın bu özelliği bilginin düzenlenmesiyle ilgili bazı temel dönüşümleri de bünyesinde barındırmakta olduğu için kodlanmış bilgi tabanı, örtük bilgi tabanının tamamen aynısı olmaktan ziyade bir çeşit ikamesidir (Balconi, 2002).

Bilginin kodlanması faaliyetlerinde karşılaşılan temel sorun, günümüz ekonomisinde en değerli varlığı olarak kabul edilen bilginin, ona bu değeri kazandıran ayırt edici özelliklerini kaybettirmeden nasıl kodlanacağını ve nasıl daha az hareketli enformasyon veya veriye dönüştürüleceğidir (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009). Sahip oldukları bilgi birikimini başarılı bir şekilde kodlamak isteyen örgütlere, aşağıdaki dört prensibi izlemeleri önerilmektedir (Davenport & Prusak, 1998).

1. Yöneticiler kodlanmış bilginin kurumun hangi amacına, hangi iş hedeflerine hizmet edeceği konusunda karar vermelidir. Amacın net bir şekilde ortaya konmuş olması, etkin bir kodlama faaliyetinin ilk adımıdır.
2. Yöneticiler farklı formda bulunan bu bilgiyi, amaçlanan iş hedefleri doğrultusunda tanımlayabilmeli ve ortaya çıkarabilmelidir.
3. Bilgi yöneticileri bilgiyi kodlama konusunu fayda ve uygunluk açısından değerlendirmelidir. Bir kurumun sahip olduğu bilgi varlığının tamamını kodlamasının maliyetinin çok yüksek olacağı aşikârdır. Bilgi yöneticileri bu değerlendirmeyi yaparak organizasyonun bilgi varlığının, organizasyonun iş hedefleri doğrultusunda maksimum faydayı elde edebileceği kısmının kodlanması üzerinde odaklanmalıdır.
4. Kodlama işinden sorumlu olanlar kodlama ve kodlanmış bilginin dağıtımı için uygun bir ortam belirleyebilmelidir.

Bilgi yönetimi ile ilgili uygulama ve teoriye dönük modellerin hepsinde bilginin saklanması üzerinde önemle durulmaktadır. Bir kurumda bilginin üretilmesi ve bu bilginin etkili biçimde kullanılarak ondan bir değer elde edilmesi, ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi birikimiyle mümkün olur. Dolayısıyla kurumların sahip oldukları bilgiyi yeniden kullanabilecekleri ve ulaşabilecekleri şekilde saklamaları gereklidir. Bir kurumda bilgi, farklı biçimde bulunabileceği gibi farklı yerlerde de saklanabilir.

Örneğin, bilgi ürün ve hizmetlerde, süreçlerde, kişilerde saklanabileceği gibi organizasyonun genelinde de saklanabilir (Zaim, 2005).

Bir kurumda bilgi önceden de bahsedildiği gibi iki şekilde bulunur. İlki bireylerin zihinlerinde saklı olan örtük bilgi, ikincisi ise yazılı ve tasnif edilmiş şekilde dosyalarda, bilgisayarlarda veya çeşitli elektronik veri tabanlarında saklanan açık bilgidir. Bu iki bilgi türünün saklanmaları mevzusu doğaları itibarıyla farklılık gösterir. Açık bilginin yapısı gereği saklanması örtük bilgiye oranla daha kolaydır. Bu yönüyle açık bilgi, örtük bilginin aksine kişiye değil büyük ölçüde kuruma ait bir nitelik taşımaktadır. Zira çalışanların kurumu terk etmesiyle, sahip olduğu örtülü bilginin tamamına yakını beraberinde götürmesine karşın, dosyalarda ve veri tabanlarında saklı bulunan açık bilginin büyük bölümü kurumda kalmaktadır. Örtük bilginin saklanmasında ise iki yol vardır. Birincisi örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklamak diğeri ise belirli bir süreçte söz konusu bilgi ve birikimi diğer çalışanlara aktarmak suretiyle kuruma mal ederek saklamaktır. Şurası muhakkaktır ki örtük bilginin saklanması açık bilgiye oranla çok daha karmaşık ve zordur.

Bilginin saklanmasında kurumun öncelikleri ve temel yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Zira her türlü bilginin saklanması mümkün olamadığı gibi ekonomik de değildir. Her kurum etkili biçimde kullanacağı kadar bilgiyi belirli bir öncelik sırası takip ederek saklamalıdır. Günümüzde bilginin saklanmasında en etkili yöntem bilgi tabanları ve bilgi ambarları olmuştur. Bilgi tabanı oluştururken çok çeşitli yöntem ve teknolojilerden yararlanılmalı ve bundan kaynaklanabilecek uyumsuzluklar minimuma indirilmelidir. Bilgi tabanını kullananlar kullanım amaçlarına uygun olarak bilgiyi uygun kategorilere ayırmalı ve kullanıcıların önceliklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde organize etmelidirler. Bilgi, kullanıcıların en hızlı ve kolay şekilde erişebilecekleri biçimde saklanmalıdır. Bilgi saklanırken bilgi kaynağının ne olduğunun kayıt altına alınması da önemlidir. Bu şekilde yapıldığında daha fazla bilgi edinmek isteyenler açısından önemli bir kolaylık sağlanmış olur (Skyrme, 1999).

Bilginin saklanması ve kodlanması örgütsel hafızanın da oluşmasını sağlar. Örgütsel hafıza bir organizasyonda açık, örtük, ferdi, kurumsal gibi her çeşit bilginin organizasyona mal olarak, yeniden kullanılabilir biçimde saklanması ve söz konusu kurumun bu bilgiyi istediği zaman kullanabilme kabiliyetidir. Bu bakımdan örgüt

hafızası soyut bir kavramdır ve bir kurumda bilginin saklandığı yeri ifade eder (Zaim, 2005).

Örgütler içsel ve dışsal olarak edindiği yeni bilgiyi hafızasında depolarlar. Bu hafıza hem yapısal hem de beşeri kaynaklarına dağıtılmıştır. Örgütsel seviyede olan bu hafıza kavramı, bir kurumun tarihi boyunca edinilen veri ve enformasyon toplamının işletme karar ve uygulamalarında kullanılabilmesi için depolanması ile ilgilidir. Örgütsel hafıza toplamda, enformasyon teknoloji ve sistemleri, örgütsel prosedür ve rutinler, kurum hikâye ve efsaneleri, ortak bir misyon ve örgüt kültürü gibi unsurların bileşiminden meydana gelir (Levitt & March, 1988).

Bilginin kodlanması ve saklanması alanında gerçekleştirilen çalışmalar, bilgi yönetimi uygulamalarını sistematik olarak gerçekleştiren örgütlerin, bilginin saklanması ve kodlanması hususunda diğerlerine kıyasla daha başarılı olduklarını göstermektedir. Paylaşımçı bir kültürün henüz gelişmekte olduğu, bilgi altyapısını güncellemek ve bilgi tabanını yapılandırmak için herhangi bir sistematik sürecin mevcut olmadığı diğer örgütlerde, bilginin saklanması ve kodlanması, bilgi depolarının düşük seviyede kullanılmasından öteye gidememektedir (Kakabadse, Kouzmin, & Kakabadse, 2001).

## 2. BÖLÜM: ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2.1 Örgüt Kültürü

Edward B. Tylor 1871 yılında kültürün bilinen en eski tanımlarından birini şöyle yapmıştır: “Kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür”. Gary Ferraro’ya göre kültür, insanın bir toplumun üyesi olarak sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı her şeydir. Geert Hofstede ise kültürü küçük yaşta öğrenilen ve bir topluluğun üyelerini diğerlerinden ayırt etmeye yarayan değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Andrew Pettigrew’e göre kültür, belirli bir grup tarafından belli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir. Örgütsel davranış literatüründe yaygın olan görüş, kültürün özünü bilişsel parçaların oluşturduğudur (Can, Aşan, & Aydın, 2006).

Kültür, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunlarını çözdüğü sırada öğrendiği, sağlam bir temele oturtulmuş, geçerliliğini ispatlayacak kadar iyi işleyen ve böylece yeni üyelere, problemlere karşı doğru algılama, düşünme ve hissetme yolları şeklinde aktarılabilecek olan, ortak temel varsayımlar kalıbıdır (Schein, 2004).

Kültür organizasyonu bir arada tutan, birleştiren ve bütünleştiren, diğerlerinden ayırt etmeye yarayan özelliklerdir. Örgütsel kültür de çalışanların kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtan, onu nasıl algıladıklarını açıklayan özelliktedir. Bu algılamaya göre kurum çalışanları yeni bilgi edinmeye, paylaşmaya ve kullanmaya ya isteklidirler ya da çekingen ve mesafeli davranırlar. Güçlü örgütsel kültüre sahip olan kurumların çalışanlar üzerinde etkisi çok fazladır. İletişimi, açıklık ve dürüstlüğü, güveni, takım çalışmasını özendirilen ve önem vererek destekleyen örgüt kültürü yapısına sahip şirketlerin, bilgi yönetimi uygulamalarında da başarılı olmaları beklenir (Barutçugil, 2002).

Örgüt kültürü kavramı yeni değerler ve tutumlar gerektiren, gitgide de büyüyen dış ortamda oluşan çalkantılar sebebiyle, 1980'lerden beri yöneticiler üzerinde artan bir endişe oluşturmuştur. Örgüt kültürü çok sayıda ve çeşitli şekillerde ifade edilerek ele alınmıştır. Örgüt kültürü özetle, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anahtar değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, yöneticilerin örgütsel yaşamın gizli, karmaşık yönlerini anlamasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, organizasyon içinde işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak değerler ve varsayımlar için bir desendir. Bu desen örgütte, örgüt içi ve dışı sorunlar ile baş ederken, örgüt üyeleri tarafından öğrenilir ve yeni örgüt üyelerine doğru şekilde düşünmeleri, hissetmeleri ve algılamaları için aktarılır (Daft, 2010).

Koçel (2011) de kısaca örgüt kültürünü, işletmelerde uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısını etkileyen, o işletmede çalışanların paylaştıkları ortak değerler olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürü, yöneticilerden güvenlik görevlilerine kadar her kademedeki çalışanın davranışlarını etkileyen ortak bir geçmişin, beklentilerin ve yazılı olmayan kuralların bileşimidir. Hiçbir zaman sözcüklere dökülmemekle birlikte hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını belirlemek üzere her zaman orada olan temel inançlardır. Kültür diğer destekleyici koşulları da içinde barındırdığı için bir örgütte en etkili unsur olduğu ileri sürülebilir (O'Dell, Essaides, & Grayson, 2003).

Bir kurumda yöneticilerinin ve çalışanlarının, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek niyetiyle işlerini yaparken, onlara yol gösterip ışık tutan, tüm şirket mensuplarının kabul edip benimsediği, paylaştığı değerler, inançlar ve düşünceler bütünü örgüt kültürü olarak kabul edilir. Bu bağlamda işletmeler farklı görünümlere sahiptir ve örgüt kültürünün etkisi işletmelerde oldukça güçlü ve etkilidir (Ülgen & Mirze, 2010).

Bir örgütün kişiliği ve kimliği anlamında örgüt kültürü, bir örgütteki süreç, yöntem ve uygulamaların tamamıdır. Bir örgütün, bulunduğu çevrede kendini ifade ediş biçimi ve yaşam tarzıdır. Aynı zamanda bir örgütün faaliyette bulunduğu çevreye nasıl tepki verdiği, bu çevreye nasıl uyum sağladığı ve sorunlarının üstesinden nasıl geldiği ile ilgilidir (Poussuard & Erkmen, 2008).

Her örgütün, yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada önemli olan, kültürü bir organizasyon için daha da özel yapan, bir örgütü diğerlerinden

ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemi olmasıdır (Mintzberg & Quinn, 1992).

Örgüt kültürü, günümüzde örgüt içi ve dışında yaşanan değişikliklerin de etkisiyle, pek çok işletmenin artık entelektüel sermayeye önemli bir yatırım unsuru olarak bakmasıyla daha da değerli hale gelmiştir. Çalışanların bir entelektüel sermaye unsuru olarak değerlendirilmesi, çalışanların katılımını sağlayan, bireysel ve örgütsel öğrenmeye, bilgi yaratma, kullanmaya ve paylaşmaya odaklanan bir örgüt kültürü oluşturulmasını gerekli hale getirmiştir (Erkmen, 2008).

Schein (2004)'e göre örgüt kültürünü anlama gereksiniminin ve gereğinin altında yatan üç neden vardır:

1. Örgüt kültürü açıkça hissedilebilir. Kültür fenomeninin örgüt veya örgüt içerisindeki gruplar üzerinde etkisi vardır. Bu kadar gerçek ve hissedilir olan bir fenomenin anlaşılması büyük önem taşır. Örgüt içerisindeki kurallar ve uygulamalar birinden diğerine farklılık gösterir. Bir örgüt içerisinde benzer şekilde davranan birçok kişi bulunabilir. Kişilerin bu davranışları örgüt tarafından bireyden beklenen, amaçsal ve kalıplaşmış davranışlardır. Örgütteki benzer nitelikteki davranışların sebebi o örgütün kültüründe aranmalıdır. Yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında, bu ortama uyacak doğru ve uygun şeylerin yapılması sağlanarak belirsizliğin yarattığı gerginlik azaltılır, kabul edilebilirlik derecesi artırılarak iletişimin temeli atılır. Böylece kültür, belirsizliğin yarattığı gerginlikten kurtulmada önemli bir role sahiptir.
2. Bireysel ve örgütsel performans ile örgüt içerisinde çalışanların ne hissettiklerinin, örgüt kültürü dikkate alınmadan anlaşılması zordur. Örgütün verimlilik derecesini, örgüt kültürünün belirlediğine dair pek çok iddia vardır. Örgütteki kültürel özelliklerin incelenmesi, örgüt içinde neler olup bittiğini anlamak, örgütün işlevini nasıl sürdürüp, nasıl geliştirdiğini anlamak açısından gereklidir. Örgüt kültürü, yeni stratejilerin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında, varsayımlar, değerler ve çalışma metotları sunarak yardımcı olur. Örneğin, bir şirket başka bir şirketle birleşmeye karar verdiğinde, birleşmeyi düşündüğü şirketin finansal gücü, pazar durumu ve yönetime dayalı güçlerini dikkatlice kontrol etmenin yanında temel



varsayımları, inançları ve felsefesinden oluşan kültürel yapı ve özelliklerini de titizlikle gözden geçirmelidir.

3. Örgüt kültürü kavramı, felsefe, ideoloji, stil, insanların yönetiliş tarzı gibi kavramlarla karıştırılarak yanlış anlamlar çıkarılmıştır. Örgüt kültürü kavramından fayda sağlanmak isteniyorsa, onu analiz edebilmek için evrensel bir çerçeveye oturtmak ve teorik açıdan uygun bir usulle kullanmak gerekir. Kültür geniş anlamda ve örgüt içerisindeki pek çok şey yerine kullanılan bir terimdir. Bu nedenle kültürü incelerken, bu kavramı mümkün olduğu kadar kesin ve açık bir şekilde ele almak gerekir.

Örgüt kültürüne gittikçe artan ilginin nedeni, araştırmacıların örgütsel sonuçlar ve bunların başarısında kültürün çok önemli bir rol oynadığını belirtmiş olmalarıdır. Kültürün rolü ve önemi üzerine geliştirilen en önemli yargı; işletmenin, çalışanlar tarafından paylaşılan, etkin değerler, inançlar ve davranış biçimlerine sahip güçlü bir kültür sergilediği takdirde, yüksek bir verimlilik düzeyinde performans gösterebileceği yönündedir. Araştırmacılar, kültürle performans arasındaki ilişkinin bir neden-sonuç ilişkisi olup olmadığını tartışmaktadırlar. Bu konuda araştırmacılar arasında tam bir görüş birliğine varılamamış olması, yeterli araştırma desteği sağlanamamış ve yapılan araştırmaların farklı sonuçlar ortaya koyması sebebiyledir. Bu yönde çalışmalar devam ederken, araştırmacılar örgüt kültürü ile örgütsel çıktılar arasında muhtemel ve güçlü bir ilişki olduğu üzerinde durmaktadırlar (Marsoulides & Heck, 1993).

Robbins ve Judge (2013), örgüt kültürünün, çalışanlar ve örgüt üzerinde beş önemli fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir.

- Kültür örgüt ve çevresi üzerinde bir sınır oluşturarak ayırım meydana getirir.
- Kültür örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır.
- Kültür çalışanlarda kişisel çıkarların ötesinde, daha büyük bir olguya bağlılığın oluşmasına yardımcı olur.
- Kültür sosyal bir ortam meydana getirerek örgütü bir arada tutan yapıştırıcı rolündedir.

- Kültür alışanların tutum ve davranışlarına yol gösteren ve onları şekillendiren kontrol mekanizmasıdır.

Goffee ve Jones (1996) ise bir kurumda sosyal ve dayanışma boyutlarıyla ortaya çıkan dört kültür çeşidinden bahsetmişlerdir.

**Sosyal Boyut:** Güler yzllgn ölçüsüdür. Yüksek sosyallik kültüründe kişiiler birbirine karşı bir şey beklemeden güler yzly olurlar. Sosyallik yüksek insan uyumluluğu, yüksek takım uyumluluğu ve işe odaklanma ile uyum halindedir.

**Dayanışma Boyutu:** Görev uyumluluğunun ölçüsüdür. Yüksek dayanışma kültüründe kişiisel olarak karşı olunsa bile ortak hedefler doğrultusunda çalışabilmek vardır.

Bu iki boyutun bir kurumda düşük veya yüksek olmasıyla dört çeşit örgüt kültürü meydana gelir (Tablo 2.1).

- 1. Parçalı Kültür:** Aidiyet duygusu ve örgüt kimliği genellikle çok zayıftır. Kişilerin rgte bağlılıkları görevleriyle sınırlıdır. Yardımlaşmanın zayıf olması mahsurlu yanıdır.
- 2. Çıkarıcı Kültür:** Hedeflerine sıkıca odaklanmıştır. Üyelerin hedefleri karşılaması ve işlerini çabuk yapması beklenir. Performansı iyi olmayanlara karşı acımasız davranmaları negatif yönüdür.
- 3. Ağ Bağlantılı Kültür:** yeleri dost ve aile bireyleri gibi görünür. Kişiiler birbirleriyle yakın temastadır ve birbirlerini severler. Yardımlaşmaya ve bilgi paylaşmaya isteklidirler. Kişiilerin birbirlerine karşı çok kibar olmalarından dolayı zayıf performansı işaret etmek ve eleştirmek konusunda isteksiz olmaları negatif yönüdür.
- 4. Komünal Kültür:** yelerine aidiyet duygusu verir. Aynı zamanda göreve dayalı düşüncedir. Bu kültürde liderler, ilham verici ve karizmatik özellik gösterirler.

Tablo 2.1 Goffee ve Jones'in Örgütsel Kültür Çeşitleri

	<b>Düşük Dayanışma</b>	<b>Yüksek Dayanışma</b>
<b>Düşük Sosyallik</b>	Parçalı	Çıkarıcı
<b>Yüksek Sosyallik</b>	Ağ Bağlantılı	Komünal

Kaynak: Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? Harvard Business Review, 74(6), p.134.

Günümüzde modern yönetimlerde kurum kültürünün iş çevresiyle uyumu ve rekabet avantajı için değerinin bilinmesi, önem arz etmektedir. Yöneticilerin özellikle kültürü, kurumu bir arada tutan önemli bir unsur olarak görmeleri, kuruma uygun bir kültür ortamının inşası için çalışmaları, başarının temel şartı olmuştur (Goffee & Jones, 1996).

## 2.2 Etik Örgüt Kültürü

Etik ve ahlaki değerler, farklı kültürden toplulukların bir arada yaşamasında herkesin kabullenebileceği evrensel hukuk ve adalet ilkelerini oluşturur. Etik değerlerin çalışma hayatının bütün boyutlarına egemen olması da ekonomik değerlerin üretilebilmesi için gerekli altyapının temel şartlarından biri olarak kabul edilir (Gürdoğan, 2008).

Etik örgüt kültürü kavramını incelemeye başlamadan önce “ahlak” ve “etik” kavramlarının açıklanması ve birbirlerinden farkları üzerinde durulmasında yarar vardır.

Ahlak (morality) kavramının çok farklı tanımları yapılırsa da, ahlak kısaca tutum ve davranışlarda kişi ve topluluklara rehberlik eden ilke ya da kurallar bütünü şeklinde tanımlanabilir. Bu yönüyle ahlak, toplum yaşantısının tüm alanlarında yapılması ve yapılmaması gereken hususların neler olduğunu gösterir, neyin iyi ya da kötü olduğuna işaret eder. İnsanların birbirleriyle ya da devletle olan ilişkilerinde ortaya çıkan ve

insanlardan yapmaları istenen davranışlar ve eylemlerdir. Ahlak kavramına farklı açılardan bakıldığında, çeşitli gruplarda geçerli olan değer yargılarının değişik nitelikler taşıdığı, hatta aynı gruplar içinde de bu değer yargılarının değiştiği görülmektedir. Değişen zaman ve koşullara bağlı olarak, eskiden yasaklanmış davranışlar, zaman içinde teşvik edilen davranışlara dönüşebilmektedir (Özdemir, 2009).

Etik (ethics) ise, ahlaktan daha farklı bir kavramdır. Türkçeye daha ziyade ahlak felsefesi ya da ahlak bilimi olarak çevrilmektedir. Ahlak felsefesi, insan yaşamındaki değerler, ilkeler ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır. Etik, bir olgu olan ahlaktan farklı olarak, bu olgunun araştırılmasını ve böylece ahlaki açıdan insanlar için nelerin doğru ve nelerin yanlış olduğuna dair ilkelerin belirlenmesini irdeler. Etik, her şeyden önce istenilen bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir. Kısacası etik, insan tutum ve davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış açısından değerlendirilmesidir (Özdemir, 2009).

Ahlak ve etik kavramları arasındaki farklar ise şu şekilde açıklanabilir. Ahlak görelidir ve toplumdan topluma değişebildiği gibi, aynı toplum içindeki farklı grupların benimsediği ahlak kuralları arasında bile farklılıklar vardır. Etik ise, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır. Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışları, bunlara uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini belirler. Ahlak, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Bunun yanında etik, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin, sanat etiği, siyaset etiği, tıp etiği, hukuk etiği, eğitim etiği, çevre etiği, biyoetik, medya etiği gibi alanlar için ortak ilkeler söz konusu olmakla birlikte, daha çok kendilerine özgü ilkeleri içerirler. Bu ilkeler, uyması beklenen bireylerin özelliklerine göre değil evrensel kabul gören kavramlara dayalı olarak geliştirilirler (Aydın, 2012).

Bu açıklamalardan sonra, son yıllarda literatüre eklenen yeni çalışmalarda, etik teriminin, hem iş ve meslek yaşamında hem de siyaset ve yönetimde uyulması gereken

kurallar ve ilkeler bütünü biçiminde daha yoğun olarak kullanılmaya başlandığı gözlenmektedir. Diğer yandan, ifade edilmesi gerekir ki, etik teriminin kullanımı, ahlak terimine nazaran Türkçeye henüz yerleşmediğinden ve yaygın bir kullanıma ulaşmadığından, toplumun büyük çoğunluğu için daha az çağrışım yapmaktadır. Dolayısıyla, etik ve ahlak terimlerinin eş anlamlı olarak kullanılmasında önemli bir sakınca bulunmamaktadır (Aydın, 2012). Bu çalışmada ise her iki terim, alıntı yapılan kaynaktaki kullanımına da sadık kalınarak eş içeriğe haiz olarak kullanılmıştır.

Etik, kişinin davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin tümüdür. Etik, aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreçte karar alırken ve uygulamayı yaparken, belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilir. Öte yandan felsefenin ahlakla ilgilenen bir dalı olan etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi açılardan araştırır. Etik davranış ilkeleri ile varılmak veya elde edilmek istenen amaç ise, devlette, toplumda ve iş yerlerinde yolsuzluğu ve genel olarak yozlaşmayı önlemek ve dürüstlüğü hâkim kılmaktır. Etik, günümüzde çeşitli mesleklerin yürütülmesinde uyulması gereken değerlerin başında gelmektedir. Siyasette, yönetimde, yargıda, ticaret hayatında, tıpta, eğitimde, bilim, sanat ve basın-yayın alanlarında, etik ilke ve değerler ön plana çıkmaktadır (Şen, 2014).

İş örgütlerinin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve diğer çalışanların nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemişlerdir. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemekte ve eğer işgörenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse; yasalar ve politikalar çalışanların evrensel anlamda kabul edilebilir, etik davranışlar göstermelerini sağlamamaktadır. Etik kurallar, piyasanın tam rekabet ortamında, düzgün bir şekilde çalışması için yasalara ek olarak, toplumsal değer yargılarına uygun olarak geliştirilmiş kurallar dizisidir. Etik ilkeler içinde yer alması gereken, yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik gibi kavramlar, ya da kayırma, rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik gibi etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanmasında yarar vardır. Çünkü kişisel bakış açılarına göre bireyler bu kavramların içeriğini diledikleri gibi doldurmak eğiliminde olabilirler. Bu durumda kurum içerisinde işgörenler yol gösterici olacak örgüt içinde

etik ilke ve kurallarının belirgin olması, tanımlamaların yapılması hem örgüt hem de işgörenler için gereklidir (Uzunçarşılı, 2000).

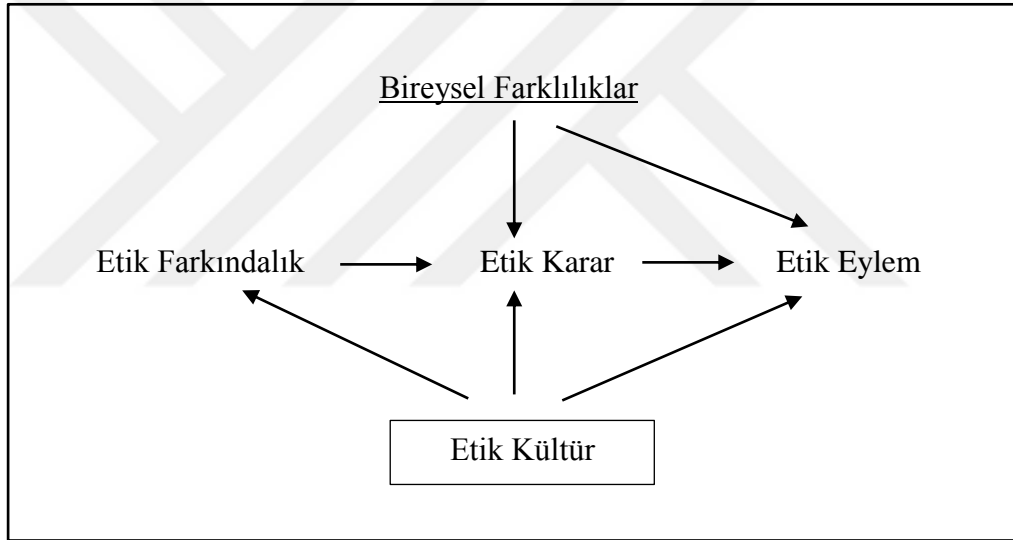
Örgütsel etik (organizational ethics) özetle yasal bir çerçevede çalışanlarda aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir. Diğer bir deyişle örgütsel etik, bir örgütün ve üyelerinin birbirleriyle olduğu gibi örgütün dışında yer alan insanlarla da uygun biçimde anlaşmalarının temelini sağlayan etik değerler, inançlar ve kurallardır (Uzunçarşılı, 2000).

George ve Jones (2012)'a göre etik örgüt kültürü; toplumsal, profesyonel ve bireysel etiğin bir ürünüdür. Toplumsal etik, örgütün içinde yer aldığı toplumun ya da ülkenin etiğidir. Profesyonel etik, benzer bir eğitim programını tamamlamış insanların kendi davranışlarını kontrol etmek için geliştirdikleri etik değerlerdir. Bireysel etik ise insanların diğer kişilerle karşılıklı etkileşimlerini yapılandırmakta kullandıkları kişisel etik değerlerdir.

Örgütsel etik kurum içerisinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunun bilinmesi ve doğru olanın yapılması anlamına gelir. Her ne kadar işletmeler ekonomik bir kâr sağlamak amacıyla kurulsalar da sosyal ve toplumsal hayattan ayrı düşünülemezler. Faaliyet gösterdikleri toplumun alışkanlıkları, gelenek ve görenekleri ve ahlak anlayışlarından etkilenirler. İşletmelerin karar verici yöneticileri de içinde buldukları koşulları ve toplumun değer yargılarını göz önünde bulundururlar. Yasalara aykırı olmayan etiğe de uygundur söylemi 90'lı yıllara kadar kabul görse de bugün etik sınırlar yeniden belirlenmiş, toplumun uygunsuz davranışlara olan tepkisi ise farklılaşma göstermiştir. Etik açıdan sorgulanabilir her faaliyet kamuoyunda gündeme gelmektedir. İşletmeler için en iyi seçenek artık etik sınırların farkında olmak, faaliyetlerini kurum içinde ve dışında düzene sokacak etik değerleri kabul etmek ve çalışanlarına benimsetmek olmuştur (Ülgen & Mirze, 2010).

Örgütsel etik öncelikle çalışanların bireysel açıdan nasıl düşünüldükleri ve tepki verdikleridir. Ama bugüne kadar çalışmış olan herkes, çalışanların sadece bireyler olmadığını bilir. Onlar daha büyük bir şeyin parçası olurlar. Düşünme tarzlarını ve nasıl davranacaklarını söyleyen bir örgüt kültürünün üyeleri konumundadırlar. Bir

örgütün etik kültürü de, ondan daha büyük örgüt kültürünün bir dilimi gibi düşünülmelidir. Bu da etik ile ilgili durumlarda çalışanların düşünme ve hareket tarzını etkileyen örgüt kültürünün yönlerini temsil eder. Etik karar verme açısından nasıl düşünüldüğüne gelince, kurum etik kültürünün, bireysel farklılıklarında etkisiyle, bireylerin etik farkındalık, yargı ve eylemi üzerinde önemli bir örgütsel etkisi olduğu söylenebilir (Şekil 2.1). Çalışanların çoğu, geleneksel düzeyde bilişsel etik gelişmişlik gösterirler. Yani, düşünme ve hareket etme konularında rehberlik için bir kaynağı örnek alırlar. Etik kültür, çalışanları etkileyen, etik sorunların farkında olmalarına yardımcı olan, iyi ya da kötü kararlar almalarını sağlayan, ayrıca neyi yapmalarının doğru, neyi yapmalarının yanlış olduğunu söyleyen biraz bu kaynağa benzer (Treviño & Nelson, 2014).



Şekil 2.1 Bireysel Farklılıkların Etik Kültür Etkisinde Eyleme Dönüşümü

Kaynak: Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons. p.150.

Etik kültürün bir örgütte hâkim kılınması, başta o şirketin sahiplerine ve hissedarlarına düştüğü gibi, belki de en önemli rol ve sorumluluk yöneticilerine düşmektedir. Çünkü yöneticiler, perdenin arkasında değil, önünde yer alan ve süreçlerde aktif olarak bulunan kişilerdir. Kurum çalışanlarına yönetim şekliyle, davranış biçimiyle, giyim tarzıyla rol model olması gereken yöneticilerin, ilke ve değer odaklı bir etik anlayışına sahip olması son derecede önemlidir (Bayraktar, 2007).

Örgüt içerisinde etik kültürün esas alınmasındaki mantıksal zorunluluk, firmaların hayatiyetlerini koruyup sürdürebilmelerinin birincil koşulu olan toplumsal destek gereksiniminin ana kaynağını oluşturmaktadır. Bilindiği üzere firmaların, varoluşlarını kalıcı kılmaları güçlü bir toplumsal destek bulabilmeleriyle mümkündür. Bunun için de öncelikle güvenilir bir toplumsal imaj kazanmaları gerekmektedir. Zira günümüzde işletmeler için yıllık cirodan çok, toplumdaki genel görünümüleri ve prestijleri önemli hale gelmiştir. Yüksek prestijli bir imajın kazanılması ise, hiç kuskusuz, etik ilkelere uymayı, kamusal yararı dikkate alan sorumlu davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Yanıltıcı reklam ve gösterişli ambalajla ürünün ayıbını örtterek tüketiciyi yanıltmamak, reklamlarda özellikle çocukları olumsuz etkileyecek yaklaşımlardan kaçınmak, ürün kalitesini ön planda tutmak, kalite-fiyat dengesine riayet etmek gibi tüketici haklarına saygıyı esas alan davranışlar güvenilirliğin temel koşulları arasında yer almaktadır. Bu yüzden her kademedeki yönetici etik kültürün oluşumuna engel olabilecek sorunlara yönelik olarak sürekli bir gözlem ve değerlendirme halinde olmalı, öte yandan da sürekli olarak etik kültür gelişimine katkıda bulunacak girişimlerde bulunmalı ve öneriler geliştirmelidir (İlhan, 2005).

Her ne kadar çevre etmenleri etik altyapının oluşturulması bakımından kritik ise de, kurumsal etik açısından mesafe kat etme sorumluluğu işletmelere aittir. Diğer bir deyişle, kuruluşlar kendileri etik odaklı tedbirler almazsa, etik örgüt kültürünün kendiliğinden oluşması beklenemez. Makro çevre etmenlerin zayıflığı ya da eksikliği, kurum yöneticilerinin etik liderlik üstlenmelerine ve kurumsal etiği en tepe noktaya çıkarma girişimlerine engel olarak görülmemelidir. Öte yandan, kurum çalışanları da bu konuda yönetime destek vermeli ve üzerlerine düşeni yapmalıdır. Kurumun kurucusu ve üst düzey yöneticilerinin davranışları özellikle diğer yöneticiler ve çalışanlar için mesaj işlevi görür. Etik davranma konusunda hassas ve örnek davranmış bir üst yönetim, etik bir örgüt kültürü oluşturma yolunda en kritik adımı atmış demektir. Bir başka deyişle, rol modeli olabilmiş bir üst yönetim, etik değerlerin ve ilkelerin yaşatılacağı mesajını vermektedir. Bu süreçte işletme içindeki iletişimde söylemler, ritüeller, hikâyeler ve semboller de etik değerleri ve ilkeleri pekiştirir. Örneğin, yardımseverliğe ve dürüstlüğe yönelik söylemler ve vurgular, etik davranışa ödüller ya da kimi fedakârlık motifleri içeren duygusal hikâyeler etkili olabilir. Etik dışı davranışları göz ardı etmemiş ve etik davranışları kurumsal ve sistemli olarak yüceltmiş bir yönetim, işletmenin etik ortamını ve kültürünü oluşturmuş olur. Bu



durumda etik dışı eylemlerin gerçekleşmesi olasılığı da azalır (Arslan & Berkman, 2009).

Etik davranan ve sosyal sorumluluk gösteren işletmenin müşteri bağlılığının güçlenmesi, çalışanlarının kuruluşuna sadakatinin kuvvetlenmesi, nitelikli insan kaynağının daha kolay cezbedilmesi beklenir. Aynı zamanda devletin denetim organlarının işletmeye daha olumlu yaklaşması, toplumun ve medyanın işletmeye itibar göstermesi, firmanın rekabet üstünlüğü sağlaması, tüm bunların hissedarların da çıkarlarına uygun düşmesi, işletmeleri ve yöneticileri bu konularda proaktif davranmaya yöneltmelidir (Arslan, 2012).

Yaşamlarını uzun dönem sürdürmek isteyen örgütler, iş ortamında faaliyetleri ve kararları yönlendiren, etik değerler ve davranış standartlarından oluşan etik örgüt kültürüne önem vermek mecburiyetindedir. İş hayatında, aynı normal hayatta olduğu gibi, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda karar verilmesi gereken durumlarda her zaman net seçenekler yoktur. Şirketler paydaşları olan çalışanlarına, müşterilerine, yatırımcılarına ve tüm topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken, doğru olanla kârlı olan arasındaki hassas dengeyi bulmak zorundadırlar (Boone & Kurtz, 2012).

Fortune 500 şirketlerinin yüzde 90'ının yazılı davranış kuralları, yüzde 70'inin de vizyon ve etik değer açıklamaları vardır. Avrupa'da ve Uzakdoğu'da bu yüzdeler daha düşüktür ama hızla artmaktadır (Badaracco, 2005). Etik değerleri kendine prensip olarak belirlemiş ve bunu hayata geçirmiş bir çalışma ortamında verim ve başarı doğru oranda artar. Örgüt kültürü bir kurumun en zor taklit edilebilen varlığıdır. Bir kurumun ürünleri, hizmetleri ve diğer entelektüel mülkiyetleri bir ölçüde taklit edilebilse de, kurumun sosyal sermayesini oluşturan kültürü kolaylıkla taklit edilemez. Rekabetin kıyasıya geçtiği bu yüzyılda etik kurum kültürüne sahip şirketler, taklit edilmesi zor olan bu özellikleri sayesinde hayatta kalma yarışında daha avantajlı olurlar (Dinçmen, 2010).

Bir örgüt içerisinde etik açıdan yapılan yanlışların çoğunluğu yönetim kaynaklıdır ve bu sorun üç şekilde çözülebilir. Bunların ilki yöneticileri etik şahıslar olarak geliştirmek, ikincisi standart ve değerlerin kurum stratejisinde tıpkı ekonomik amaçlar gibi merkezi yer tuttuğu bir ortam oluşturmak, üçüncüsü örgütün etik performansını destekleyen politikalar formüle edip uygulamak ve bu uygulamayı güvence altına

almaktır. Sadece kurallar ve söylevlerle etik bir örgüt kültürü yaratılamaz. Zaman içinde başarılı olmuş kurumların bu başarıları, mensuplarının yaratıcılığı, enerjisi ve iradesi üzerinde yükselmiştir. Etik olarak sağlam olmayan bir kültüre sahip olan kurumlar böyle bir adanmışlığı ayakta tutamaz (Badaracco, 2005).

Olumlu bir etik kültür oluşturmak örgütün üst kademesinde gelişir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yöneticiler daha etik bir kültür oluşturmak isterlerse bazı kritik ilkelere riayet ederek, çalışanların etik davranış sergilemelerine olumlu yönde etki edebilirler (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2009; Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005; Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Yöneticilerin etik bir kültür oluşturmak için uymaları gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

**Görünür rol model olunmalı:** Çalışanlar uygun davranışlara kriter olarak üst yönetime bakarlar. Etik davranış sergileyen üst yönetim çalışanlarına olumlu örnek olur.

**Etik beklentiler belirtilmeli:** Örgütsel etik kodlar oluşturulmalı ve yayılması sağlanmalıdır. Örgütün temel değerlerinin belirtildiği bu kodlar, çalışanların izlemesi gereken etik kurallardaki belirsizliği ortadan kaldırır.

**Etik eğitim sağlanmalı:** Kurslar, seminerler, çalıştaylar gibi etik eğitim programları uygulanmalıdır. Bu eğitimlerle kurumda hangi davranışlara müsamaha edilip hangilerine edilmediği anlatılmalı, belirtilen etik kurallarla ilgili potansiyel çıkmazlar çözüme kavuşturulmalıdır.

**Etik davranış ödüllendirilmeli, etik davranmayanlar uyarılmalı:** Performans değerlendirmelerinde örgütün etik kodlarına test düşen ve uyuşmayan durumlar ölçmeye alınmalıdır. Amaçlara ulaşmadaki başarı düzeyinin etikle ilgili yanı göz önünde bulundurulmalıdır. Etik davranışlar gözle görülür şekilde ödüllendirilirken aksi davranışlarda bulunanlar uyarılmalı ve cezai yaptırım uygulanmalıdır.

**Koruyucu mekanizmalar sağlanmalı:** Formel mekanizmaların oluşturulması, çalışanların etikle alakalı anlamadıkları noktaları tartışabilmelerini sağlar. Bu mekanizmalar etik olmayan davranışla karşılaştıklarında, çalışanların çekinmeden bildirebilmelerine imkân verir.

Amerika’da Etik Araştırma Merkezi tarafından düzenli olarak hazırlanan Ulusal İş Etiği Araştırmasının 2013 yılı sonuçlarına göre, çalıştıkları kurumda yanlış davranışlara tanık olanların oranı %41 olarak belirlenmiştir. Bu oran iki yıl önce 2011 yılında %45 seviyesinde bulunmuştur. Yanlış bir davranışa şahit olanlardan bunu rapor edenlerin oranı 2011 de %65 iken, 2013 yılında bu oran %63’e düşmüştür. Çalışanlarına etik eğitim veren kurumların sayısı 2011 ve 2013 yılları arasında %74’den %81’e çıkmıştır. Araştırmaya katılan 6579 kişinin güçlü kurum kültürüne sahip olduklarını söyleyenlerde yanlış davranışa şahit olanların sayısı %20 iken, zayıf kurum kültürüne sahip olduklarını söyleyenlerde bu tür davranışa şahit olanların oranı %88 çıkmıştır. 2009 yılında yapılan aynı araştırmada ise araştırmaya katılan kişilerin %10’u çalıştıkları kurumların hayatını sürdürebilmesi için etik standartlarını düşürdüklerini söylemişlerdir. Bu sonuçlar ışığında her ne kadar şirketler yüksek etik standartlar oluşturup bunların takibini yapmasa da ekonomik durgunluğa rağmen kişilerde etik bilincin yerleştiği, şirketlerde ise etik örgüt kültürünün geliştiği söylenebilir (ERC, 2013).

Gruys ve arkadaşlarının 195 üst düzey yönetici üzerinde yaptıkları bir diğer çalışmada açığa çıkmıştır ki, üst yönetim etik değerlere ne kadar önem verirse diğer yöneticilerin etik liderlik davranışı göstermelerine etkisi de o denli fazla olmaktadır. Bu olumlu etik davranış üst düzeyde işbirliği ve yardımlaşmaya yol açarak, alt düzeyde uygun olmayan davranışlar gösteren tüm çalışanlara etki etmektedir. Bu etki bölümdeki diğer üyelerin genel etik davranış ve tutumlarını şekillendirdiği için önem taşımaktadır. Etik değerleri, kurumun etik değerleri ile örtüşen çalışanın terfi etmesi diğerlerine göre daha fazla beklenmelidir. O yüzden etik değerlerin yukarıdan aşağıya tüm çalışanlar için olduğu düşünülmelidir (Gruys, Stewart, Goodstein, Bing, & Wicks, 2008).

Türkiye’de ise İGİAD, 2013 yılında 13 ili kapsayan ve Türkiye’deki şirketlerin örgütsel etik konusundaki durumunu açığa çıkarmak amacıyla dayanıklı tüketim, tekstil, medya, turizm, bankacılık, finans, gıda, otomotiv, inşaat, sağlık ve kamu sektörlerini içeren bir araştırma yapılmıştır. Beş yıl önce 2008 yılında sadece iki ili (İstanbul ve Kocaeli) kapsayan benzer araştırmanın sonuçlarıyla da karşılaştırılması yapılarak, örgütsel etik alanında yaşanan gelişmelerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda hazırlanan raporda aşağıda sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır (Torlak, Özdemir, & Erdemir, 2013).

1. İş dünyasında etik problemlerle karşılaşma durumlarında son beş yıl içinde önemli ölçüde azalma olduğu ortaya çıkmıştır.
2. 2013 yılı araştırmasında 2008 araştırmasından farklı olarak daha kurumsal ve yazılı ilkelerin etkili olduğu algılanmıştır.
3. İş dünyasında geçen beş yıllık süre içinde, yöneticiler ve iş sahipleri, kurumsal anlamda dünya ölçeğinde yoğun bir biçimde yaşanan finansal krizler ve bu krizlere yol açan iş etiğine aykırı durumlardan ders çıkararak, oluşan duyarlılıkların da etkisiyle daha fazla bilinçlenmişlerdir.
4. Örgütsel etiğinin oluşumundaki temel unsurlar olan dürüstlük, adalet, sorumluluk, akli kullanma gibi değişkenlerde 2008 yılındaki çalışmadan bugüne çok büyük bir değişikliğe rastlanmamıştır.
5. Örgütsel etiğinin oluşumundaki değişkenler zorlayıcı unsurlar, çevre, işin teşviki, inanç-aile olarak dört boyutta sınıflandırılmıştır. Kurumsal ve yaptırım gücü yüksek düzenlemelerin iş etiğini açısından önemi artarken, aile ve dini inançların etki gücünün azaldığı görülmüştür.
6. İş ortamında karşılaşılan etik sorunların kaynaklarının incelenmesi sonucunda, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan problemlerin ilk sırada, müşterilerle ilişkilerden kaynaklanan problemlerin ikinci sırada, rakiplerle ilişkilerden kaynaklanan problemlerin üçüncü sırada, çalışanlara karşı sorumluluklardan kaynaklanan problemlerin dördüncü sırada, çalışanlardan kaynaklanan problemlerin ise beşinci sırada olduğu ortaya konmuştur.
7. Örgütsel etik ile ilgili problemlerin temel nedenleri ilkesizlik, kanaatsizlik, temel değerlerin öneminin zayıflaması, kayırmacılık, işle ilgili şartlar, bireysel vizyonsuzluk, kötü örnekler, yetersiz destek ve toplumsal yaptırımların yetersizliği şeklinde sıralanmıştır.

Etik değerler ve iş etiği ilkeleri, etik örgüt kültürünün temelini oluşturur. Yani, örgütün kim olduğunu, neye inandığını ve buna nasıl ulaşmaya çalıştığını tanımlar; bu süreçteki strateji, politika, davranış esaslarını belirler; örgütün inançlarını, geleneklerini, iş görme yöntemlerini biçimlendirir. Değerlerin belirlenmesi; bu değerlerin başta örgüt çalışanlarına, kamuya ve ilgili diğer paydaşlara duyurulması

gerekir. Etik bir kültür oluşturulması için çeşitli yapı ve süreçler kullanılması faydalıdır. Etik kodu, davranış kodu, etik komitesi kurulu, etik görevlileri, kamu denetçisi, etik eğitimi, sorun bildirme sistemleri, İKY uygulamaları, kişisel bütünlüğü olan kişileri yönetici pozisyonlarına atamak, kurumsal yönetim, sosyal raporlama, dış denetim, sosyal sorumluluk, etik ve sosyal denetim bu yapı ve süreçlere örneklerdir (Arslan & Berkman, 2009).

Her şeyden önce etik örgüt kültürünün benimsenmesi ve kurumsallaşması bir anda gerçekleşemez, en azından orta vadeli bir süreç gerektirir. Bu süreçte ise üst kademenin nderliği ve desteği önkoşuldur. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kamu ve özel sektör yöneticilerinin etik değerleri ve iş etiği ilkelerini uygulamaya yansıtılmak için öncülük etmeleri daha da gereklidir. Bu sürecin zorlu aşamalar içermesine rağmen bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak görülmesi halinde mesafe kat etmek kolaylaşır. Tüm bunlarda, girişimci ve yöneticinin liderliği, ek olarak çalışanın da etkili katılımı etik bir örgüt kültürü kurulmasında başarıyı artırır (Arslan & Berkman, 2009; TÜGİAD, 1992).

### **2.3 Örgütsel Erdemler Modeli**

Sosyo-ekonomik süreçte uygulamalarını ve ilişkilerini belli etik standartları referans alacak biçimde kurgulamanın uzun vadede firmaya hayati getiriler sunduğunun anlaşılmasıyla, birçok şirket kendi etik kültürünü tesis etmeye başlamıştır. Küreselleşmenin etkisiyle ekonominin ve rekabetin uluslararası alana kayması bağlamında giderek evrensel bir üst etik ilkeler bütününün oluşmaya başladığı da söylenebilir. Bugün için etik ilkeleri referans alma, işletmelerde aranan evrensel davranış normu haline gelmiştir. Sosyo-ekonomik ilişkileri düzenleyen normlar bütününün yeni koşullar temelinde biçimlenmeye başlaması, firmaları etik bir örgüt kültürü oluşturmaya, topluma olan sorumlulukları konusunda çok daha özenli olmaya zorlamaktadır (İlhan, 2005).

Örgütün etik kültürünün ve örgüt üzerindeki etkisinin farkında olmak oldukça önemlidir. Etik rgt kültürü, rgt sürdürülebilir bir şekilde işletmeye yarayan ya da aksine bunu yapmaktan alıkoyan, örgütsel davranış kurallarını teşvik eden

anlayışlardır. Etik olmak, yani doğru, takdire ve gerçeğe uygun değerler ve uygulamaları benimsemek, bir örgütün kültürünün özünü oluşturur (Riivari & Lamsa, 2014).

Etik kültür üzerine yapılan araştırmalar, etik kültür yapısının nasıl olması gerektiği varsayımları üzerinden başlayarak gelişmiştir. Etik kültür, etik olan veya etik dışı davranışları teşvik eden formel (etik kurallar, ödül sistemleri) ve enformel (çalışan davranışları, etik normlar) sistemlerden oluşan örgüt kültürünün bir alt kümesi olarak kabul edilebilir. Etik kültürünün modellenerek kullanımı tek boyutlu bir yapıdan farklı olarak, belirlenen alt boyutlarının da özelliklerini vurgulayarak ilerlemiştir (Huhtala, Feldt, Hyvönen, & Mauno, 2013).

Bu çalışmada kullanılan yapıya temel olan örgütsel erdemler modeli de alt boyutlara sahip olup modelin özellikleri aşağıda belirtilmiştir. Modelde de geçen erdem (virtue) veya eski deyişle fazilet kavramı ahlaki standartların bir üst seviyesini ifade etmektedir. Güzel ahlak olarak da ifade edilen erdem kavramı insanı yücelten ve hayatı anlamlı kılan ulvi ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 2012).

Kuruluşların etik özelliğini ölçmek için, organizasyonun niyetleri, kuralları ve etkileri üzerine odaklanılması gereklidir. Bir kuruluşun niyetleri, o organizasyonun etik davranışı teşvik etmesi, etik dışı davranışları ise önlemeye çalışmasıyla açığa çıkar. Kaptein (2008), birçok şirketin etik olan ve olmayan davranışlarını analiz ederek örgütsel erdemler modelini tasarlamıştır. Bu model, bir dizi organizasyonel erdem arasında ayırım yaparak kuruluşun ilgili niyetlerini ölçmek için hazırlanmış, güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış bir modeldir. Kaptein'in bir örgütün etik kültürünü ölçmek için geliştirdiği örgütsel erdemler modeli prensipte bir kuruluşta etik davranışı teşvik eden aşağıdaki sekiz düzenleyici erdemi ayırt etmeye çalışır.

- 1. Açıklık:** Çalışanlardan kurum içinde uyulması beklenen norm ve davranışların somut ve anlaşılır olma derecesi.
- 2. Amirlerin uyumu:** Amirlerin kurum içerisinde etik açıdan ne ölçüde iyi örnek oldukları.
- 3. Üst yönetimin uyumu:** Üst yönetimin, kurumdaki etik beklentilere ne ölçüde uygun davrandıkları.

4. **Desteklenebilirlik:** Kurumun çalışanlar arasındaki etik davranışları ne derece desteklediği, çalışanların çalışma ortamına duydukları saygı ve güvenin derecesi.
5. **Uygulanabilirlik:** Kurum tarafından oluşturulan çalışma koşullarının çalışanlardan beklenen norm ve davranışlar ile uyum sağlaması.
6. **Şeffaflık:** Yönetici ve işçi davranışlarından etik olmayanlarının bilinmesi ve sonuçlarının kişilerce algılanma derecesi.
7. **Tartışılabilirlik:** Etik ikilemleri ya da etik olmadığı söylenen davranışları kurum içerisinde irdeleyebilme fırsatı.
8. **Yaptırılabilirlik:** Örgütte etik olan davranışların ödüllendirilmesi, etik olmayan davranışların ise cezalandırılarak etik davranışlara teşvikin sağlanmasının kapsamı

İlk üç erdem, kurumun kendi kendini düzenleme kapasitesi ile ilgilidir. Sonraki iki erdem kurumun kendini sağlama kapasitesi hakkındadır. Son üç erdem ise kurumun kendini düzeltme ya da kendini temizleme kapasitesi ile ilgilidir (Riivari, 2011). Bu yaklaşıma göre, bu erdemlerin gücü bir örgütte ne kadar fazlaysa, o örgütün etik kültürü de o denli güçlü olmaktadır (Kaptein, 2010).

Bu, çalışmada sayılan erdemlerden üç tanesi (Açıklık, Desteklenebilirlik ve Uygulanabilirlik) modele dâhil edilmiştir ve ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Sadece bu boyutların çalışmaya dâhil edilmesinin sebebi ölçeğin tek başına uygulandığında bile oldukça uzun olmasıdır. Literatürde ölçeğin kısaltarak kullanıldığı diğer çalışmalarda mevcuttur (DeBode, Armenakis, Feild, & Walker, 2013). Bu yüzden inovasyon değişkeni ile en fazla ilişkili olanları seçilmiş, madde sayıları daha da kısaltılarak güvenilirlik ve geçerliliği test edildikten sonra çalışmadaki modelde yer almışlardır.

Modelde yer alan ilk erdem olan açıklık, örgüt çalışanlarından beklenen normatif davranışlarda netlik olmasına ilişkindir. Bu beklentiler, somut, kapsamlı ve anlaşılır olmalıdır. İş ortamlarındaki etik sorunlar, çalışanlar için diğer sosyal ortamlarda karşılaştıklarıyla farklılıklar gösterir. Birçok etik sorun sadece iş ortamında rastlanacak kadar özgün ve özeldir. Dolayısıyla genel sezgiler, çalışanların işyerinde etik ve etik olmayan davranış arasındaki farkı anlamaları için yeterli olmayabilir. Eğer bir kuruluş etik ve etik olmayan davranış ayrımıyla ilgilenmezse, çalışanlarının etik olmayan davranışlara meyiletme riski artar. Net etik standartlara sahip olan bir örgütün

çalışanlarının da bu etik değerleri onaylayacakları ileri sürülebilir. Yol gösterici örgütsel çerçeve olmadan kendi takdirine ve sezgisine bırakılan çalışanlar, daha fazla etik dışı davranış gösterme riski taşırlar. Kuruluşlar içinde etik olmayan davranışların ana kaynaklarından biri, şirketteki etik beklentilerdeki belirsizliğin olmasıyla birlikte bir diğer riskte örgütteki belirsizlikler veya belirsiz normatif beklentilerin, çalışanların bunları bilmemenin arkasına gizlenmesine, kendilerini bilgisiz tutmasına, kasten mazeretler üretmesine sebep olmasıdır. Bu nedenle, erdemli organizasyonlar çalışanların uymaları gereken etik standartlar konusunda olabildiğince açık olmalıdır (Kaptein, 2008).

Modeldeki ikinci boyut olan desteklenebilirlik, örgütün normatif beklentilerini karşılamak için çalışanlarını destekleme derecesidir. Birçok araştırmacıya göre motivasyonu kırılmış ve memnun olmayan personelin etik dışı davranma olasılığı daha yüksektir. Çalıştıkları kurum tarafından ciddiye alınmayan ve adil davranılmayan çalışanlar, adalet terazisini dengelemek için kuruluşa kasten zarar vermeyi deneyebilir. Güvensizlik ve adil olmayan bir çalışma ortamı, imkânsız değilse bile, örgütün etik standartlara uygunluğunu oldukça zor hale getirir. Çalışanlar örgütsel değerleri birlikte ortaya koymak için teşvik edildikleri zaman, örgütün etik standartlarına uymada içsel motivasyon elde ederler. Desteklenebilirlik, çalışanların organizasyonun normatif beklentilerine hangi ölçüde katılım sağladığını ve bağlılık gösterdiğini belirtmekle birlikte, örgütün bu tür davranışları nasıl uyardığını ve desteklediğini de gösterir (Riivari, Lamsa, Kujala, & Heiskanen, 2012).

Modeldeki sonuncu boyut olan uygulanabilirlik, örgütün normatif beklentileri ile çalışanların uyumunu sağlamak için oluşturduğu koşullar ile ilgilidir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için çok az olanakları varsa ya da hiç yoksa etik olmayan davranışlar gösterme riskleri artar. Daha somut olarak, çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zaman, bütçe, donanım, bilgi ve yetkiden yoksunsa etik dışı davranışlar baş gösterir. Örneğin, büyük bir zaman baskısı altında çalışan kişiler, yeterli zamana sahip olanlara göre, başkalarının meşru beklentileri ve çıkarlarına dikkat etmeğe daha az eğilimlidir. Aşırı yüksek hedefler etik dışı davranışları teşvik eder. Bu nedenle çalışanların sorumlulukları mümkün olduğunca uygulanabilir ve yapılabilir olmalıdır. Dolayısıyla, çalışanlara yeterli zaman, mali kaynak, donanım, bilgi ve yetki verildiğinde etik olmayan davranışlarda azalma görülür (Kaptein, 2008).



## 2.4 Bilgi Yönetim Süreci ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Bilgi yönetimi, organizasyonda belirli türde değerlerin varlığını gerektirir. Bu değerler, kendi özünde bireysel bilgiye saygı ve yüksek bir takdirin yanı sıra, karşılıklı güven yoluyla bilgi etkileşimlerini teşvik edici taahhütler içeren bir örgüt kültürüyle kök salar. Bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü, herkesin bilginin paylaşımı ve üretilmesiyle elde edilecek kazanımların farkındalığı algısı üzerine kurulmuştur. Bu hem bireyin hem de organizasyonun yararına olan bir kazan-kazan kültürüdür. Böyle bir kültürü yaşatmak, kuruluşların kendi bilgi çalışanlarına yatırım yapmasıyla, çalışanlarının da kendilerini kurumun hedeflerini yerine getirmeye adanmış olmalarıyla mümkün olur. Güvensizlik, hiyerarşik komuta ve kontrol yerine bilgi işçisine saygı, hoşgörü, örgütün hedeflerine etik kimlik verme gibi değerler, evrensel bilgi yönetimi değerleridir. Organizasyonun büyüklüğü ve türü ne olursa olsun, başarılı bir bilgi yönetimi, bu değerler üzerine kurulmuş bir örgüt kültürünü gerektirir (Pasher & Ronen, 2011).

Örgütler, kendi karakter yapıları ve geçmişi ışığında, bilgi yönetimini teşvik edici kendine özgü örgüt kültürü ve değerlerinin özelleştirmesine ihtiyaç duyar. Açıkçası, tanımı gereği, bu özelleştirilmiş değerler kurumda ne olması gerektiğini dikte etmemelidir. Örgütün çalışanları ile işbirliği içinde, kendi örgüt kültürü ve değerleri ile uyumlu, bilgi yönetimini geliştirmeyi sağlayan kuralları belirlemesi daha sağlıklı olur. Yöneticiler, bilgi yönetimi için uygun bir örgüt kültürü inşasından öncelikli sorumludur. Bilgi yönetimi çalışmaları, destekleyici bir örgüt kültürü olmadan uygulamaya konması ve başarılı olması çok zordur. Bu nedenle, pozitif manada örgüt kültürü geliştirmek başarılı bir bilgi yönetimi için bir ön koşuldur (Pasher & Ronen, 2011).

Örgütün amaçları, değerleri, çalışanların nitelikleri, hizmet ettiği çevre, örgütün kendi içinde ve çevresi ile olan ilişkileri, kendine özgü kültür dokusunun oluşumunda önemli rol oynar. Bu nedenle bir örgütün sahip olduğu kültürel yapı, o örgütteki bilgi ve bilgi paylaşımını etkileyen önemli etmenlerden biri sayılmıştır (Celep & Çetin, 2003).

Pérez-Bustamante (1999) bilgi üreten bir örgüt yaratmak ve geliştirmek için, örgüt içerisinde önem verilmesi gereken unsurları aşağıdaki şekilde belirtirken bunlardan birinin de kurum kültürü olduğuna dikkat çekmiştir.

1. Örgütsel düzeylerin hepsinde stratejik amaçlı bilginin üretilmesi, bilginin birikimi, bilginin korunması ve bilginin araştırılması sağlanmalıdır.
2. Çalışanların özerkliği teşvik edilmelidir. Böylece bütünüyle özgür bir ortamda sahip oldukları bilgiyi paylaşabilirler ve kendi fikirlerini açıklayabilirler.
3. Dünyayı algılamada kullanılan temel tutumları içerdiklerinden ve algılanan sorunlara yeni çözümler adına kaynak olabilme ihtimalinden dolayı, yaratma potansiyellerini sınırlamaksızın, fikir aktarımını destekleyen ve çoğaltan iletişim altyapıları kurulmalıdır.
4. Örgütün ilgilendiği sorunları çözmek, önleyici araştırmaları ön plana çıkarmak ve sorunları daha iyi biçimde anlayabilmek için örtük bilginin paylaşımı ve fikirlerin iletişime sokulması, ayrıca bilgi tabanlarının kurulması ve görevlerin bir araya getirilmesiyle araştırma programlarının çoğaltılması sağlanmalıdır.
5. Örgüt içerisindeki içsel karışıklık ve çeşitlilik artırılarak çevresel değişimleri eşit olarak yönetmenin önü açılmalıdır.
6. Bilginin, kurumdaki çalışanların içsel düşünce ve deneyimlerine aksetmesini amaçlayan bir kurum kültürü yaratılmalıdır.

Davenport ve Prusak (1998) ise, birçok bilgi yönetim sistemi çalışmasında teknolojiye aşırı biçimde önem verilirken, insan boyutunun unutulması sebebiyle başarısızlıkla yüz yüze kalındığını belirtmişlerdir. Bilgi yönetim projelerini başarılı yapan en önemli etkeninde, kurum içindeki bilginin önemini kavrayan, bilginin paylaşılmasını ve transferini destekleyen bir kurumsal kültürün varlığı olduğunu söylenmişlerdir.

Etkili bir bilgi yönetimi, destekleyici, işbirlikçi bir kültürün varlığını ve örgüt içi olumsuz çatışmaların ortadan kaldırılmasını gerektirir. Tüm bunların olması için de işbirliği, sorun çözme tekniklerinin kullanılması, etkili dinleme gibi temel düzeyde modern yönetim becerileri gerekir. Bu temel becerilerde ustalaşmamış örgütler büyük olasılıkla günlük işlerini yürütmeye zorlanırlar (O'Dell, Essaides, & Grayson, 2003).

Barutçugil (2002)'e göre bilgi yönetimi uygulamalarının başarısını belirleyen üç temel güç unsuru vardır. Bunlar sırasıyla teknoloji, süreçler ve kültürdür. Teknoloji, bilgiye

ulaşma ve onu elde etmede en önemli güç unsurudur. Süreçler, paylaşma, kullanma ve değerlendirme aktiviteleri için kullanılır. Kültür ise, paylaşma, bütünleştirme, ihtiyaç oluşturma ve yaratma konularında önemi rol oynamaktadır. Bilgi yönetimindeki bu üç unsurun önemleri konusunda yüzdesel bir değerlendirme yapıldığında teknolojinin ağırlığı %20, süreçlerin önemi %30, kültürün göreceli önemi ise %50 olarak kabul edilmektedir. Kültürün diğer iki unsurun toplamı kadar ağırlığa sahip olması dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Bilgi yönetimi ve etik örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmacılardan olan Brown ve Starky (1994) çalışmalarında, etik örgüt kültürün kişilerin enformasyonu aktarmaya ilişkin tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Demarest (1997) ise etkili bir bilgi yönetimi için kültür, insanlar, süreç ve teknolojinin hepsinin göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Bir diğer araştırmacı olan Hendriks (2011)'e göre örgüt kültürü, hangi bilginin paylaşılacak değerde olduğunun bilinmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışma ortamları, her tür bilginin hem arz hem de talep boyutlarını etkileyebilir. Arz boyutunda, uzmanlık konularını paylaşmaya istekli olma, olayların değerlendirilmesi için zaman ayırma, önemli bilgi belgelerinin kataloglanması, tamamlanan projeler ve görevler sonunda öğrenilen derslerle ilgili sunumlar yapılması sayılabilir. Talep boyutunda ise örgüt kültürü, mevcut bilginin taranmasını ve yeniden kullanılmasını teşvik edecek role sahiptir.

Leidner, Alavi ve Kayworth, örgütsel kültürün bilgi yönetimi uygulamaları ve gelişimi üzerindeki etkilerini incelediği araştırmalarında, global ölçekli iki firma üzerinde vaka analizi gerçekleştirmişlerdir. Seçilen iki firma benzer kültürel özellikler taşımakla birlikte diğer yönlerden farklılık göstermektedir. Bu şirketlerden birinde bilgi yönetimi uygulamaları enformasyon depolamanın biraz ötesinde iken, diğerinde bilgi yönetimi uygulamaları elektronik ortamda tutulması teşvik edilen, son derece işbirlikçi bir sistemine dönüşmüştür. Vaka analizinde firmadaki çalışanların farklı bakış açıları dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen ilk bulgular başlangıçta örgüt kültürünün organizasyonun bilgi yönetimi uygulamalarını teşvik ettiğini, bilgi yönetimi yaklaşımının gelişimini ve bilginin aktarılmasını etkilediğini göstermiştir. Sonraki süreçte ise bilgi yönetiminin, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline geldiğini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır (Leidner, Alavi, & Kayworth, 2008).

Easa, bankalar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında bilgi yönetim süreçlerinin, fikir üretme süreçlerini etkileyerek kurumun ürün, hizmet ve servislerinin geliştirilmesinde etkili olduğunu söylemiştir. Fikir üretmenin temelinde bilgi yönetiminde yer alan bilgiyi yaratma ve paylaşma yatmaktadır. Easa çalışmasında, bilgi yönetimi konusunda yapılacak bu faaliyetlerin kurum kültürü tarafından desteklenmediği surette uzun süreli olmayacağını sonucuna ulaşmıştır (Easa, 2011; Easa, 2012).

Wiig (2004)'e göre etkili, akıllı ve etik davranışlar, tüm bilgi çalışmalarında önemlidir. Birçok araştırmacı kurum kültürü ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya çalışmıştır. İşyerindeki davranışlar koşullar, gelenekler, kaynakların mevcudiyeti gibi birçok faktöre bağlıdır. Etkili bir bilgi yönetimi de kişilerin bildikleri ve inandıkları ile ilişkili olduğundan etik, güvenli ve cana yakın davranış tarzları, bilgi yönetiminde öne çıkan başarı faktörlerindedir. Uzun vadede hayatta kalmak isteyen bir şirketin, kurumsal iç çekişmeleri ve ters etkili davranışları en aza indiren bir etik örgüt kültürü benimsemesi gerekir. Kuruluşlar etik durumlarını ölçmek için de kurumun niyetlerine, kendi kurallarına ve etkilerine odaklanmalıdır. İyi bir üst yönetim çalışma felsefesi ruhu olarak sorumlu herkes, çalışanlar tarafından da desteklenen etik, güvenli ve paylaşımcı bir ortamı teşvik etmek için çalışmalıdır. Bilgi yönetimini destekleyen bu ortamın ve etik örgüt kültürünün belirleyici yönleri şu eğilimdedir:

- Kurumda açık, dürüst ve hiçbir gizli gündemi veya sorunu olmayan, güvenlik konularında sağlam bir duruş sergileyen, iletişimsel davranışlar mevcuttur.
- Kurumsal başarı ve canlılığı elde etmek için çalışan, yardımsever ve cana yakın yöneticiler ve çalışma arkadaşları vardır.
- Kişisel tutum, davranış ve liderlik için rol model olarak hareket eden yöneticilere sahiptir.
- Sorunlar ve fırsatlar karşısında etik ve adil muamele edilir.
- Yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına tutumları, zihniyet ve yetenekleri hakkında güven duyulur.
- Eylemlerinden ötürü paranın bile geçmeyeceği sorumlu ve hesap verilebilir nitelikte kişisel eğilimlerin olduğu bir ortam ve kültüre sahiptir.

Birçok kurumda bilgi yönetimi uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanması, örgütsel bilgiyi pratik olarak geliştirmek isteyen yöneticilerde hayal kırıklığına yol açmıştır. Long ve Fahey (2000)'in 50'den fazla kurumda yaptıkları araştırmada örgütsel kültür, bilgi varlıklarını oluşturma ve geliştirmede önemli bir bariyer olarak açığa çıkmıştır. Long ve Fahey (2000), örgüt kültürünün bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasını dört yönden etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca, bu dört perspektif üzerinden yönetime, örgüt kültürünün farklı yönlerini değerlendirmek suretiyle, bilgi ile ilgili davranışları etkilemek için, aşağıda belirtilen aksiyonları almaları önerisinde bulunmuşlardır:

1. Örgüt kültürü ve özellikle alt kültürler, hangi bilginin yönetmeye değer ve önemli olduğu varsayımlarını şekillendirir. Yönetim, bilginin belirli bir faaliyet veya süreç etrafında daha etkili oluşturulması ve paylaşılmasında, kültürün destekleyici ve azaltıcı önceliklerini keşfetmek zorundadır. Yönetimin, organizasyon için kritik önem taşıyan bilgiyi oluşturan davranışların neler olacağını belirlemesi gerekir. Ayrıca yönetimin, mevcut hangi norm ve uygulamaların, kurumda gerekecek yeni tutum ve davranışlara engel olabileceğini açığa çıkarması gerekir.
2. Örgüt kültürü bilginin düzeyleri arasındaki ilişkiye aracılık yapar. Bireysel ve örgütsel bilgi arasındaki ilişkileri de tanımlar. Kimin hangi bilgiyi kontrol edeceğini, kimin paylaşacağını veya kimin saklayacağını belirler. Yönetimin, bilginin önerilen yeniden dağıtımının hâlihazırdaki kültür tarafından nasıl kolaylaştırılıp, zorlaştırılacağını hesaplaması lazımdır. Bilginin mülkiyetinin değiştirilmesi karşısındaki tutumları nasıl değiştireceğini de ele almalıdır. Yönetim, daha işbirlikçi bilgi kullanımını güçlendirmek için hangi uygulamaların değiştirilmesi gerektiğine karar vermelidir.
3. Örgüt kültürü bilginin belirli durumlarda nasıl kullanılacağını belirleyen sosyal etkileşim için uygun şartları oluşturur. Yönetim, duyarlı konuları tartışmaya engel olan, norm ve uygulamaları tespit etmelidir. Yönetim, üst yönetimin kurumda erişilebilir olarak algılandığının kanıtlarını bulması ve göstermesi gerekir. Dikey etkileşimleri önleyen kültür unsurlarını tespit edilmelidir. Yönetimin, şirketteki işbirlikçi problem çözme beklentilerini ve etkileşimlerini özendirerek veya vazgeçiren normları ve uygulamaları sunması gerekir.

4. Örgüt kültürü yeni bilginin içerdiği belirsizliklerle birlikte, üretilmesi ve benimsenmesi sürecini şekillendirir. Yönetim, önemli olmakla birlikte ihmal edilmiş veya kuruluş tarafından keşfedilmemiş olan bilgileri araştırmalıdır. Ne tip normların ve pratiklerin, bilginin benimsenmesine, üretilmesine ve uygulanmasına bariyer olduğunu bulmalıdır. Yönetim, firma içinde inovasyon patlamalarına yol açan, dış ortamdan giriş ile kabul edilen veya oluşturulan yeni bilgilerin örneklerini aramalı ve bunlardan kurum yararına dersler çıkarmayı denemelidir (Gottschalk, 2005).



### 3. BÖLÜM: İNOVASYON

Organizasyonlar bilgi ve insan kaynaklarını etkili kullanabildikleri ve pazara farklı ürün ve hizmetler sunarak kendilerini diğer kurumlardan farklı konuma getirebildikleri sürece değer kazanır ve rekabet üstünlüğü sağlarlar. İnovasyon bu zorlu savaşta şirketlerin kullanabilecekleri en değerli silahtır. İnovasyon süreci zorlu ve kimi zamanda riskli olmasına karşın kurum için faydalarından dolayı vazgeçilmez konumdadır. Yenilikçi bir kurum rekabet avantajı elde etmek için ürün, hizmet ve süreçlerini rakiplerinden farklı hale getirme yönündeki faaliyetlere yoğunlaşmalıdır. İnovasyon günümüzde uzun dönemli veremlilik, kalite ve esnekliğin başlıca koşulu olarak değerlendirilmekte ve sürdürülebilir örgütsel başarının yapıtaşlarından biri sayılmaktadır (Öğüt, 2012).

Şirketlerde rastlanan en yaygın olgulardan biri aynı zamanda en şaşırtıcı olandır. Başarılı şirketler, içinde faaliyet gösterdikleri ortamda büyük değişiklikler olduğunda, çoğu zaman buna tepki göstermeyi beceremezler. Yeni ürünlerle, teknolojilerle veya stratejilerle silahlanmış rakiplerine karşı, kendilerini savunamayıp satış ve kârlarının erimesi, en iyi elemanlarının şirketi terk etmesi, şirketin hisse değerlerinin baş aşağı gitmesi karşısında çaresiz kalırlar. Bunlardan bazıları bir takım acılı küçülme ve yeniden yapılanma denemeleri yaparak kendilerini toparlamayı becerse bile birçoğu bunu başaramazlar (Levy, 2003).

Günümüz iş hayatında kazanmak ve hayatta kalmak için inovasyon etkili bir araçtır. İnovasyon yapan kurumlar içerisinde ilk hamleyi yapanlar avantajlı duruma geçerler. Yeni pazarlar hakkında derin bilgiye sahip olurlar, bu da güçlü ilişkiler kurmalarına imkân sağlar. İnovasyon yapanlar ayrıca en meydan okuyan sorunları çözebilen şirketler olarak ün kazanırlar. Bu nedenle kuruluşlar inovasyon için fırsatları, çözülmemiş sorunları, karşılaşılmamış ihtiyaçları, uygun olmayan veya yürümeyen şeyleri saptamak için her yıl milyonlarca dolar harcarlar (Magretta, 2010).

Sürekli inovasyon bir organizasyonun hayatta kalması için artık bir zorunluluktur. Organizasyonlar ve yöneticiler zor dönemlerde bile inovasyona yatırımı ihmal etmeyi

göze almamalıdır. İnovasyon genel manada üç bileşenden oluşur; bunlar mevcut bilginin yeniden kullanılması, yeni bilginin icadı ve tüm bilginin işlenmesidir. İnovasyon teknoloji ile sınırlı kalmadan iş geliştirme, insan kaynakları, müşteri ilişkileri, pazarlama ve iş süreçleri gibi tüm iş faaliyetlerinde olması gerekir. İşçilere yenilik yapmayı teşvik etmeyi sağlayan inovasyon kültürünün nasıl olması gerektiği öğretilmelidir. Şirketler hayatta kalmak için inovasyon çeşitlerini ve periyodik olarak belirledikleri hedefleri yakalayıp yakalamadıklarını kontrol etmelidir. Yoksa günümüz bilgi ekonomisinde inovasyon yapmayan şirketlerin ayakta durmaları çok zordur. Alışılmışın dışındaki fikirleri hayata geçirerek endüstri kurallarını değiştirmek, dolayısıyla geleceği oluşturmak stratejik bir yarışır. Bu endüstriler arasındaki sınırların yeniden çizilmesi ve tamamen yeni endüstrileri oluşturmakla ilgilidir. Geleceği anlamak ve oluşturmak için, şirketler mevcut bazı düşünce ve metotlarından vazgeçmek ve yarının pazarlarının öngörüsünü geliştirmek zorundadır. Şirketler kendine özgü inovasyonlarını oluşturma yönünde yeni fikirler geliştirmeye, bu fikirleri test etmek için deneyler yapmaya ve umut verici fikirleri yeni girişimler olarak uygulamaya koymaya odaklanmalıdır. Üst yönetimin misyonu da bu ihtiyaçlardan dolayı, organizasyonel yapıları ve iş süreçlerini inovasyon üretme yeteneğine uygun hale getirmek olmalıdır (Pasher & Ronen, 2011).

### **3.1 İnovasyon Kavramı**

İnovasyon, yaratıcı bir fikri katma değer oluşturabilir ve pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme sürecidir. İnovasyon, buluşun ötesinde yeni bir iş fırsatı yaratmaktır ve tüm işletmeler için hayati öneme sahiptir. İnovasyon tanımı itibariyle en fazla yenilikle karıştırılmaktadır. Yenilik kavramı, inovasyonun ifade ettiği anlamların tamamını kapsamadığı için inovasyon yerine kullanılmayacağı kabul edilse de; zamanla Türkçeyi korumak amacıyla yenilik kavramının içeriğini inovasyon kavramının içeriğiyle doldurarak kullanılabilmesi, ikinci bir görüş olarak taraftar bulmuş, aynı manadaymış gibi kullanılagelir olmuştur. Bu bağlamda yeni olan her şeyin bir inovasyon olarak değerlendirilemeyeceğinin altını çizmek inovasyonun kapsamının anlaşılması açısından önemlidir. Çünkü inovasyonun temel dinamiğini, yeni olan her şey değil, ekonomik ve katma değere dönüştürülen yenilikler oluşturmaktadır (Gümüş,



Dayal, & Bilim, 2014). Bu çalışmada her ne kadar aralarında farklılık olsa da, alınan kaynaklarda kullanıldığı ifade şekline sadık kalınarak inovasyon ve yenilik kavramları belli durumlarda aynı manayı taşıdıkları kabul edilerek kullanılmıştır.

Senge (2006)'ye göre mühendisler, laboratuvarında çalıştığı kanıtlanınca yeni bir fikrin icat edilmiş olduğunu söylerler. Fikir ancak pratik bir maliyetle anlamlı bir ölçekte güvenilir olarak çoğaltılabilir hale gelince bir yenilik olur. Eğer fikir yeterince önemli ise örneğin telefon, bilgisayar veya ticari hava ikmal aracı gibi o zaman bir temel yenilik olarak adlandırılır ve yeni bir endüstri yaratır veya mevcut endüstriyi dönüştürür.

TÜBİTAK tarafından Türkçeye de çevrilen OECD'nin yayınladığı bir kılavuz olan, "Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler: Oslo Kılavuzu" nda inovasyonun tanımı şu şekilde yapılmaktadır. "İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. İnovasyon için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu, şirketlerin ilk defa geliştirdikleri ve diğer şirket veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar" (OECD, 2005).

Gerber (1995)'e göre inovasyon her olağanüstü iş faaliyetinin kalbidir. İnovasyon yapan şirketler, devamlı olarak müşterilerin o şirketten beklentilerine cevap verip vermediğiyle karşı karşıyadır. İnovasyonun anlamlı olması için her zaman müşterilerin bakış noktaları nazara alınmalıdır. Aynı zamanda inovasyon, kritik temel faaliyetleri basitleştirmelidir. Şirket içerisinde firma sahiplerinin ve çalışanların işlerinin yapılışını kolaylaştırmayan girişimler inovasyon değil karmaşa demektir.

İnovasyon hem bilginin stratejik biçimde edinilmesini ve uygulanmasını içeren hem de öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken yetkinliği inşaaya yardımcı olan davranış kalıplarını elde etmeye ve takviyeye yarayan öğrenmeyle alakalıdır. İnovasyon yönetimi de özellikle böyle öğrenmeyi mümkün kılan davranış kalıpları ve rutinlerin belirlenmesi ve gelişiminin sağlanmasıyla ilgilidir (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Drucker'ın "İnovasyon Disiplini" adlı makalesinde inovasyonun ilkeleri hakkında söyledikleri dikkat edilmesi gereken hususlardır. İnovasyon hem kavramsal hem de algısal bir şey olduğu için buluş yapmak isteyenlerin aynı zamanda kafalarını dışarıya uzatıp çevrelerine bakmaları, soru sormaları ve dinlemeleri gerekir. Başarılı buluşçular bir fırsatı değerlendirebilmek için söz konusu inovasyonun nasıl bir şey olması gerektiğini analitik olarak araştırırlar. Ardından dışarı çıkıp potansiyel kullanıcıların beklentilerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını inceleyebilmek için onları gözlemlerler (Drucker, 1998).

Bir inovasyonun etkin olabilmesi için basit ve odaklanmış olması gerekir. Yaptığı tek bir şey olmalıdır, yoksa insanların kafasını karıştırır. Yeni kullanıcılar ve yeni pazarlar yaratan bir inovasyon bile belirli, net ve özenle tasarlanmış bir uygulamayı hedeflemelidir. Etkin inovasyonlar işe küçük başlarlar, görkemli değildirler. Aslında, belirli bir inovasyonun büyük bir iş haline mi geleceğini, yoksa mütevazı bir başarı olarak mı kalacağını kimse önceden kestiremez. Ama sonuçlar mütevazı olsalar bile, başarılı inovasyon daha baştan standardı belirleyen olmayı, yani yeni bir teknolojinin veya sektörün yönünü belirlemeyi, çoğunluğun ilerisinde olacak ve öyle kalacak bir iş yaratmayı amaçlar. Eğer bir inovasyon daha baştan liderliği hedeflemiyorsa muhtemelen yeterince inovasyonel olmayacak demektir (Drucker, 2003).

Elbette bir deha kıvılcımından kaynaklanan inovasyonlar vardır. Ne var ki birçok inovasyon, özellikle başarılı olanları, ancak çok az durumda var olan inovasyon fırsatlarına yönelik bilinçli ve amaçlı bir arayıştan kaynaklanır. Bir şirket veya sektör için dört fırsat alanı, üçte fırsat kaynağı mevcuttur. Fırsat alanları; beklenmedik olaylar, bağdaşmazlıklar, süreç gerekleri, sektör ve pazar değişiklikleridir. Üç fırsat kaynağı da şirketin dışında, onun sosyal ve entelektüel çevresinde mevcuttur. Bunlar; demografik değişimler, algılamadaki değişimler ve yeni bilgidir. Bu fırsat kaynakları içerdikleri risk, güçlük ve karmaşıklık niteliği açısından birbirlerinden farklı olsalar da birbirleri ile iç içe geçer. İnovasyon potansiyelinin de aynı anda birden çok alanda bulunuyor olması olasıdır. Ama birlikte bunlar, bütün inovasyon fırsatlarının en büyük bölümünü oluştururlar (Drucker, 1985).

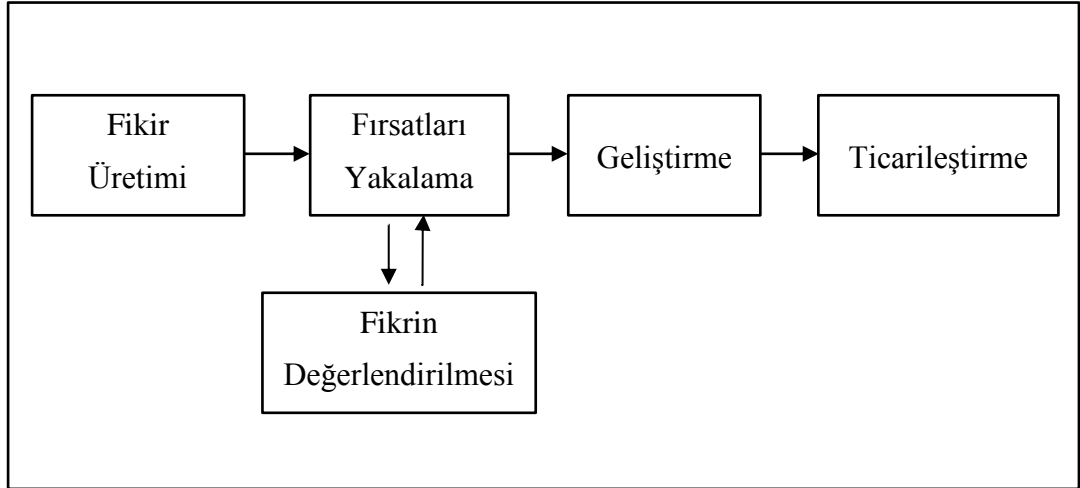
Montgomery ve Porter (1991), inovasyonun özelliklerini ve firmaların rekabet avantajındaki önemini şu şekilde anlatmışlardır. Şirketler yaptıkları inovasyon eylemleri yoluyla rekabet avantajı elde ederler. Bu şirketler inovasyona hem yeni

teknolojiler bakımından, hem de bir şeyler yapmanın yeni yollarını içermesi yönünden yaklaşırlar. Onlar rekabeti ya geliştirdikleri eski yöntemlerle ya da rekabete temel teşkil edeceğini düşündükleri yeni metotlarla yaparlar. İnovasyon, yeni bir ürün tasarımı, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazarlama yaklaşımı, ya da yeni bir yolla eğitim yapmak şeklinde tezahür edilebilir. Birçok inovasyon sıradan ve aşamalıdır. Tek bir büyük teknolojik atılımdan daha ziyade, küçük ilerlemeler şeklindeki birikimlerden oluşur. Genellikle yeni fikirleri değil, etrafta olan ama çokça takip edilmemiş fikirleri içerir. Her zaman fiziksel varlıkların yanı sıra beceri ve bilgiye yatırımı ve marka itibarını içerir. Bazı inovasyonlar, tamamen yeni bir pazar fırsatı yakalayarak veya başkalarının görmezlikten geldiği bir pazar segmentine hizmet sunarak rekabet avantajı yaratır. Rakiplerin yanıtı yavaş olduğunda, böyle bir inovasyon rekabet avantajı kazandırır. Örneğin, otomobil ve ev elektroniği gibi sektörlerde Japon şirketleri, yabancı rakiplerinin ilk başta daha az kârlı, daha az önemli ve çekici olarak küçümsedikleri daha küçük, kompakt ve düşük kapasiteli modelleri önemseyip yatırım yaptıklarından sektörde ilk olma avantajı elde etmişlerdir.

### 3.2 İnovasyon Süreci

Birçok yönetici, teknik personel ve bilim insanı, inovasyonu Şekil 3.1’de çizili olan süreç gibi görmektedir (Luecke, 2008). Bu süreç iki yaratıcı eylemle başlar. Bunlar fikir üretimi ve inovasyonun pazarda sağlayabileceği fırsatlardır. Birinci aşamada, herhangi bir kişi bir şey hakkında bir fikir geliştirir. Fikir üretimi bazen ticari olmaktan çok, teknik bir bakış açısına ya da öngörüye sahiptir. Fakat genel olarak denebilir ki; bir sorun ya da fırsat, fikir üretimine kaynaklık eder. Pazardaki fırsat fark edilince, ortaya çıkan düşünce ya da yenilikçi fikirler, birçok soruya yanıt bulmak zorunda olan karar vericilerin değerlendirilmesine tabi tutulur:

- Bu fikir işe yarayacak mı?
- Şirket bu fikri hayata geçirmek için gerekli teknik bilgiye sahip mi?
- Bu fikir müşteriler için bir anlam ya da değer ifade ediyor mu?
- Bu fikir şirketin stratejileri ile uyumlu mu?
- Maliyet açısından bu fikir anlamlı bir yarar sağlamakta mı?



Şekil 3.1 İnovasyon Süreci

Kaynak: Luecke, R. (2008). İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık (2. b.). (T. Parlak, Çev.) İstanbul: İş Bankası Yayınları. s.xv.

Bu sorulara olumlu yanıtlar veren ve kurumsal destek bulan fikirler, geliştirilmeye ve daha sonra ticari ticarileştirme aşamalarına geçmektedir. Fakat bu süreçlerin zorluğu ve engellerle dolu olduğunun bilinmesi gerekir. Bazıları bu yolun sonuna kadar gidebilirken çoğu aynı başarıyı gösteremez. Ticarileştirme bu fikirler açısından son testtir. Bu noktadan sonra değerlendirmeyi müşteriler yaparlar. İnovasyon sürecinde yaratıcılığı da unutmamak gerekir. Yaratıcılık inovasyon sürecinde kritik bir rol oynar. Yaratıcılık, fikirlerin ilk kıvılcımını atmakla başlayıp sonrasında fikirlerin ilerlemesine ve yol almasına yardımcı olur (Luecke, 2008).

İnovasyonun farklı türden bilgilerin paylaşılmasına bağlı olduğu bir gerçektir. Analizciler ve uygulamacılar, son yıllarda inovasyonun bir öğrenme boyutuna da sahip olması gerektiğini gittikçe daha çok belirtmeye başladılar. Bilgi yönetimi bu bağlamda iş birliğine dayalı öğrenmenin yönetimi halini alır. Böyle bir öğrenim insan ilişkileri anlayışı temeli üzerinde oluşturulmalıdır. Bir örgüt içinde inovasyonu teşvik etmeye yönelik her türlü çaba insanların öğrenme biçimlerini bilmekle ve onlara öğrenme konusunda nasıl yardımcı olunacağını hesaba katmakla desteklenmelidir. Öğrenme, yeni bilgi yaratma sürecidir. Hem rasyonel süreçleri hem deneysel süreçleri birlikte içermelidir. Hatta inovasyon, bilinenlerin paylaşılmasıyla gerçekleşecekse o zaman öğrenmenin iş birliği yaparak öğrenmeyi de içermesi gerekir (Barker, 2002).

İnovasyon geliştirmek için yöneticiler fikirlerin ticari çıktılarına dönüştürölme sürecine bütünleşik bir nazarla bakmalıdır. Bu tıpkı hammaddeleri mamul mallara dönüştürmek ile ilgili değer zinciri gibidir ve üç evreden oluşur. Zincirin üç evresinden birincisi fikir üretmektir. Bu birim içinde olabilir, şirket içindeki birimler arasında olabilir veya şirket dışında olabilir. İkinci evre fikirleri dönüştürmek ya da belirgin olarak fonlamak için fikirleri seçmek ve onları ürünler ya da uygulamalar halinde geliştirmektir. Son evre olan üçüncüsü de, bu ürün ve uygulamaları yaygınlaştırmaktır (Hansen & Birkinshaw, 2011).

Hagedoorn ve Cloudt (2003)'a göre inovasyon yapmaya niyetlenen iş liderleri, inovasyon hakkındaki düşüncelerini açıkça belirtmesi ve şirket kültürünü de bu düşünceyi yansıtır şekilde değiştirmesi gerekmektedir. Firma çalışanlarına organizasyonun içindeki ve dışındaki kaynaklardan faydalı fikirler edinmeleri için fırsat verilmeli ve değerli görüşleri için ödüllendirilmelidir. Bunlar yasa dışı bir şey olmadığı müddetçe inovasyona destek verir. Unutulmamalıdır ki sıfırdan geliştirilen dahi fikirlerin görüntüsü romantik ve çekici de olsa, tehlikeli bir kurgu da olabilir. İnovasyon ve yaratıcılık görüntü itibariyle daha az gizemlidir. İnovasyon daha çok, geliştirilen fikirleri almak ve bunları yeni durumlar için uygulamaktır. Şirketlerin doğru bağlantıları varsa, doğru tutuma da sahipse, inovasyon konusunda başarılı olmak için yeterli ortam mevcut demektir.

İnovasyonun Simyası adlı kitabın yazarı olan Alan Barker (2002), inovasyonel bir stratejinin gereklerini ve detaylı planlamasını kitabında şu şekilde anlatmaktadır:

- İnovasyon yapmak ayrı olarak örgütlenmelidir. Kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak, bu iş tek bir yöneticinin, bir ekibin, bir departmanın, hatta bağımsız bir şirketin sorumluluğuna bırakılabilir.
- İnovasyon örgüt politikaları ve pratikleriyle bütünleştirilmelidir. Bunların dışında bırakılan bir inovasyon pek bir işe yaramayacaktır.
- İnovasyon yapma işlevi yayılmamalıdır. İnsanın, başka yerlerde de inovasyon yapmaktan uzak durup, sadece kendi alanında yeni bir şey yaratmaya çalışması bile yeterince zordur.
- İnovasyon yapma sorumluluğu örgütün üst kademelerine verilmelidir. Yeni fikirler geliştirme özel görevi, üst yönetimden biri tarafından üstlenilmelidir.

- İnovasyon yapmanın bir bütçesi olmalıdır. İnovasyon yapma hedefleri operasyonel hedeflerden ayrı tespit edilmelidir. Kuralları da farklı olmalıdır. Ne türden politikalar, kurallar ve ölçüler uygulanacağı belli olmalıdır. Bunların ne gibi disiplinlere tabii olacağı açıklanmalıdır. Başarısız kişiler ödüllendirilmemeli ama risk aldıklarından ötürü ceza da görmemelidir. Keza, getirileri de farklı bir biçimde ölçülmelidir.
- İnovasyon için bir zaman planı yapılmalıdır. Uygun zaman dilimlerinin neler olduğu, ne zaman büyütüleceği ve ne zaman çekilmek gerektiği kararı, işin niteliğine bağlı olacak şekilde önceden verilmelidir. İnovasyon yapmanın bir takım riskler taşıması kaçınılmazdır. İşte bu nedenle özenle yönetilmesi gerekir.
- İnovasyondan sorumlu kişilerin veya birimin hesap verebilir olmasını güvence altına almak gerekir. İnovasyon yapmaktan sorumlu birimin, örgütün tamamında kendisine bir yer bulabilmesini sağlayan şey, hesap sorulabilir olmasıdır.

İnovasyon bir şirket için önemliyse o zaman şirket yönetiminin inovasyonel fikirlerin üretimini teşvik etme sorumluluğu da var demektir. Bu amaç için geleneksel ve geleneksel olmayan araçlar kullanılabilir. Bu araçlar, ödüllerden, inovasyon kültüründen, yenilikçi insanları istihdam etmekten, farklı düşünceler arasında etkileşim yaratmaktan ve yenilikçilere destek verilmesinden oluşur.

Luecke (2008) ise Barker (2002)'dan biraz farklı düşünerek inovasyonun genele yayılması gerektiği fikrini savunarak, inovasyonel firma ya da kurumların aşağıdaki özelliklere sahip olmalarının beklendiğini söylemiştir:

- Yönetim, kurum ve çalışanların refahının sürekli inovasyona bağlı olduğunu içeren net mesajlar verir.
- Çalışanlar yeni şeyleri önermekten ve denemekten korkmazlar.
- Hiç kimse yaptığı iş hakkında gösteriş yapma duygusuna kapılmaz.
- Çalışanlar yeteneklerine ve katkılarına göre terfi ederler ya da mevkilerini kaybederler.
- Son başarıyla ilgili içsel bir rahatsızlık havası vardır. Bunun fazla uzun sürmeyebileceği hep akıllardadır.

- Çalışanlar dışı dönüktür. Rakipler, profesyonel ilişkiler ve başka sanayiler aracılığıyla bulunabilecek en iyi fikirlerin ve uygulamaların peşine giderler.

İnovasyonun yapabilmek için ciddi bir maddi desteğe, Ar-Ge yatırımlarına ve uzmanlık becerisine gerek duyulduğuna kimse itiraz edemez. Yalnız gerçek şu ki inovasyonların çoğunluğunun kaçınılmaz olarak risk bağlantılı olması, organizasyonları korkutmaktadır. Birçok şirket, inovasyonun yararları ve vereceği güç hakkında konuşsa da faaliyete dökmemektedir. İnovasyonlar büyük ölçüde agresif yatırım ve taahhütler istediğinden hoşlanılmazlar. Şirketler aksiyon almak yerine, inovasyon ve yaratıcılık konusunda mesafeli davranarak bir nevi geçiştirirler. İnovasyon şirketin can damarı olarak üst düzey toplantılarda tartışılabilir ama sıra tahsis edilen Ar-Ge fonlarından ve kaynaklardan öteye gitmez ve taahhütler genellikle orada biter. Gerçek manada inovasyona girişmek ise, istenen kaynak taleplerini sağlamak ve üzerinde tartışmaktan daha ziyade, örgüt üyelerine sürekli inovasyon ve yaratıcılık için rehberlik eden, elverişli bir iklim için çabalayan bir örgüt kültürü gerektirir. Kültür inovasyonun birinci düzey belirleyicisidir. Pozitif kültürel özellikler bulundurmamak organizasyona inovasyon için gerekli malzemeleri sağlar. Kültür, inovasyonu geliştirmeye hizmet edebileceği gibi inovasyon eğilimini engelleyici birçok da bileşen barındırır. Ayrıca inovasyon kültürünün, örgütsel yapıya karşı uyumlu olması gerekir. Kültürü izole edilmiş olarak incelemek bir hatadır. Sadece bir tek kültür tipini belirleyerek ve bununda kuruluşta olmayan inovasyon sorununun derdine deva bulunacağını önermekte benzer bir hatadır (Ahmed, 1999).

Organizasyonlar inovasyonel yaklaşım ve uygulamalar yönüyle çeşitli prensiplere sahiptirler. Bu yüzden organizasyonlar aynı anda bir veya birden fazla inovasyon prensibini benimseyebilirler. Ancak organizasyonlar genel olarak, inovasyonu kullanan organizasyonlar, inovasyon üreten organizasyonlar ve inovasyona araç olan organizasyonlar şeklinde ayrılabilir. İlki olan inovasyonu kullanan organizasyonların en önemli ve vurgulayıcı farkı, yeniliklere adapte olabilme kabiliyetleridir. Bu yaklaşım organizasyonun iç becerisi kadar iç çevre gereksinimleri olan fonlarla desteklenme, müşteri isteği, rekabet ortamı gibi nedenlerle oluşabilir. Her ne nedenle olursa olsun değişim odaklı, inovasyonel anlayışla yönetilen işletmelerin, kendileri dışında oluşan yenilikleri kolayca adapte ederek kullanabilmesi, kısaca inovasyonların müşterisi olması, işletmeye esneklik ve katma değer katar. İkincisi olan inovasyon

üreten organizasyonlar, yeni ürün ve süreçlere odaklanarak, araştırma üniteleri oluşturarak, sürekli inovasyonu hedefleyerek uygun bir yapı oluştururlar. Günümüzde yaygın olan organizasyon modellerinde, hem inovasyon üretmek hem de çevrede oluşan inovasyonlara adapte olabilmek önem taşır. Sonucusu olan inovasyona araç olan organizasyonların oluşumlarında ise inovasyona temel, yani baz olabilmek önem taşır. Ortak girişim şirketlerinin bir bölümünü inovasyon yapmak için gerçekleştirilen oluşumlara örnek verilebilir (Özçer, 2005).

Utterback (1996)'in anlatımıyla inovasyon sadece kurumsal teknoloji uzmanlarının işi olarak değil, firmanın tüm önemli fonksiyonel alanlarıyla ilgili olarak benimsenmelidir. Yapılan inovasyon çalışmaları, üst yönetimin desteğini de alarak cesaret ve sebat ile yönetilmelidir. Yönetiminin kurumdaki radikal inovasyonlar karşısındaki sorumluluğu kurumsal yenilenme zamanlarındakinden daha az denemez. Firmaların inovasyon programlarında başarılı olmaları, insan kaynağının düzgün dağıtılmasına, tabii ki, yeterli maddi kaynak verilmesine, yeni düşünmeyi ve risk almayı özendirilen ve ödüllendiren bir iklime sahip olmasıyla mümkündür. Şirketlerde radikal bir inovasyon oluşması için, geleneksel örgütsel kontrollerin gevşetilmesi yanında, şirket sermayesinin bütçeleme prosedürlerinin uzun dönemli projelere hazır olarak yapılması, yatırımlardaki geri dönüşlerin belirsizliğinin de hesaba katılması gereklidir.

### **3.3 İnovasyon Türleri**

İnovasyon türleri hakkında farklı gruplamalar olsa da bu çalışma kapsamında inovasyon, OECD (2005)'nin Oslo Kılavuzu'nda ki gruplama baz alınarak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyon inovasyonu ve pazarlama inovasyonu olmak üzere dört grupta ele alınmıştır.

#### **3.3.1 Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya bir hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün inovasyonu teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda,



kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içerir (OECD, 2005).

Daft (2010), yeni ürün ve teknoloji geliştirmek için yapılması gereken kritik inovasyon stratejilerini keşif, işbirliği ve girişimcilik olarak saymaktadır. Keşif; yaratıcılık, hayal gücü ve fikir üretimini teşvik etmek amaçlı örgüt tasarımı içerir. İşbirliği; bölümler arası yatay bağlantılar ile dış çevre bağlantılarını yapacak, bilgi paylaşımına imkân tanıyacak iç koordinasyona gereksinim duyar. Açık (open) inovasyon, bu konuda, organizasyonun sınırlarının ötesine uzanan ticarileştirilebilecek fikirleri arama amaçlı popüler bir yaklaşımdır. Son strateji olan girişimcilik ise; fikir şampiyonlarını cesaretlendirmeyi, yeni girişim ekipleri, deney takımları ve yeni girişim fonları kurmayı içerir. Yöneticilerin yeni fikirlerin geliştirilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması için şirket süreç ve yapısını yerleşik hale getirmesi de yine bu bağlamda gereklidir.

### **3.3.2 Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonu yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi; kullanılan teknikler, teçhizat ve yazılımlarda önemli değişiklikleri içerir (OECD, 2005).

İnsanlar, inovasyon dendiğinde fiziksel bağlamdaki olguları düşünürlerdi. Bilgisayar çipleri, düz ekranlar, yakıt pilleri, gece görüş ekipmanları ve benzerleri. Aslında, hizmet ve üretim sürecindeki inovasyonlar, sanayilerin ve şirketlerin rekabet hayatında çok önemli bir yer tutar. İş süreçlerinde yaratılan inovasyonlar, cam sanayinde, petrol arıtmada, kimya üretiminde, içecek sanayinde ve başka birçok sanayide rekabet koşullarını değiştirmiştir. Bir ürünün üretim sürecindeki inovasyonlar, genellikle hizmet ve üretim sürecindeki birim maliyetlerde önemli kazanımları hedefler. Bu hedefe varmak birçok durumda, farklı üretim aşamalarının birleştirilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasıyla sağlanır. Ürün ve üretim sürecindeki inovasyonlar da genellikle birlikte gerçekleşir. Yeni geliştirilen ya da icat edilen bir ürün, maliyet ve kalite düzeyleri açısından pazarda kabul görene kadar genellikle başarısızlık yaşar. Yeni bir ürün çıkarmayı planlayanlar, hizmet sektöründe çalışan ve inovasyon yanlısı

olanlar, üretimi ve hizmet sunuşunu destekleyen süreçleri dikkatlice takip etmek ve bütün süreçleri titizlikle düşünerek planlamak zorundadırlar (Luecke, 2008).

Kuruluşlarda inovasyon yapma süreci sistemleştirilebilir ve eğer bu süreçlerin ayakta kalmaları isteniyorsa, sistemleştirilmesi de gerekir. Bu süreçlerin kendileri makul bir basitlikte olabileceği gibi olağanüstü karmaşık da olabilir. Fakat başarılı olmaları isteniyorsa, söz konusu süreçlerin içinde yer alan herkes tarafından gayet iyi anlaşılması gerekir. Sürecin, inovasyon yapan ekiplerin çeşitli önceliklerine ve değerlerine özen gösterilerek yönetilmesi gerekir. Ölçme, değerlendirme ve kontrol gibi katı unsurlar, çalışanların yaratıcılıklarına ve bu yaratıcılığa eşlik eden duygularına gösterilmesi gereken saygı ile dengelenmelidir. Keza inovasyon takımları kendilerine özgü bir yaşama ve değerlere sahiptirler (Barker, 2002).

### **3.3.3 Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını artırmak, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap vermek, müşterilere yeni pazarlar açmak ya da ürünleri yeni pozisyonlara konumlandırmak amacıyla ürün tasarımında veya paketlemesinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Elçi, 2009).

Pazarlama inovasyonu genel olarak üç aşamada gerçekleşir. Bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtım aşamalarıdır. Keşfetme aşamasında yapılması gereken, hedef kitlenin sorunlarının iyi bir şekilde belirlenmesi ve onlara neler önerilebileceğinin hesaplanmasıdır. Geliştirme aşamasında yapılacak olan, artık iyice bilinen sorunları rahatlatabilecek çözümler ve araçlar geliştirilmesidir. Dağıtım aşamasında ise, dağıtımın bir zamanlık iş olmadığı, istikrarın sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanması önemlidir (Gümüş, Dayal, & Bilim, 2014).

Şirketler hedeflemek istediği pazar alanını bir kez belirledikten sonra artık bu pazara nasıl hizmet edeceğine dair daha somut olarak bakmanın zamanı gelmiş demektir. Şirketler inovasyon oyununu nasıl oynayacaklarına karar vermeden önce nerede oynayacaklarına karar vermelidirler. İyi haber, önceden planlanmış karşılaşma yerine giden profesyonel spor takımlarının aksine, şirketlerin pek çok farklı pazarda oynamayı seçmesinin mümkün olmasıdır. Ama bu aynı zamanda da kötü haberdır, çok

fazla seçenek bunaltıcı olabilir. Ayrıca yöneticiler gün ışığını görme olasılığı bulunmayan fırsatların peşinde koştukları takdirde inovasyon süreci çok yavaş yürüyebilir. Şirketler başarılı inovasyonların kalıbını tanımlamakla ve bu kalıba dayalı uygulamalar yapmakta mükemmelleşmek yoluyla rekabet üstünlüğü yaratabilirler. Ancak bu kalıp aşikârlaştıkça ve diğerleri ortaya çıktıkça, pazarda, inovasyon yetenekleri üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajları oluşturmanın zor olduğu tekrar anlaşılır (Anthony, Eyring, & Gibson, 2006).

### **3.3.4 Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon, şirketlerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (OECD, 2005).

Organizasyonel inovasyonlara örnek olarak, örgüt içinde en iyi uygulamaların (best practices) veri tabanlarının kurulması, bilgi kodlamalarına yönelik uygulamaların tanıtılması; öğrenilen derslerin (lesson learned) çıkarılarak başkalarının bunlara daha kolay erişmesinin sağlanması; çalışanlarının gelişimini sağlayarak kalifiye işçilerin şirkette tutulması veya tedarikçi geliştirme programı altında eğitim programlarının başlatılması gösterilebilir. Bu yüzden organizasyonel inovasyonlar, ekip çalışması, bilgi paylaşımı, koordinasyon, işbirliği, öğrenme ve inovasyonu teşvik etmek amacıyla şirket içinde gerçekleştirilen bütün örgütsel çalışmalar, rutinler, prosedürler, mekanizmalar ve sistemlerin yenilenmesi için yapılan tüm idari çabalarla sıkı bir ilişki içindedir (Günday & Ulusoy, 2011).

İnovasyonları türleri içerisinde teknolojik olan ve olmayan inovasyonlar olarak ikiye ayırırsak, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonundan farklı olarak teknolojik olmayan inovasyon sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir şirketin pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda, geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olmayabilir. Rekabet etme gücü açısından büyük öneme sahip imaj yaratma, ün kazanma ve marka değeri oluşturma pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan inovasyon, geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde

tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu), yeni ve daha etkili iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) gerektirdiğinden, şirketlerin pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara açılmalarını sağlar. Bu da hem şirketler, hem de ülkeler için artan rekabet etme gücü ve büyüme demektir (Elçi, 2009).

### 3.4 Türkiye’de İnovasyon

Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF) düzenli olarak yayınladığı Küresel Rekabet Raporunda çeşitli açılardan ülkelerin küresel rekabet gücü ölçülmektedir. Bu raporda bir ülkenin küresel rekabetteki gücü, 12 adet endeks ölçülerek belirlenir. Bunlar da Küresel Rekabet Gücü Endeksi adlı tek bir endekste toplanır. 2015-2016 yıllarına ait Küresel Rekabet Raporunda Türkiye, genel endekse göre 140 adet ülke arasında 51. sırada yer almıştır. Bu sonuçlara göre verimliliğe dayalı ekonomiden, inovasyona dayalı ekonomiye geçen bir ülke olarak sınıflandırılmıştır (Schwab, 2016). Bu 12 endeksten inovasyonla ilgili olan iki endeks, teknolojik hazırlık ve inovasyon endeksidir. Bu endekslerin belirlenmesindeki faktörler ve bu faktörlerdeki ülke sıralaması, Türkiye’nin durumunu analiz etmek açısından değerli bilgiler sunmaktadır. Tablo 3.1’de WEF’in yayınladığı Küresel Rekabet Raporundaki Türkiye’nin Küresel Rekabet Gücü, Teknolojik Hazırlık ve İnovasyon Endeksleri sıralaması yıllara göre toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.1 WEF’in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye’nin Küresel Rekabet Gücü, Teknolojik Hazırlık ve İnovasyon Endeksleri Sıralaması

<b>Alt Endeks</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Küresel Rekabet Gücü Endeksi	61	59	43	44	45	51
Teknolojik Hazırlık Endeksi	56	55	53	58	55	64
İnovasyon Endeksi	67	69	55	50	56	60
<b>Ülke Sayısı</b>	139	142	144	148	144	140

Kaynak: Schwab, K. (Ed.). (2016). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Geneva: WEF. p.350.

Teknolojik Hazırlık Endeksi, bir ülke ekonomisinin bünyesindeki endüstrilerin üretkenliği artırmak için mevcut teknolojilere ne kadar hızlı adapte olabildiğini ortaya koymaktadır. Bilgi teknolojileri imkânlarından günlük hayatta sonuna kadar yararlanma ve verimliliği artıran teknolojik üretim süreçlerini olabildiğince devrede tutma bu konudaki en önemli iki faktör olmaktadır. Türkiye, 2015-2016 yılına ait raporda teknolojik hazırlık endeksinde 64. sırada yer almaktadır. Teknolojik hazırlık alanında, Türkiye'nin en iyi olduğu konunun "şirketlerin teknoloji kullanımı" olduğu görülmektedir. Bu da şirketlerin teknolojiye bütünleşmiş ve adapte olma konusunda yatırım yaptığını ve belirgin bir engelle karşılaşmadıklarını göstermektedir. Diğer alt gösterge endeksleri incelendiğinde, nüfusun geneline oranla internet erişimi konusunda genel kanının aksine, Türkiye'nin dünya çapında önde gelen ülkelerden olmadığı görülmektedir. Tablo 3.2'de WEF'in yayınladığı son altı senenin Küresel Rekabet Raporlarındaki Teknolojik Hazırlık Endeksindeki tüm alt göstergelere göre Türkiye'nin sıralaması yer almaktadır.

Tablo 3.2 WEF'in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye'nin Teknolojik Hazırlık Endeksi Alt Göstergelerinin Sıralaması

<b>Alt Gösterge Endeksi</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
En Son Teknolojilerin Varlığı	48	52	45	44	45	55
Şirketlerin Teknoloji Kullanımı	51	44	39	37	37	36
Yabancı Yatırım ve Teknoloji Transferi	64	71	65	47	28	52
İnternet Kullanan Birey Oranı	65	64	69	73	72	67
Sabit Geniş Bant İnternet Aboneliği	54	53	57	60	59	61
Uluslararası İnternet Bağlantı Kapasitesi	46	58	41	44	40	62
Mobil Geniş Bant İnternet Aboneliği	--	--	73	73	62	69
<b>Ülke Sayısı</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>144</b>	<b>140</b>

Kaynak: Schwab, K. (Ed.). (2016). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Geneva: WEF. p.351.

İnovasyon Endeksi, özellikle bilgi birikiminin sınırına dayanmış ve harici teknolojilere adapte olmanın değer yaratma olasılığının düşük olduğu ülkeler için önem kazanmaktadır. Bu tip ekonomiler, rekabette öne çıkmak için en iyi ürünleri ve süreçleri geliştirmek durumundadır. Bunun sağlanabilmesi için hem kamu hem de özel sektörün destekleyici olması önemlidir. Yani özellikle özel sektör Ar-Ge yatırımları yeterli seviyede olmalı ve yüksek kalitede bilimsel araştırma enstitüleri var olmalıdır.

Endüstri ve üniversiteler arasında etkin işbirliği anlaşmaları yapılmalıdır. Fikri mülkiyetin korunması da ayrıca gereklidir. Türkiye, 2015-2016 yılına ait raporda inovasyon endeksinde 60. sırada yer almaktadır. İnovasyon alanında Türkiye'nin, "gelişmiş teknoloji ürünlerine devlet yatırımı" konusunda iyi olduğu görülmektedir. Diğer yandan bilimsel araştırma enstitülerinin kalitesi ve özel sektör Ar-Ge harcamalarında kötü durumda yer almaktadır. Önceki yıllardaki endekslerle birlikte yorumladığında, kurumların Ar-Ge faaliyetlerine odaklanmak yerine, hazır teknolojiyi alıp kullanma yolunu tercih ettikleri açığa çıkmaktadır. Tablo 3.3'de WEF'in yayınladığı son altı senenin Küresel Rekabet Raporlarındaki İnovasyon Endeksinde tüm alt göstergelere göre Türkiye'nin sıralaması yer almaktadır.

Tablo 3.3 WEF'in Küresel Rekabet Raporunda Yıllara Göre Türkiye'nin İnovasyon Endeksi Alt Göstergelerinin Sıralaması

<b>Alt Gösterge Endeksi</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
İnovasyon Kapasitesi	55	71	48	45	77	83
Bilimsel Araştırma Enstitülerinin Kalitesi	89	89	88	63	64	82
Özel Sektör Ar-Ge Harcamaları	62	62	56	68	89	79
Ar-Ge İçin Üniversite-Endüstri İşbirliği	82	74	70	52	61	61
Gelişmiş Teknoloji Ürünlerine Devlet Yatırımı	62	56	32	23	17	39
Bilim İnsanı ve Mühendis Varlığı	44	35	41	53	59	50
PTC Uluslararası Patent Başvurusu	70	69	42	41	42	42
<b>Ülke Sayısı</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>144</b>	<b>140</b>

Kaynak: Schwab, K. (Ed.). (2016). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Geneva: WEF. p.351.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) her yıl yaptığı geniş kapsamlı bu Küresel Rekabet Raporları genel olarak incelendiğinde Türkiye'nin sıralaması rakiplerinin bir hayli gerisinde yer almaktadır. Artık, küresel ekonomide sadece şirketlerin rekabeti değil, ülkelerin de rekabeti söz konusudur. Türkiye'de günümüzde firmalar rekabetçiliği elde etmede düşük maliyet politikası veya yenilikçiliği ihraç eden inovasyon stratejileri uygulamaktadır. Ancak düşük maliyet stratejileri uygulayan firmaların kâr oranları da düşük kalmakta dolayısıyla uzun süre ekonomik anlamda hayatta kalma mücadelesini de kaybetmektedirler.

Türkiye’de kurumlar dünyanın her yerinde olduğu gibi uzun dönemde varlıklarını devam ettirmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaları için rekabet temelli bir stratejiye sahip olmak zorundadırlar. Rekabetçi güç elde etmek için ise hem yenilikçi hem de verimli olmak gerekmektedir. Doğal olarak rekabetçilik ile inovasyon arasında doğrudan ve çift yönlü bir ilişki bulunur. Nitekim inovasyon hem girişimcilerin, hem de ülkelerin rekabetçilik gücünü belirler. Bunu erken keşfeden şirketler ve ülkeler, inovasyonun rekabeti artırıcı ve destekleyici etkisi ile bu zorlu yarışta önlerde yer alırlar (MÜSİAD, 2012).

### **3.5 Bilgi Yönetim Süreci ve İnovasyon İlişkisi**

Drucker (2001)’ın belirlemelerine göre 20. yüzyılda yönetimin örgütlere en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta işçisinin verimliliğini 50 kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkıda, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini örgütlerde artırmak olacaktır. 20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı üretim donanımıydı. 21. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı ise bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır. Kesin olan bir şey var ki, bilgi işçisi ve bilgi işçisinin verimliliğinin kilit sorunlar olarak ortaya çıkması, gelecek yıllar içerisinde ekonomik sistemin yapısı ve tabiatında esaslı değişikliklere neden olacaktır.

Çığır açıcı inovasyonlar arasında yeni bilgiye, ister bilimsel, ister teknik, ister toplumsal bilgi olsun, dayalı olanlar en önde gelir. Bunlar girişimcilere reklam olurlar ve para kazandırır. Her ne kadar bilgiye dayalı her inovasyon beklenen başarıyı kazanamasa da insanların inovasyondan söz ederken kastettikleri şey çoğunlukla bunlardır. Bilgiye dayalı inovasyonlar süre açısından, rastlantı oranları açısından, öngörülebilirlikleri açısından ve girişimcilere getirdikleri zorluklar açısından bütün öteki inovasyonlardan farklıdır ve yönetilmeleri güç olabilir. Etkili olması için bu tür inovasyonlar, çoğu zaman tek tür bilgiyi değil, birçok türden bilgiyi gerektirir. Sözgelimi bütün inovasyonlar arasında en uzun tasarım-üretim aralığına sahip olanlar bunlardır. Yeni bilginin ortaya çıkmasıyla bunun kullanılabilir teknolojiye dönüştürülmesi arasında uzun bir süre vardır. Ayrıca bu yeni teknolojinin piyasada ürün, süreç ve hizmet olarak belirmesi de yine uzun bir süre gerektirir. Bir bütün olarak

bakıldığında söz konusu tasarım-üretim süresi yaklaşık 50 yıldır. Bu süre tarih boyunca önemli ölçüde kısalmış değildir (Drucker, 1985).

Barker (2002)'in inovasyon yapan şirketlere bilgi yönetimi konusunda yapacakları yatırım konusundaki tavsiyeleri kayda değerdir. İnovasyon yapmaya çalışan herhangi bir örgütün en büyük meselesi, bilgi işçilerini bildikleri şeyleri başkalarıyla paylaşmaya ve iş birliği halinde öğrenmeye razı etmek olabilir. Bunu sağlayabilmek için işe enformasyon altyapı mimarisini yeniden örgütlemekle başlamak yerine, bilgi işçilerine bir maliyet unsuru olarak değil de bir yatırım olarak bakmakla başlanabilir. Teknolojiler ne de olsa eskir; oysa insanlar bütün çalışma yaşamları boyunca bilgi yaratma konusunda sınırsız bir potansiyele sahiptir. Bilgi işçilerinin içinde bulunduğumuz teknoloji çağına yapacakları katkı, dolaysız bir üretici kuvveti temsil eder. Bilgi işçileri üretimi ve tasarımı yeniden örgütleme yetenekleri sayesinde verimliliği artırabilirler ve elbette bilgisayarların tersine, inovasyon yapabilirler.

Bilgi yönetim sürecinin şirket inovasyonu, şirket verimliliği ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi araştıran, dünyada ve ülkemizdeki benzer akademik çalışmaların sonuçlarını örnek olarak incelemek, bu araştırmanın sonuçlarıyla kıyaslama yapmak açısından faydalı görülmüştür ve aşağıda bunlardan bazılarının örnekleri verilmiştir.

Karakoçak (2007) bilgiyi çalışmada, ürün ve süreçleri iyileştiren teknolojinin uygulanması ve yapısal enformasyonu, yeteneği ve kabiliyeti bütünleştiren bir kavram olarak tanımlamıştır. Aynı çalışma kapsamında TBMM'de gerçekleştirilen bilgi yönetiminin verimliliğe etkisinin incelendiği araştırmada elde edilen sonuçlara göre, kurumda bilgi yönetimi sağlayıcılarının bilgi yaratma sürecine, bilgi yaratma sürecinin örgütsel yaratıcılığa, örgütsel yaratıcılığın ise verimliliğe olumlu katkı yaptığı büyük ölçüde ortaya çıkmıştır. Bu döngü içinde bilgi yaratmanın inovasyon ile yakından ilişkili olduğuna dikkat çekilmiştir.

Zaim ve Seçgin (2012), Nonaka (1991)'nin tasarladığı bilgi dönüşüm modeli olan SECI Modeli'ni oluşturan boyutların, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, çalışanların sahip oldukları bilgi yönetim performansı algıları üzerinde bir etkiye sahip olup olmadıklarının belirlenmesini amaçlayan bir çalışmada gerçekleştirmiştir. Organizasyonlarda bilgi, açık ve saklı bilgi arasındaki etkileşim vasıtasıyla üretilirken bu iki türün arasında gerçekleşen etkileşime bilginin dönüşümü (Bölüm 1.1.3)



denilmektedir. Bilgi dönüşüm süreçleri dört farklı aşamadan meydana gelir. SECI Modeli'nin ismi de söz konusu aşamaların baş harflerinden oluşmaktadır. Bu aşamalar, (Socialization) bilginin sosyalleştirilmesi, (Externalization) bilginin dışsallaştırılması, (Combination) bilginin birleştirilmesi ve (Intenalization) bilginin içselleştirilmesi olarak ifade edilir. Bu çalışma bilginin dönüşümü ve SECI Modeli'ni konu edinen Türkiye'de gerçekleştirilen az sayıda araştırmalardan biridir. Çalışmada yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlarda, modeli oluşturan üç faktörün (dışsallaştırılma, içselleştirilme ve birleştirilme) bilgi yönetimi performansı üzerinde olumlu etkisi açığa çıkmakla beraber dördüncü faktör olan bilginin sosyalleştirilmesi ile bilgi yönetimi performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Zaim, Kurt ve Seçkin'in uluslararası bir bankada örtük bilginin performans üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, örtük bilgi ile hem kurumsal hem de bireysel performans arasında doğrusal ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmada örtük bilgi; yönetim bilgisi, müşterek bilgi ve mesleki bilgi olarak üç faktör olarak tasarlanmıştır. Yapılan analizler, söz konusu faktörler içinde kurum ve birey performansını en fazla etkileyen faktörün yönetim bilgisi olduğunu göstermiştir. Neticede, kurumların performanslarını en fazla etkileyen unsurların yönetim bilgisine sahip olan çalışanlarını elde tutmak, örtük bilginin diğer çalışanlara aktarılabilmesi için gerekli alanlar açmak, yönetimin fonksiyonlarını da içeren liderlik gelişim programları ile bilgiyi güncellemek ve geliştirmek için yatırımlar yapmak olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Zaim, Kurt, & Seçgin, 2012).

Erdil ve Kitapçı (2009) ise araştırmalarında, bilgi yönetiminin işletme etkinliği ile ilişkisini incelemişlerdir. Marmara Bölgesinde ISO kalite belgesine sahip şirketlerden imalat sektöründe iş yapan 360 işletme üzerinde veriler toplamışlardır. Çalışmalarında bilgiye dayalı iş davranışları, bilgi sonuçları, stratejik yetenek ve rekabet yoğunluğunun işletme etkinliğine olan etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmanın neticesinde, bilgi yönetimi boyutları ile işletme etkinliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.6 Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi

İnovasyonlar, kaynağa ve zamana ihtiyaç duyarlar. Eğer inovasyonu yönlendiren faaliyetlerin birbirleriyle koordinasyonu sağlanır ve her aşama boyunca ihtiyaç duyulan zaman azaltılabilirse, inovasyon yatırımları daha erken başlar ve başarı olasılığı artar. Görevlerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, bu süreci destekler. Sürecin her aşaması birbirine bağımlıdır. İnovasyonun planlanması ve uygulanmasında strateji, pazar, ürün, iş süreci, performans ve kültür ile ilişkili alanlar dikkate alınması gereken en önemli başarı alanlarını oluştur (Kılıç, 2013).

İnovasyon her zaman, her yerde olmaz. İnovasyonun kaynağı yaratıcılıktır; fakat başarılı inovasyon bunlardan daha fazlasını gerektirir. Bunun için bazı koşulların (sosyal, ekonomik ve politik koşulların) yerine getirilmesi gerekir. İnovasyon içinde yeşereceği bir kültüre ihtiyaç duyar; kurumları yeni fikirlere, yeni süreçlere ve yeni ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımına ihtiyaç duyar (Barker, 2002).

Günümüzde yeni gelişen anlayış, inovasyonel bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamanın, rekabet stratejileri oluşturmak ve iyi kâr oranları tutturmak kadar önemli olduğu gerçeğidir. Boston Consulting Group tarafından yapılan yaklaşık 50 ülkede ve her türden iş sektörünü kapsayan bir araştırma, her 10 üst düzey yöneticiden 9'unun inovasyon yoluyla büyümenin, piyasada başarılı olmak için şart olduğunu düşündüğünü göstermiştir. Önceden şirketleri satış, büyüme ve kârlarına göre sıralayan iş dergileri, artık şirketleri inovasyon kapasitelerine göre sıralamaya başlamıştır. Birleşmeler sinerji yaratabilir, yeniden yapılanmalar iş akışını düzenleyebilir ama inovasyonel bir örgüt kültürü anlayışı, uzun vadeli bir genişlemenin ve marka oluşturmanın ihtiyaç duyduğu nihai yakıtı niteliğindedir (Kelley & Littman, 2012).

Örgütün uzun dönemde hayatta kalması ile örgüt kültürü yakından ilişkilidir (Akbaş, 2010). Destekleyici bir kültür bulunmaması halinde, yaratıcılık ve inovasyon, kırıç ve kayalı toprağa ekilmiş fideye benzer, filizlenemez ve büyüyemez (Luecke, 2008). İşletmelerin inovasyonel bir görünüme kavuşmasında büyük önem taşıyan örgüt kültürünün, doğru analizler sonucunda üretilen stratejilerin hayata geçirilmesinde önemli bir rolü vardır (Özçer, 2005).

Örgüt kültürünün inovasyon ile ilişkisini ortaya çıkarmak için dünyada ve ülkemizde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Denison ve Mishra (1995) vaka analizi ve anket verileri kullanarak örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırmacılardandır. Araştırmada örgüt kültürünün ölçülebilir olduğu ve önemli örgütsel çıktılarla ilişkilerinin varlığı açığa çıkarılmıştır. Örgüt içerisinde dört kültürel özelliğin (katılım, tutarlılık, uyum ve misyon) ve bunların karakter özelliklerinin, yatırım getirilerinin ve satışların artması gibi nesnel hedeflerle birlikte şirketin performans algısıyla pozitif ilişkisinin olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün kuruluşlarının uyum sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınabilir olduğu, belli kültürel özelliklerin de, örgüt inovasyonu ve etkinliğinin anlaşılmasında faydalı olabileceği belirtilmiştir.

Abdullah ve arkadaşları, Denison ve Mishra (1995)'nin geliştirdikleri örgüt kültürü modeli ölçeğini Malezya'da KOBİ'ler üzerine yaptıkları çalışmada uygulamışlardır. Bu çalışmada kurum kültürünün inovasyon ile ilişkisi ele alınmış, kaynaklar konusunda kısıtlı imkânlarla sahip olan KOBİ'lerin, örgüt kültürünün hangi boyutlarının inovasyona pozitif etkisi olacağını bilmelerinin onlara rekabet üstünlüğü avantajı sağlayacağı belirtilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre modeldeki dört boyuttan üçünün (misyon, katılım ve tutarlılık) ürün inovasyonu ile önemi düzeyde ilişkili olduğu açığa çıkmıştır. Bu boyutlar KOBİ'lerin rekabetçi bir örgüt oluşturmak için önem vermeleri gereken kültürel unsurlar olarak belirtilmiştir. Ayrıca inovasyonel girişimciler için yapılması tavsiye edilen geliştirme programlarının içeriklerinde, örgütlerin rekabetçiliğini artırmalarında örgüt kültürüne vermeleri gereken öneminde anlatılması gerektiği vurgulanmıştır (Abdullah, Shamsuddin, Wahab, & Hamid, 2014).

Uzkurt ve Şen'in 2012 yılında gazlı içecek sektöründe yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel inovasyonun pazarlama inovasyonu üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İnovasyon kavramı, günümüz işletmeleri için sürdürülebilir rekabetin temel dinamiklerinden biri haline gelirken pazarlama alanında inovasyon yapabilmek, uygun ve uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olmakla mümkün olabilmektedir. İnovasyonun gerçekleşmesi için inovasyonu destekleyen en önemli unsurların başında gelen örgüt kültürünün hangi tipinin, inovasyonel bir ortamın yaratılması için daha elverişli olduğu üzerinde de önemle durulması gerekmektedir. Örgüt kültürünün şirketlerin inovasyonu konusunda önemli bir etken olduğu

literatürde ifade edilmiştir. Ancak hangi kültürün daha inovasyonel bir şirket yapısı oluşturmada öncü rol oynadığı konusunda genel kabul gören bir sonuç yoktur. Yapılan araştırmada görülmüştür ki, hem örgütsel inovasyonda hem de pazarlama inovasyonunda örgütün sahip olması gereken kültürün sadece dışsal değil aynı zamanda içsel odaklı da olmaları gerekmektedir. Örgütsel kültürden sorumlu kişi ve yöneticilerin, örgütsel inovasyon üzerinde daha çok kontrol odaklı olması yararlıyken, sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap vermedeki uyum hızında ve yapılması gereken bir değişiklikte pazarlama inovasyonu üzerinde esnek davranması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Uzkurt & Şen, 2012).

Doğan ve Altunoğlu (2014) sivil toplum kuruluşları üzerinde yaptıkları incelemede, bilgi yönetimi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı değişkenlerinin örgüt performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın neticesinde, şirket içinde paylaşımın ve katılımcılığın teşvik edildiği, yaratıcı düşüncüyü destekleyen inovasyonel bir örgüt kültürüne sahip olan bilgi odaklı şirketlerde, performansın artacağı sonucuna varılmıştır. Sivil toplum kuruluşları toplum yararına çalışan örgütler oldukları için, inovasyonel bir örgüt kültürüne sahip olma ve bilgi odaklılık sayesinde, toplumun yararlanabilmesi için daha yerinde, daha güzel ve daha inovasyonel hizmetler meydana getirerek amaçlarına ulaşma yolunda mesafe almış olacaklardır.

Örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisinden bahsederken üzerinde durulması faydalı olan bir diğer konuda örgüt iklimi ve inovasyon ilişkisidir. Örgüt iklimi organizasyonda örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılardır (Robbins & Judge, 2013). Kurumların sahip olduğu örgüt iklimi, aynı örgüt kültürü gibi bütün kurumsal ve psikolojik faaliyetleri etkiler. İklim organizasyonun tüm üyeleri arasındaki karşılıklı güven ve anlayış ortamının oluşmasında büyük rol oynar. Örgüt iklimi olumlu bir şekilde işlemezse, organizasyonun üyelerini de psikolojik yönden olumsuz yönde etkileyerek örgütün inovasyonel performansının da istenilen seviyelere çıkmasına mani olur.

Örgüt ikliminin etkileri üzerine yapılan diğer bir çalışmada Moon ve Choi (2014), bir kurumun etik ikliminin, organizasyonel inovasyon bakış açısı ile iki performans göstergesi olan müşteri memnuniyeti ve finansal performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemişlerdir. Sonuçta, bir kurumun etik ikliminin, müşteri memnuniyetinin yanı sıra finansal performans ile olumlu yönde ilişkili olduğu,

bununla birlikte algılanan organizasyonel inovasyonun bu ilişkide mediatör etkisinin varlığı açığa çıkmıştır. Ayrıca, etik iklimin olumlu etkisinde, çalışanların algıladıkları organizasyonel inovasyonun çalışanların örgütsel bağlılıkları ve şirket inovasyonu için aracılık ettiği gözlenmiştir.

Yukarıda örneklerinin verildiği benzer nitelikteki çalışmaları uzatmak mümkündür. Yapılması planlanan çalışmada, şu ana kadar yapılmış araştırmalardan farklı olarak bilgi yönetim süreci ile etik örgüt kültürü konuları birlikte ele alınmış ve bunların örgüt inovasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatür taramasında görülmüştür ki, araştırma konusu için önerilen modelde ve kapsamda bir çalışma henüz yapılmamıştır ve sahasında ilk olma niteliği taşımaktadır.



## 4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli şirketlerin bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü altyapısına ne ölçüde sahip olduklarını açığa çıkarmak olmuştur. Sonrasında da bu uygulamaları hayata geçiren şirketler ile bu uygulamaları desteklemeyen şirketlerin, şirket inovasyonlarının karşılaştırması yapılmıştır. Böylelikle, bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürünün şirket inovasyonuna etkisi konusunda ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmış ve gelecekteki çalışmalara zemin hazırlanmıştır. Bu çalışmanın Türkiye’de İstanbul bölgesinde ürün ve hizmet üreten şirketler üzerinde gerçekleştirilmesiyle amaçlananlar maddeler halinde şu şekilde detaylandırılabilir:

- Örgütlerin etik kültür yapıları ile bilgi yönetim süreçleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak.
- Etik örgüt kültürüne sahip şirketlerin şirket inovasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak.
- Bilgi yönetim sürecinin, etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında mediatör etkisinin olup olmadığını araştırmak.
- İncelenen şirketlerin bilgi yönetim sürecini ne derecede uyguladıklarını ortaya koymak.
- Araştırma yapılan örgütlerin etik kültür uygulamalarını hayata geçirenler ve geçirmeyenler arasındaki farkı açığa çıkararak gelecekteki çalışmalar için bir yol haritası sunmak.
- Örgütlerin şirket inovasyonunu gerçekleştirirmede bilgi yönetimine ve etik örgüt kültürüne vermesi gereken önemi saptamak.
- Ortaya çıkan sonuçlar ışığında örgütlerin inovasyon durumunu belirleyerek olmasını arzu ettikleri hedeflere ulaşmada dikkat etmeleri gereken noktaları açığa çıkarmak.

- Çalışma neticesinde ortaya çıkan sonuçları raporlayarak aynı ve benzer sektörlerdeki örgütler için bir rehber oluşturmak.
- Son olarak, bu çalışmanın içeriğinde önerilen modelde ve kapsamda bir çalışma şu ana kadar yapılmamış ve sahasında ilk olma niteliği taşıdığından sonuçları analiz edip literatüre kazandırmak.

## 4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

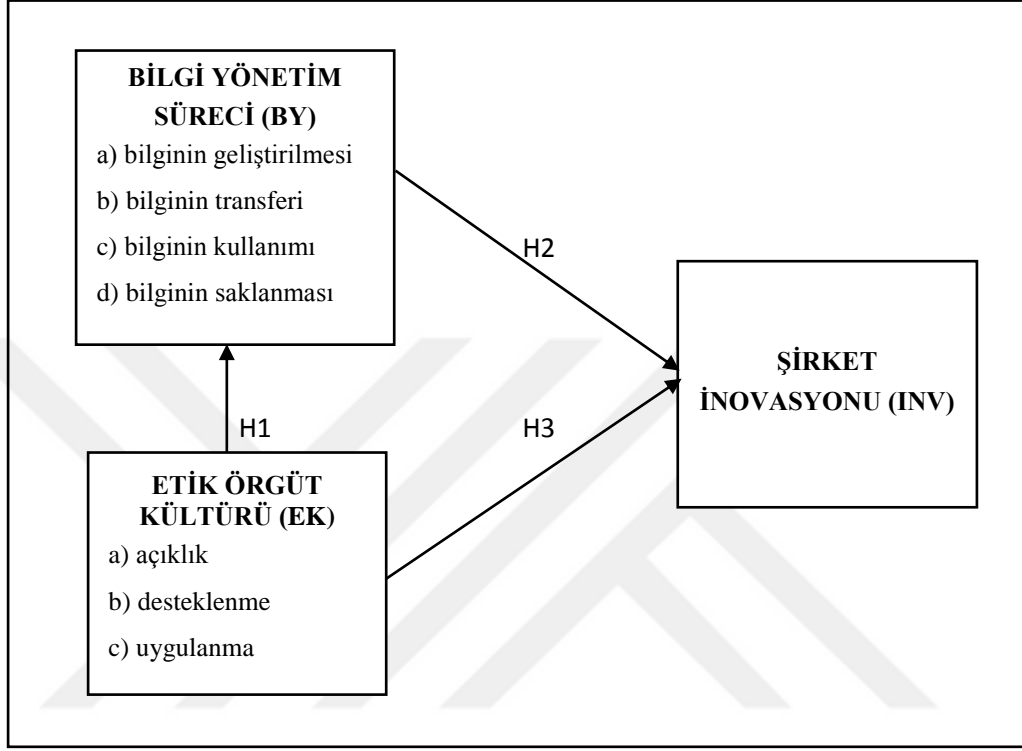
Araştırmada ileri sürülen hipotezlerin testi için üç farklı ölçekten faydalanılmıştır. Bilgi Yönetim Süreci için Halil Zaim tarafından oluşturulan Bilgi Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır (Zaim, Tatoğlu, & Zaim, 2007; Zaim & Seçgin, 2012). Etik Örgüt Kültürü Ölçeği için, Muel Kaptein tarafından geliştirilen Örgütsel Erdemler Modeli Ölçeği uyarlanmıştır (Kaptein, 2008; Kaptein, 2010; Riivari, 2011; Riivari & Lamsa, 2014; Huhtala, Feldt, Lamsa, Mauno, & Kinnunen, 2011; DeBode, Armenakis, Feild, & Walker, 2013; Kangas, Feldt, Huhtala, & Rantanen, 2014). Şirket İnovasyonu için ise Wang ve Ahmet'in Örgütsel İnovasyon Ölçeğinden yararlanılmıştır (Wang & Ahmed, 2004; Akgün, Keskin, & Byrne, 2009; Akgün, İnce, İmamoglu, Keskin, & Koçoğlu, 2014).

## 4.3 Araştırma Modeli

Araştırmada, modele esas olan ölçeklerin literatürde kullanılma tarzlarını esas alarak, Bilgi Yönetim Süreci (KM) dört (bilginin geliştirilmesi, bilginin transferi, bilginin kullanımı, bilginin saklanması), Etik Örgüt Kültürü (OE) üç (açıklık, desteklenme, uygulanma) ve Şirket İnovasyonu (INV) ürün ve süreç inovasyonu ağırlıklı tek boyut olarak tasarlanmıştır. Araştırmada hipotezlerin test edileceği model aşağıda verilmiştir (Şekil 4.1).

Bu Model ile Bilgi Yönetim Süreci ve Etik Örgüt Kültürü bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan Şirket İnovasyonuna etkisi araştırılmıştır. Bilgi Yönetim

Sürecinin, Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasındaki mediatörlük rolünün mevcut olup olmadığı da ayrıca incelenmiştir.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

#### 4.4 Araştırma Hipotezleri

Yukarıdaki model (Şekil 4.1) üzerinden araştırma kapsamında sınanacak üç ana (H1, H2, H3) ve on dokuz alt hipotez (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i, H1j, H1k, H1l, H2a, H2b, H2c, H2d, H3a, H3b, H3c) aşağıdaki tabloda (Tablo 4.1) gösterilmiştir.



Tablo 4.1 Araştırmanın Ana ve Alt Hipotezleri

<b>Araştırma Hipotezleri</b>	
<b>H1</b>	<b>Etik Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetim Süreci arasında pozitif bir ilişki vardır</b>
H1a	Açıklık kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1b	Açıklık kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1c	Açıklık kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır
H1d	Açıklık kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır
H1e	Desteklenme kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1f	Desteklenme kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1g	Desteklenme kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır
H1h	Desteklenme kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır
H1i	Uygulanma kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1j	Uygulanma kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır
H1k	Uygulanma kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır
H1l	Uygulanma kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır
<b>H2</b>	<b>Bilgi Yönetim Süreci ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır</b>
H2a	Bilginin geliştirilmesi ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
H2b	Bilginin transferi ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
H2c	Bilginin kullanımı ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
H2d	Bilginin saklanması ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
<b>H3</b>	<b>Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır</b>
H3a	Açıklık kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
H3b	Desteklenme kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır
H3c	Uygulanma kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır

## 4.5 Araştırma Yöntemi

Araştırma için İstanbul ağırlıklı olarak ürün ve hizmet üreten şirketlere ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır. Online ortamda hazırlanan anket formu ilgililere ilk olarak e-mail yoluyla ulaştırılmıştır. İnternet erişiminde sıkıntı olan iş yerleri için ise aynı anketin basılı hali dağıtılarak verilen toplanması yoluna gidilmiştir. Anketin online ve basılı hali arasında hiç bir fark yoktur. Hazırlanan sorular için 5'li Likert ölçeği (1=kesinlikle hayır, 2=hayır, 3=belki, 4=evet, 5=kesinlikle evet) kullanılmıştır. Anket sorularının basılı halinin bir örneği EK. B'de sunulmuştur.

Ankete katılan kişilerin gerçekçi cevap vermelerini sağlamak amacıyla sorularda yanlış veya doğru cevap bulunmadığı özellikle belirtilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, & Lee, 2003). Ankete verilen cevapların gizli kalacağı da ayrıca belirtilerek kişilerin rahat bir şekilde cevap vermeleri için güven telkin edilmiştir (Huber & Power, 1985).

Ankete verilen cevapların analizi öncesinde veriler bir ön taramaya tabi tutulmuştur. Verilerin güvenilirliğini, kapsama geçerliliğini, ayrılma geçerliliğini sağlamak ve daha sağlıklı değerlendirmek maksadıyla temizleme işlemi yapılmıştır (Fornell & Larcker, 1981; Segars, 1997).

Anket sorularına verilen cevapların analizi için IBM SPSS ver. 22 ve IBM SPSS AMOS ver. 22 programlarından yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, takip eden bölümlerde ayrıntılı bir biçimde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Verileri analizinde, tanımlayıcı istatistikler için değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, basıklık ve çarpıklıkları hesaplanmış, hipotezlerin testleri için açıklayıcı faktör analizi sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. En son yapısal eşitlik modeli oluşturularak analizi sonucunda hipotezlerin kabul ve ret durumu belirlenmiştir. Mediatör etkinin ölçülmesinde ise bootstrap ile endirekt etki gözlenmiş ve Sobel test sonuçlarına bakılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen sonuçların sağlamlasını yapmak amacıyla daha yaygın bir metot olan hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçlar kullanılarak regresyon analizleri yapılmış ve yapısal eşitlik modelinde çıkan sonuçlar ile karşılaştırılmıştır.

Bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında moderatör bir rolü olup olmadığı da araştırma kapsamında incelenmiş, bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları detaylı olarak belirtilmiştir.

## 5. BÖLÜM: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma için katılımcılardan 9'u demografik soru olmak üzere 59 anket sorusunu cevaplamaları istenmiştir. Ankete online olarak katılan kişilerin sayısı 343'dür. Anketin basılı olarak ise 150 kopyası dağıtılmış 102 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı %68'dir. Basılı anket formlarından da içerisinde yanlış ya da eksik doldurulan, soruların tümünde ya da büyük bir kısmında aynı seçeneğin işaretlendiği tespit edilen 11 tanesi analiz kapsamına dâhil edilmemiş, 91 tanesi kabul görmüştür. Sonuçta, analize tabi tutulan veri sayısı başlangıçta online ve basılı form olarak toplamda 434 tanedir.

SPSS'e aktarılan verilerin aykırılık kontrolü yapıldıktan sonra ana veriye göre aykırılık gösteren 10 cevap veri setinden çıkarılarak, analize temel oluşturan 424 adet veri ile işleme devam edilmiştir.

Veri setinin çarpıklık ve basıklık (aynı cevap verme eğilimi) kontrolü yine SPSS yardımıyla yapılmış, -3'den küçük ve +3'den büyük basıklık değerlerine rastlanmadığından veride basıklık ve çarpıklık sorunu olmadığına karar verilmiştir (Ghiselli, Campbell, & Zedeck, 1981).

### 5.1 Araştırmaya Ait Demografik Veriler

Tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren kurumlar seçilmiştir. Araştırmada örneklem olarak kabul edilen 424 veriye ait demografik veriler aşağıdaki tablolarda (Tablo 5.1 ve Tablo 5.2) özetlenmiştir. Bu tabloların oluşturulmasında anketin başında yer alan demografik bilgileri sorgulayan ilk 9 sorudan faydalanılmıştır. Böylelikle, ankete katılım sağlayan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, şirketteki pozisyonu, çalışılan kurumun sektörü, kurumdaki çalışan sayısı ve kurumun yaşı gibi demografik değişkenlere ilişkin durumları ortaya çıkarılmıştır.

Google Docs'ta online olarak hazırlan anket sorularında her soruya cevap vermek zorunlu tutulduğundan eksik veriye rastlanmamıştır. Sadece şirket adı tercihe bağlı olduğundan 104 kişi şirket adını (%25) vermeyi tercih etmemiştir. Çalıştıkları şirket adını vermek istemeyenler dışında ankette verilerin toplandığı 203 farklı şirket vardır. Araştırmanın gizliliği kapsamında bu şirketlerin isimleri belirtilmemiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı kurumların sektörleri incelendiğinde, kurumlardan ilk beşi bilişim, telekom, finans, tekstil ve eğitim sektörlerinden olup bunlar tüm katılımın %57'lik dilimi oluşturmuştur. Araştırmaya katılan diğer 13 sektör ve yüzdeleri Tablo 5.1'de detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 5.1 Araştırma Yapılan Şirketlerin Sektörleri

Sektör	Rakamsal	% (yüzde)
Bilişim	52	12,26
Telekom	52	12,26
Finans	51	12,03
Tekstil	49	11,56
Eğitim	38	8,96
Pazarlama	27	6,37
Emlak İnşaat	22	5,19
Elektronik	17	4,01
Hizmet	17	4,01
Mühendislik	15	3,54
Medya	13	3,07
Otomotiv	13	3,07
Petro Kimya	13	3,07
Enerji	11	2,59
Lojistik	10	2,36
Sağlık	10	2,36
Sigorta	8	1,89
Gıda	6	1,42
Toplam	424	100,00

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %77,8'i erkeklerden, %22,2'si ise kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5.2 Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik ve Şirket Özellikleri

	<b>Demografik</b>	<b>Rakamsal</b>	<b>% (yüzde)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	330	77,8
	Kadın	94	22,2
<b>Yaş</b>	24-30	62	14,6
	31-40	185	43,5
	41-50	151	38,5
	51+	26	6
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	7	1,7
	Lise	25	5,9
	Yüksekokul	22	5,2
	Üniversite	164	38,7
	Master	153	36,1
	Doktora	53	12,5
<b>Pozisyon</b>	Uzman	139	32,8
	Orta Kademe Yönetici	116	27,4
	Müdür	119	28,1
	Genel Müdür	50	11,8
	1 Yıldan az	37	8,7
<b>Çalışma Süresi</b>	1-2 yıl	50	11,8
	3-5 yıl	121	28,5
	6-10 yıl	120	28,3
	11 Yıl ve üzeri	96	22,6
	100'den az	132	31,1
<b>Şirket Çalışan Sayısı</b>	100-249	63	14,9
	250-499	42	9,9
	500-999	62	14,6
	1000-2499	49	11,6
	2500 ve üzeri	76	17,9
	10 yıldan az	93	21,9
<b>Şirket Yaşı</b>	10-24 yıl	149	35,1
	25-49 yıl	118	27,8
	50 yıl ve üzeri	64	15,1

N=424

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, anketi cevaplandıran kişilerin en çok %43,5 ile 31-40 yaş arasındaki katılımcılardan oluştuğu; en az ise

%6,0 ile 50 yaşından büyük katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. 41-50 yaş arasındaki katılımcılar %38,5'lik bir yüzdeyle ikinci büyük çoğunluğu oluşturmuştur. 24-30 yaş arasındaki kesim ise %14,6'lık yüzdeye sahiptir.

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, ankete katılan 424 kişiden 164'ünün üniversite bitirdiği (%38,7), 153'ünün master eğitimi (%35,5) aldığı görülmüştür. Oranlara genel olarak baktığımızda çalışmanın çoğunluğunu %74,8 ile üniversite ve master eğitimi alan çalışanların oluşturduğu anlaşılmıştır. Yüksekokul mezunu olan 22 kişi (%5,2) vardır. Dikkat çeken bir diğer hususta ilköğretim mezunu olanların sadece %1,7'lik yüzdeyle 7 kişi olmasıdır. Araştırmaya katılan 53 kişi (%12,5) ise doktora derecesine sahip olduğunu söylemiştir.

Katılımcıların kurumlarında buldukları pozisyona bakıldığında, anket çalışmasının %32,8'lik bir dilimi uzman olan katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Orta kademe yönetici olan katılımcılar %27,4, müdür pozisyonundakiler ise %28,1 olarak yer almıştır. Kalan %11,8'lik kesim de şirketlerinde genel müdür olarak görevlerini sürdürdüklerini belirtmiştir.

Anket katılımcılarının iş hayatındaki çalışma sürelerine bakıldığında yüzde sıralamasına göre %28,5'i 3-5 yıl arasında, %28,3'ü 6-10 yıl arasında, %22,6'sı 11 yıl ve üzerinde, %11,8'i 1-2 yıl arasında, kalan %8,7'si ise 1 yıldan az iş tecrübesine sahiptir.

Tablo 5.2 incelendiğinde, 424 kişinin katıldığı bu anket çalışmasında katılımcıların çalıştıkları şirket yaşlarına ait istatistiksel veriler 10 yıldan az %21,9, 10-24 yıl arası %35,1, 25-49 yıl arası %27,8 ve son olarak 50 yıl ve üzeri %15,1 olarak görülmektedir.

Anket sonuçları katılımcıların çalıştıkları şirketteki çalışan sayısına göre incelendiğinde en yüksek oranı %31,1 ile 100 kişiden az olan şirketler oluşturmuştur. En düşük oran ise %9,9 ile 250-499 arasında çalışanı olan şirketlerdir. Diğer oranlar ise 100-249 arasında çalışanı olanlar %14,9, 500-999 arasında çalışanı olanlar %14,6, 1000-2499 arasında çalışanı olanlar %11,6, 2500 ve üzeri çalışanı olanların oranı ise %17,9 olarak açığa çıkmıştır.

## 5.2 Açıklayıcı (Exploratory) Faktör Analizi (AFA)

Araştırmanın bu bölümünde anketi oluşturan Likert tipi 50 soru açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, bir grup değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan, verileri etkileyen arka plandaki gizil yapıyı (latent structure) veya gizil değişkenleri (latent variables) ortaya çıkarmak için kullanılan çok değişkenli bir analiz türüdür (Harman, 1968; Jarvis, Mackenzie, & Podsakoff, 2003). Bu çalışmada, faktörlere ayrıştırmada en çok tercih edilen metot olan Temel Bileşen (Principal Components) metodu tercih edilmiştir. Faktör rotasyonu için ise Varimax metodu uygulanmıştır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğu ve uygulanan örneklemin yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's küresellik (sphericity) testiyle incelenmiştir. KMO katsayısının genel kabul edilmiş bir değer olarak 0,6'dan büyük çıkması beklenir.

Faktör analizi sonucunda KMO değeri  $0,94 > 0,60$  ve Bartlett's küresellik testi anlamlı  $p < 0,001$  ( $\chi^2(780) = 10797,829$ ) bulunarak, kullanılan örneklemin yeterli olduğu ve verilerin faktör analizi için uygunluğu gösterilmiştir (Tablo 5.3).

Tablo 5.3 KMO ve Bartlett's Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,940
Bartlett's Küresellik Testi	Ki kare	10797,829
	Serbestlik Derecesi (df)	780
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

### 5.2.1 Geçerlilik Analizi

Faktör analizi işleminde temiz bir örüntü matrisi (pattern matrix) elde edene kadar eleme yöntemi uygulanmış, 50 sorudan 10'u elenerek düzgün bir örüntü matrisi elde edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda veri seti, modelde tasarlandığı gibi beklenen şekilde 8 ayrı faktöre ayrılmıştır. Faktörler bağımlı ve bağımsız değişkenler sayısınca bir dağılım göstermiş, eksik ya da fazla bir değişkenle karşılaşmamıştır.

Belli bir faktöre yüklenmeyen ya da birde fazla faktörde yer alan maddeler düzgün bir matris elde etmek amacıyla analizden çıkarılmıştır. EK A'da verilen tabloda (Tablo A.8.1) analizden çıkarılan maddeler belirtilmiştir. Araştırma modeline ait analize tabi tutulacak tüm değişken ve faktör yükleri ise Tablo 5.4'de gösterilmiştir. Toplam açıklanan varyans ise %68,14 düzeyinde tespit edilmiş olup, sosyal bilimler için önerilen %60'dan yüksek çıkmıştır.

Bir sonraki adımda faktör analizi sonuçları için yakınsama ve ayrılma geçerliliği kontrolleri aşamasına geçilmiştir.

#### **5.2.1.1 Yakınsama Geçerliliği (Convergent Validity)**

Yakınsama geçerliliği için faktör yüklerinin (loadings) 0,5'den yüksek ve faktör ortalamasının 0,7 olması tavsiye edilmektedir. Tablo 5.5'de görüldüğü üzere değişkenlerden INV6, 0,41 ile en düşük yüke sahiptir. Bununla birlikte, veri sayısının yüksek olduğu durumlarda faktör yükünün kabul edilebilirlik seviyesinde belli bir oranda azalma makul görülmüştür. Araştırmalarda veri sayısı 350'den fazla olduğunda faktör yükünün 0,3 olması kabul edilebilir sayılmıştır. Dolayısıyla INV6 değişkeni 0,5'den küçük olsa da bu değişkenin faktör yükü de kabul edilebilir seviyededir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

#### **5.2.1.2 Ayrılma Geçerliliği (Discriminant Validity)**

Ayrılma geçerliliği için değişkenler, ait olduğu faktör dışındaki diğer faktörlere dağılmasında ana faktör yüküne 0,2'den daha fazla yaklaşık olmamalıdır. Gizleme (suppress) oranı 0,3 seçilerek hazırlanan döndürülmüş bileşen matrisi sonuçları Tablo 5.5'de verilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ana faktör yüküne 0,2'den daha fazla yaklaşık bir değişken olmadığından ayrılma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.



Tablo 5.4 Araştırma Modeli Faktör Yükleri

<b>Madde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
BYG2	,210	,172	,225	,160	,693	,220	,016	,004
BYG3	,206	,112	,168	,136	,697	,052	,267	,003
BYG4	,173	,281	,181	,163	,674	,164	-,047	,029
BYG5	,123	,286	,188	,131	,683	,226	,080	,208
BYG6	,110	,291	,164	,141	,614	,257	-,031	,196
BYS1	,809	,056	,076	,185	,182	,112	,076	-,019
BYS2	,764	,153	,127	,170	,212	,124	,021	-,028
BYS3	,850	,059	,064	,183	,100	,033	,031	,027
BYS4	,720	,153	,170	,147	,093	,223	-,033	,055
BYS5	,776	,057	,165	,255	,097	,157	,070	,059
BYS6	,555	,134	,216	,245	,046	,236	-,051	,066
BYT1	,175	-,011	,001	,175	,143	,076	,324	,648
BYT5	-,008	,092	,034	,081	-,022	-,021	,141	,783
BYT6	-,075	,172	-,013	,117	,219	,238	,255	,712
BYK1	,163	,257	,111	,152	,173	,704	-,064	,085
BYK2	,275	,265	,242	,126	,193	,700	-,044	,039
BYK3	,245	,254	,240	,220	,329	,613	,071	,148
BYK4	,227	,117	,301	,193	,198	,620	,138	,025
BYK5	,203	,291	,355	,212	,203	,569	,030	,047
EKA1	,289	,256	,110	,674	,090	,066	,059	,182
EKA2	,245	,299	,131	,667	,214	,052	-,080	,232
EKA3	,084	,115	,109	,694	,184	,266	-,050	-,025
EKA4	,230	,081	,160	,724	,129	,214	,114	-,083
EKA5	,247	,067	,081	,793	,084	,103	,157	,122
EKA6	,319	,162	,025	,643	,075	,028	,116	,282
EKD1	,322	,585	,206	,282	,203	,168	,010	-,074
EKD2	,079	,751	,244	,149	,235	,164	,169	,158
EKD3	,099	,708	,204	,052	,228	,217	,024	,108
EKD4	,003	,757	,172	,117	,279	,254	,088	,129
EKD5	,269	,606	,234	,258	,084	,227	,079	-,172
EKD6	,092	,721	,106	,163	,119	,069	,104	,101
EKU3	,022	-,052	-,040	,170	-,022	-,136	,711	,408
EKU5	,089	,072	,096	,033	,159	,058	,830	,138
EKU6	-,044	,252	,030	,022	,006	,050	,737	,178
INV1	,215	,279	,652	,128	,161	,198	-,111	-,117
INV3	,182	,111	,815	,099	,137	,118	,031	,031
INV4	,141	,140	,843	,112	,119	,111	-,057	,011
INV5	,008	,138	,647	,053	,239	,103	,127	-,025
INV6	,210	,228	,410	,186	,161	,251	,267	,267
INV7	,157	,206	,754	,083	,090	,224	,082	,092

BYG: Geliştirme, BYT: Transfer, BYK: Kullanma, BYS: Saklama, EKA: Açıklık, EKD: Desteklenme, EKU: Uygulanma, INV: İnovasyon

Tablo 5.5 Veri Setine Ait Döndürölmüş Bileşen Matrisi (Gizleme Oranı 0,3)

<b>Madde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
BYS3	,850							
BYS1	,809							
BYS5	,776							
BYS2	,764							
BYS4	,720							
BYS6	,555							
EKD4		,757						
EKD2		,751						
EKD6		,721						
EKD3		,708						
EKD5		,606						
EKD1	,322	,585						
INV4			,843					
INV3			,815					
INV7			,754					
INV1			,652					
INV5			,647					
INV6			,410					
EKA5				,793				
EKA4				,724				
EKA3				,694				
EKA1				,674				
EKA2				,667				
EKA6	,319			,643				
BYG3					,697			
BYG2					,693			
BYG5					,683			
BYG4					,674			
BYG6					,614			
BYK1						,704		
BYK2						,700		
BYK4			,301			,620		
BYK3					,329	,613		
BYK5			,355			,569		
EKU5							,830	
EKU6							,737	
EKU3							,711	,408
BYT5								,783
BYT6								,712
BYT1							,324	,648

BYG: Geliştirme, BYT: Transfer, BYK: Kullanma, BYS: Saklama, EKA: Açıklık, EKD: Desteklenme, EKU: Uygulanma, INV: İnovasyon

### 5.2.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi tutarlı sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir. Bir ölçme aracının veya ölçeğin aynı koşullar altında benzer sonuçlar vermesi, o aracın veya ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesidir. Sosyal bilimlerde Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değerinin 0,70'nin üzerinde çıkması ölçeğin güvenilir olması için yeterli kabul edilmiştir (Peter, 1979; Fornell & Larcker, 1981). Tablo 5.6'da faktör analizi sonucunda elde edilen değişken yapılarına ait Cronbach's alpha değerleri gösterilmiştir. Bütün faktörler için bu koşulun sağlandığı anlaşılmıştır. Tüm katsayıların 0,7'nin üstünde çıkmasıyla ölçeğin güvenilir olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.6 Faktörlere Ait Cronbach's Alfa Değerleri

<b>Faktör</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alfa</b>
Gelistirme	5	0,860
Transfer	3	0,743
Kullanma	5	0,881
Saklama	6	0,902
Aciklik	6	0,884
Desteklenme	6	0,892
Uygulanma	3	0,763
Inovasyon	6	0,871

### 5.2.3 Ortak Metot Eğilimi (Common Method Bias)

Kurulan yapıda ortak metot eğilimi olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla, tüm model tek bir faktöre yüklenmiştir. Temel bileşen metodu ve döndürme yapılmadan tek faktör yüklemesi seçilerek çalıştırılan faktör analizi sonucunda, modelin açıkladığı varyans değerinin en çok %35,49 olduğu gözlenmiştir. Tüm faktörlere ait değerler EK A'da verilen tablonun (Tablo A.1) son kolonunda (UV(%) Döndürülmemiş Varyans) verilmiştir. Böylelikle hiç bir faktörün varyansa yüksek düzeyde etkisinin olmadığı gösterilmiştir.

Harman'a göre modeldeki herhangi bir faktör %50'den fazla varyansı açıklamadığı için ortak metot eğiliminin mevcut olmadığı sonucuna varılmıştır (Harman, 1968; Podsakoff & Organ, 1986).

### 5.3 Doğrulayıcı (Confirmatory) Faktör Analizi (DFA)

Açıklayıcı Faktör Analizinde (AFA) elde edilen faktör yapısının doğruluğunu teyit etmek amacıyla bir sonraki adım olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) işlemi yapılmıştır (Ullman, 2006). Açıklayıcı faktör analizinde açığa çıkarılan ve doğrulayıcı faktör analizine temel teşkil eden döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 5.7'de gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirmek amacıyla IBM AMOS ver. 22 programından faydalanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde belirlenen bağımlı ve bağımsız faktör değişkenleri AMOS'da analize tabi tutulmuştur.

Kontrol değişkenleri olan şirket yaşı (firmayas) ve şirket çalışan sayısı (firmacalisan) faktörleri analize uygun olması amacıyla yeniden kodlanmıştır. Firmayas faktör değerleri 10 yıldan az 1, 10-24 yıl 2, 25-49 yıl 3, 50 yıl ve üzeri 4 olarak kodlanmıştır. Firmacalisan faktör değerleri ise 100'den az 1, 100-249 2, 250-499 3, 500-999 4, 1000-2499 5, 2500 ve üzeri 6 olarak kodlanmıştır.

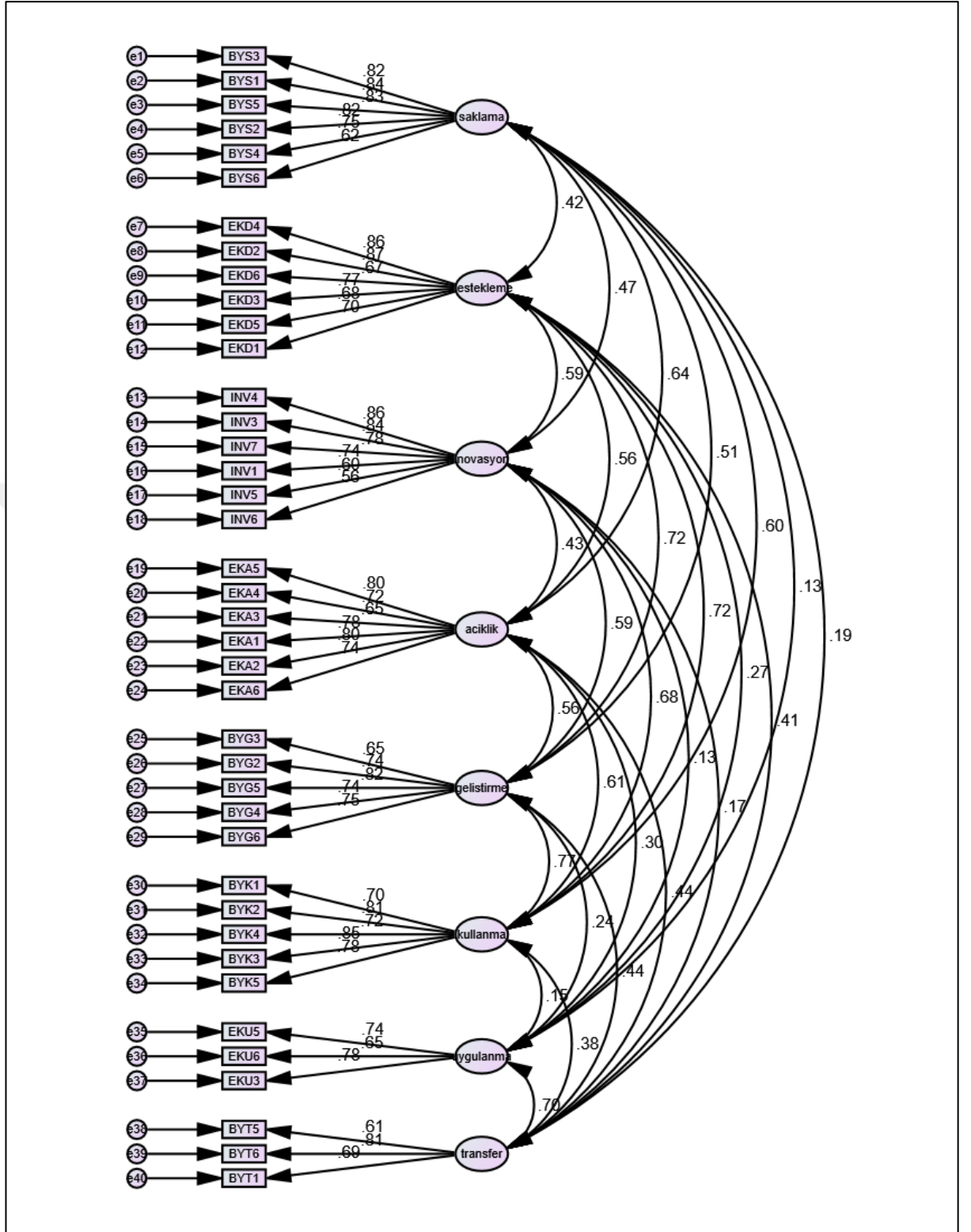
Maksimum olabirlik tahmini (maximum likelihood estimation) kullanarak AMOS'da elde edilen, ilk çıkan ve düzeltilmemiş model Şekil 5.1'de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin sağlıklı olması için kovaryanslar 0,8'den büyük olmamalıdır. En büyük kovaryans değeri (geliştirme ↔ kullanma) arasında 0,77 olarak açığa çıktığından kovaryanslar ile alakalı bir sorun görülmemiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde ayrıca her bir değişken için faktör yükleri ortalamasının 0,7 olması tavsiye edilmiştir. Çıkan değerlerin de buna yakın olduğu gözlenmiştir (Bayram N. , 2013; Meydan & Şeşen, 2011).

Tablo 5.7 DFA Analizinde Kullanılan Örüntü Matrisi

<b>Madde</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
BYS3	,850							
BYS1	,809							
BYS5	,776							
BYS2	,764							
BYS4	,720							
BYS6	,555							
EKD4		,757						
EKD2		,751						
EKD6		,721						
EKD3		,708						
EKD5		,606						
EKD1		,585						
INV4			,843					
INV3			,815					
INV7			,754					
INV1			,652					
INV5			,647					
INV6			,410					
EKA5				,793				
EKA4				,724				
EKA3				,694				
EKA1				,674				
EKA2				,667				
EKA6				,643				
BYG3					,697			
BYG2					,693			
BYG5					,683			
BYG4					,674			
BYG6					,614			
BYK1						,704		
BYK2						,700		
BYK4						,620		
BYK3						,613		
BYK5						,569		
EKU5							,830	
EKU6							,737	
EKU3							,711	
BYT5								,783
BYT6								,712
BYT1								,648

BYG: Geliştirme, BYT: Transfer, BYK: Kullanma, BYS: Saklama, EKA: Açıklık, EKD: Desteklenme, EKU: Uygulanma, INV: İnovasyon



Şekil 5.1 AMOS'da İlk Elde Edilen Düzeltilmemiş Model

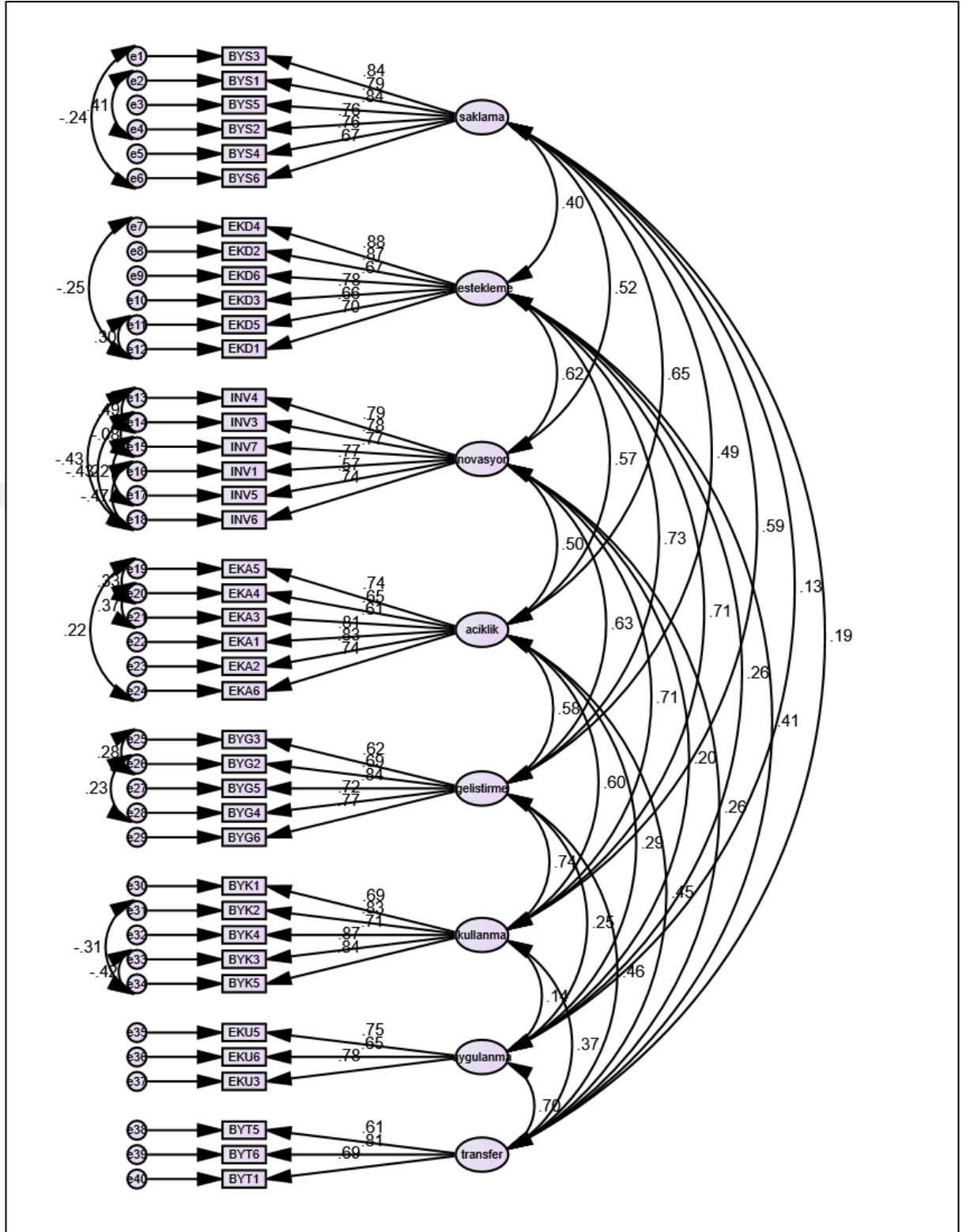
Doğrulamalı faktör analizinde genel olarak elde edilmek istenen iyi uyum ve kabul edilebilir seviyede iyi uyum değer aralıkları Tablo 5.8’de belirtilmiştir (Hu & Bentler, 1999; Byrne, 2010; Schumacker & Lomax, 2010; Kline, 2011; Arbuckle, 2013).

Tablo 5.8 Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
PCLOSE	$0,50 \leq PCLOSE \leq 1,00$	$0,05 \leq PCLOSE \leq 0,50$

İlk çıkan model için uyumluluk değerleri  $\chi^2(712) = 1965,66$ , CFI (Karşılaştırılmalı Uyum İyiliği İndeksi) 0,880, TLI (Tucker-Lewis İndeksi) 0,869, IFI (Fazlalık Uyum İndeksi) 0,881, RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) 0,064 ve SRMR (Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü) 0,072 olarak açığa çıkmıştır (Tablo 5.9). Elde edilen değerlerin kabul edilebilirliğini artırmak amacıyla AMOS tarafından tavsiye edilen modifikasyon endekslerinden (Modification Indices) faydalanılmıştır. Bu modifikasyon endeksleri kullanılarak modeldeki hata terimleri arasına kovaryanslar yerleştirmek suretiyle modelde iyileştirmelere gidilmiştir.

Hata terimleri arasına kovaryanslar yerleştirmenin temel dayanağı, sorulardaki benzer ifadelerin aynı cevapları verme eğilimi (tüm soruları evet olarak cevaplamak gibi) oluşturması sebebiyledir. Hatalardaki korelasyona başka bir sebepte soruların art arda gelmesiyle oluşan, hatalar arasındaki sistematik korelasyondur. Burada dikkat edilmesi gereken husus, teoriyi bozabilecek sorunlara sebep vermemek için mümkün olduğunca az sayıda kovaryans kullanılmasıdır. Modelde tanımlanan kovaryanslar aynı zamanda bağımsızlık derecesini de azaltır. Bu hususlar dikkate alınarak, sonuçta hata terimleri arasında yerleştirilmesinde sorun görünmeyen 17 kovaryans tanımlanmış ve düzeltilmiş model Şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2 DFA İçin Düzeltilmiş Model



Modelde yapılan düzeltmelerden sonra elde edilen uyumluluk değerleri  $\chi^2(695) = 1488,21$ , CFI 0,924, TLI 0,914, IFI 0,924, RMSEA 0,052 ve SRMR 0,066 olarak açığa çıkmıştır. İlk ve modelde iyileştirme yapıldıktan sonra elde edilen uyum değerleri aşağıdaki tabloda (Tablo 5.9) toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 5.9 İlk ve Düzeltilmiş DFA Modeli İçin Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İlk Model	Düzeltilmiş Model
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,747	2,141
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,064	0,052
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,072	0,066
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,825	0,867
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,869	0,914
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,880	0,924
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,799	0,845
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,768	0,818
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,881	0,924
PCLOSE	$0,50 \leq PCLOSE \leq 1,00$	$0,05 \leq PCLOSE \leq 0,50$	0,000	0,187
df	-	-	712	695

Doğrulayıcı faktör analizinde uyum değerlerinin birçoğunun kabul edilebilir seviyenin üzerinde olduğu gözlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi modelinde yapılan modifikasyon endeksleri iyileştirmelerinden sonra modelin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir.

Güvenilirlik için tüm gizil (latent) değişkenlerin CR (Composite Reliability) değerleri hesaplanmış ve her bir değişken için 0,7'den büyük olduğu gözlenerek modelin güvenilirliği olduğu sonucuna varılmıştır (Bagozzi & Yi, 1988).

Geçerlilik için ise her bir gizil değişkenin AVE (Average Variance Extracted) değerleri hesaplanmış ve her bir değişken için 0,5'den büyük olduğu gözlenerek modelin güvenilirliği açığa çıkarılmıştır (Bagozzi & Yi, 1988; Kline, 2011).

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve her bir yapıya ait korelasyon ve açıklanan ortak varyans (AVE) değerleri toplu halde korelasyon ve tanımlayıcı istatistik tablosunda gösterilmiştir (Tablo 5.10).

Tablo 5.10 Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

No	Değişken	Geliştirme	Transfer	Kullanma	Saklama	Açıklık	Desteklenme	Uygulanma	İnovasyon	Firmayaş	Firmaçalışan
1	Geliştirme	(0,74)									
2	Transfer	0,46**	(0,71)								
3	Kullanma	0,74**	0,37**	(0,79)							
4	Saklama	0,49**	0,19**	0,59**	(0,78)						
5	Açıklık	0,58**	0,45**	0,60**	0,65**	(0,73)					
6	Desteklenme	0,72**	0,41**	0,71**	0,40**	0,57**	(0,77)				
7	Uygulanma	0,25**	0,70**	0,15**	0,13**	0,29**	0,26**	(0,73)			
8	İnovasyon	0,63**	0,26**	0,71**	0,52**	0,50**	0,62**	0,20**	(0,74)		
9	Firmayaş	-0,01	-0,02	-0,02	0,15**	0,08	-0,07	0,06	0,01	NA	
10	Firmaçalışan	-0,10	0,03	-0,14**	0,11*	0,07	-0,20**	0,15**	-0,06	0,51**	NA
	Ortalama	3,50	4,11	3,64	3,71	3,52	3,53	4,35	3,44	2,36	3,14
	Standart Sapma	0,75	0,73	0,70	0,76	0,76	0,72	0,69	0,72	0,99	1,90
	Birleşik Güvenilirlik (CR)	0,85	0,75	0,89	0,90	0,87	0,89	0,77	0,88	NA	NA
	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)	0,53	0,50	0,63	0,61	0,54	0,58	0,53	0,55	NA	NA

Köşegenler: Çıkarılan ortalama varyansın (AVE) karekökü; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Firmayaş ortalaması 2,36 değeri, 25-49 yıl aralığını; Firmaçalışan ortalaması 3,14, 500-999 kişi aralığını gösterir

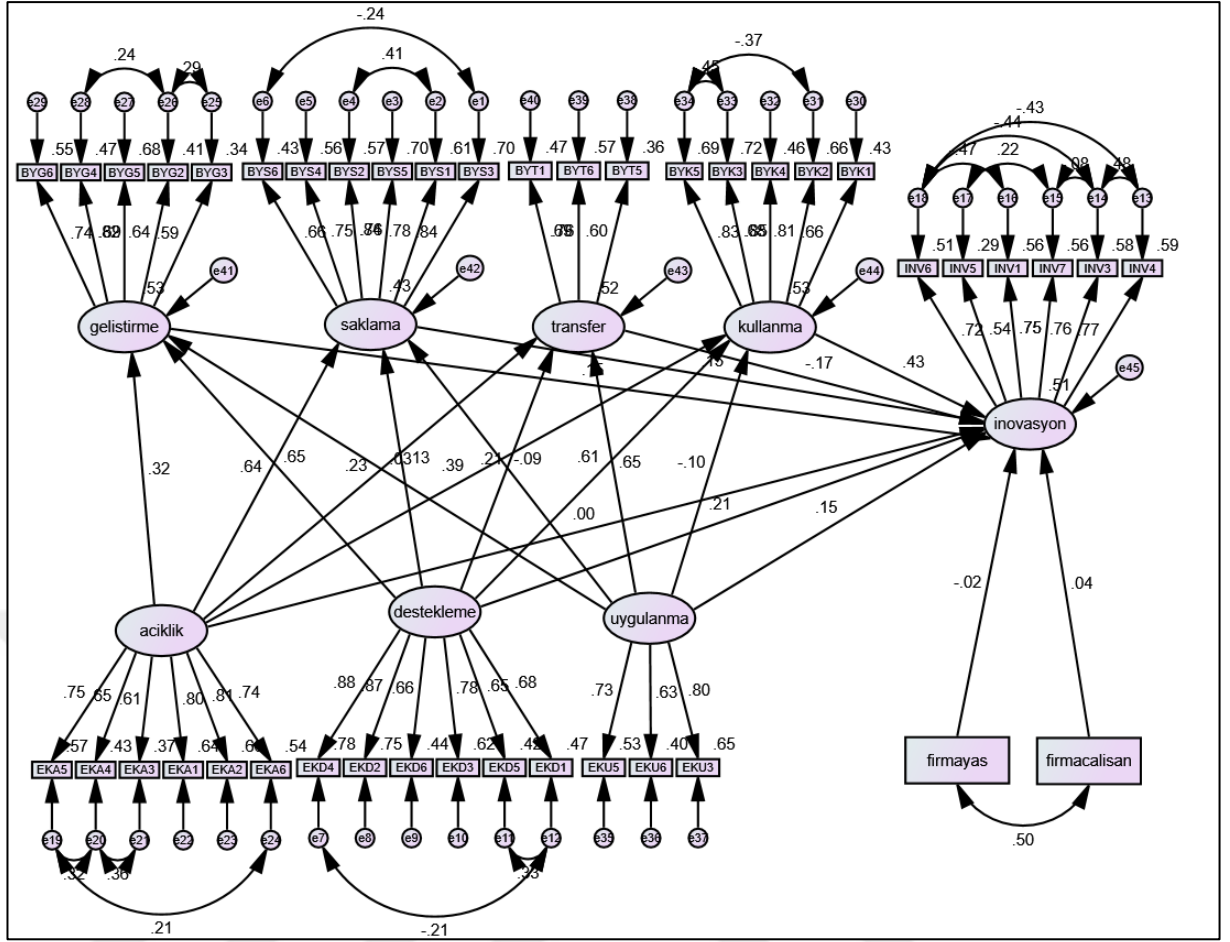
Tablo 5.10’da yer alan köşegenler üzerinde ve parantez içerisinde gösterilen değerler her bir yapıya ait açıklanan varyansın (AVE) karekökü değerleridir. Ayırım geçerliliğinden bahsedebilmemiz için köşegenler üzerinde yazılı değerlerin kendi satır ve sütun değerlerinden daha büyük olması istenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Kontrol değişkenleri olan şirket yaşı (firmayas) ve şirket çalışan sayısı (firmacalisan) faktörleri analize uygun olması amacıyla yeniden kodlandığından dolayı aynı tabloda Firmayaş ortalaması 3,44 değeri, 25-49 yıl aralığını; Firmaçalışan ortalaması 2,36 değeri, 500-999 kişi aralığını göstermektedir. Ayırım geçerliliği işlemi için Tablo 5.10’da gösterilen değerler genel olarak incelendiğinde, hem madde hem de yapı düzeyinde tatmin edici ve kabul edilebilir sonuçlara ulaşılmıştır. Böylece önerilen araştırma modelinde kullanılan yapıların yeterli oldukları kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen olumlu sonuçlardan sonra araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için analizde yapısal eşitlik modellemesi safhasına geçilmiştir.

## 6. BÖLÜM: YAPISAL (STRUCTURAL) EŞİTLİK MODELLEMESİ

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), yapılar arasındaki karmaşık ilişkileri anlayabilmek için kullanılan bilimsel bir yöntemdir. YEM'in amacı oluşturulan kuramsal modelin örneklemden elde edilen veriler tarafından desteklenip desteklenmeyeceğini test etmektir. Bu modelin anlaşılmasında bilinmesi gereken iki tür değişken vardır. Bu değişkenler gözlenemeyen (latent) ve gözlenebilen (observed) değişkenlerdir. Araştırmacılar ölçme araçlarında bu gözlenebilen değişkenleri kullanarak gözlenemeyen değişkenleri belirlemeye çalışırlar. Yapısal eşitlik modeli, araştırmalarda ileri sürülen hipotezlerin testi için yapılan yol analizine temel teşkil eder (Schreiber, Stage, King, Nora, & Barlow, 2006).

Araştırmanın bu aşamasında, doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen düzeltilmiş modeldeki kovaryanslar silinerek yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal model için gereken regresyon doğruları ve kontrol değişkenleri de eklenerek modelin son hali elde edilmiştir (Şekil 6.1).



Şekil 6.1 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

## 6.1 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

AMOS kullanılarak yapılan analizin sonucunda, araştırmanın yapısal eşitlik modeline ait elde edilen standartlaştırılmış regresyon ağırlıklar ve anlamlılık düzeyleri Tablo 6.1’de toplu olarak gösterilmiştir. Bu değerler araştırmanın bir sonraki aşaması olan yol analizine temel teşkil etmiştir.

Tablo 6.1 Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

	İlişki	Tahmin	S.E.	C.R.	P
gelistirme	← aciklik	0,320	0,035	6,231	***
saklama	← aciklik	0,636	0,065	11,383	***
transfer	← aciklik	0,230	0,043	4,281	***
kullanma	← aciklik	0,393	0,034	8,058	***
gelistirme	← desteklenme	0,655	0,037	10,044	***
saklama	← desteklenme	0,134	0,042	3,077	0,002
transfer	← desteklenme	0,210	0,034	4,081	***
kullanma	← desteklenme	0,609	0,032	11,132	***
gelistirme	← uygulanma	0,033	0,040	0,717	0,473
saklama	← uygulanma	-0,086	0,068	-1,848	0,065
transfer	← uygulanma	0,654	0,079	8,346	***
kullanma	← uygulanma	-0,095	0,037	-2,274	0,023
inovasyon	← gelistirme	0,147	0,103	2,120	0,034
inovasyon	← saklama	0,154	0,050	2,703	0,007
inovasyon	← transfer	-0,168	0,102	-2,108	0,035
inovasyon	← kullanma	0,430	0,101	6,219	***
inovasyon	← aciklik	-0,002	0,074	-0,027	0,978
inovasyon	← desteklenme	0,212	0,068	2,649	0,008
inovasyon	← uygulanma	0,155	0,094	2,110	0,035
inovasyon	← firmayas	-0,020	0,032	-0,452	0,652
inovasyon	← firmacalisan	0,042	0,017	0,977	0,329

\*\*\* p < 0,001

## 6.2 Kontrol Değişkenlerin Bağımsız Değişkene Etkisi

Araştırmadaki kontrol değişkenlerinin (firmayas ve firmacalisan), bağımlı değişkene (şirket inovasyonu) ne kadar etki ettiği SPSS yardımıyla incelenmiştir. Kontrol değişkenlerin R<sup>2</sup> değerini ancak %1 oranında etkilediği ve anlamlılık seviyesinin de p=0,259 (p>0,05) olduğu hesaplanmıştır. Bu bulgular neticesinde, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmadığı, aynı zamanda anlamlı da olmadığı görülmüştür (Tablo 6.2). Dolayısıyla araştırma yapılan şirketlerde çalışan kişi sayısı ile şirket yaşının şirket inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

### 6.3 Yol Analizi ve Hipotezlerin Testi

Yol analizi ile araştırmanın yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen değerler kullanılarak araştırma hipotezlerinin final testi gerçekleştirilmiştir. Çıkan sonuçlar neticesinde de ileri sürülen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine karar verilmiştir. Tablo 6.2’de Hipotez testinde kullanılan AMOS regresyon sonuçları; Tablo 6.3’de ise endojen değişkenlerin açıklama oranları yer almaktadır.

Tablo 6.2 Hipotez Testinde Kullanılan AMOS Regresyon Sonuçları

Bağımlı		Bağımsız	Tahmin	P	Sig
gelistirme	←	aciklik	0,320	***	***
transfer	←	aciklik	0,230	***	***
kullanma	←	aciklik	0,393	***	***
saklama	←	aciklik	0,636	***	***
gelistirme	←	desteklenme	0,655	***	***
transfer	←	desteklenme	0,210	***	***
kullanma	←	desteklenme	0,609	***	***
saklama	←	desteklenme	0,134	0,002	**
gelistirme	←	uygulanma	0,033	0,473	ns
transfer	←	uygulanma	0,654	***	***
kullanma	←	uygulanma	-0,095	0,023	*
saklama	←	uygulanma	-0,086	0,065	ns
inovasyon	←	gelistirme	0,147	0,034	*
inovasyon	←	transfer	-0,168	0,035	*
inovasyon	←	kullanma	0,430	***	***
inovasyon	←	saklama	0,154	0,007	**
inovasyon	←	aciklik	-0,002	0,978	ns
inovasyon	←	desteklenme	0,212	0,008	**
inovasyon	←	uygulanma	0,155	0,035	*
inovasyon	←	firmacalisan	0,042	0,329	ns
inovasyon	←	firmayas	-0,020	0,652	ns

\*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05; ns anlamlı değil

Tablo 6.3 Endojen Değişkenlerin Açıklanma Oranları

Endojen Yapı	Açıklanma Katsayısı (R <sup>2</sup> )
gelistirme	0,532
transfer	0,525
kullanma	0,534
saklama	0,430
inovasyon	0,507

Araştırmanın hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 6.4) yol katsayıları ile birlikte gösterilmiştir. Tablo 6.4’de görüldüğü üzere araştırmada ileri sürülen hipotezlerin büyük çoğunluğu (19 hipotezden 14 tanesi) desteklenmiştir. Sadece 5 hipotez desteklenmemiştir. Her ne kadar uygulanma kültürü ve bilginin kullanımı ile bilginin transferi ve şirket inovasyonu arasındaki hipotezlerin p değerleri anlamlı çıksa da, yol katsayısı değerleri negatif çıktığından desteklenmeyen hipotez olarak kabul edilmişlerdir.

Açıklık kültürü ve bilgi yönetim sürecinin 4 alt boyutu arasında ileri sürülen tüm hipotezler (H1a, H1b, H1c, H1d) desteklenmiştir. Açıklık kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında ( $\beta = 0,32, p < 0,001$ ), açıklık kültürü ve bilginin transferi arasında ( $\beta = 0,23, p < 0,001$ ), açıklık kültürü ve bilginin kullanımı arasında ( $\beta = 0,39, p < 0,001$ ), açıklık kültürü ve bilginin saklanması arasında ( $\beta = 0,64, p < 0,001$ ) pozitif ilişkinin olduğu açığa çıkarılmıştır.

Desteklenme kültürü değişkeni ile bilgi yönetim sürecinin 4 alt boyutu arasında ileri sürülen tüm hipotezler (H1e, H1f, H1g, H1h) açıklık kültüründe olduğu gibi desteklenmiştir. Desteklenme kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında ( $\beta = 0,66, p < 0,001$ ), desteklenme kültürü ve bilginin transferi arasında ( $\beta = 0,21, p < 0,001$ ), desteklenme kültürü ve bilginin kullanımı arasında ( $\beta = 0,61, p < 0,001$ ), desteklenme kültürü ve bilginin saklanması arasında ( $\beta = 0,13, p < 0,01$ ) pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Uygulanma kültürü ile bilgi yönetim süreci arasında ileri sürülen hipotezlerden sadece uygulanma kültürü ile bilginin transferi arasında (H1j) pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = 0,65, p < 0,001$ ). Uygulanma kültürünün bilginin geliştirilmesi, bilginin kullanımı



ve bilginin saklanması arasında anlamlı pozitif bir ilişki gözlenemediğinden H1i, H1k, H1l hipotezleri kabul edilmemiştir.

Bu bulgular neticesinde, Etik Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetim Süreci arasında ileri sürülen hipotezlerin çoğunluğu kabul edilmekle beraber desteklenmeyen hipotezlerin de varlığı sebebiyle Etik Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetim Süreci arasında pozitif bir ilişki vardır hipotezi (H1) kısmen kabul edilmiştir.

Bilgi Yönetim Süreci ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri süren hipotezin 4 alt hipotezinden sadece bilginin transferi ve şirket inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenememiş, dolayısıyla H2b hipotezi kabul edilmemiştir. Bununla birlikte diğer üç alt hipotez olan bilginin geliştirilmesi ve şirket inovasyonu ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), bilginin kullanımı ve şirket inovasyonu ( $\beta = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ), bilginin saklanması ve şirket inovasyonu ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ilişki olduğu açığa çıkarılarak H2a, H2c, H2d hipotezleri kabul edilmiştir.

Bilgi Yönetim Süreci ve Şirket İnovasyonu arasında ileri sürülen hipotezlerin üçü kabul edilmekle beraber desteklenmeyen bir hipotezin varlığı sebebiyle Bilgi Yönetim Süreci ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif ilişki vardır hipotezi (H2) kısmen kabul edilmiştir.

Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen 3 alt hipotezden sadece açıklık kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki ilişki (H3a) anlamlı bulunmayarak ret edilmiştir. Diğer iki hipotez olan desteklenme kültürü ve şirket inovasyonu ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ) ile uygulanma kültürü ve şirket inovasyonu ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ) arasında pozitif ilişki olduğu açığa çıkarılarak H3b, H3c hipotezleri kabul edilmiştir.

Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında ileri sürülen hipotezlerin ikisi kabul edilmekle beraber desteklenmeyen bir hipotezin varlığı sebebiyle Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif ilişki vardır hipotezi (H3) kısmen kabul edilmiştir. Tablo 6.5’de elde edilen tüm hipotez sonuçları özet olarak verilmiştir.

Tablo 6.4 Hipotez Sonuçları ve Yol Katsayıları

İlişki		Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Alt Hipotez	Alt Sonuç	Hipotez	Sonuç	
Açıklık kültürü	→	Bilginin geliştirilmesi	0,32 <sup>***</sup>	H1a	Desteklendi	H1	Kısmen Desteklendi
Açıklık kültürü	→	Bilginin transferi	0,23 <sup>***</sup>	H1b	Desteklendi		
Açıklık kültürü	→	Bilginin kullanımı	0,39 <sup>***</sup>	H1c	Desteklendi		
Açıklık kültürü	→	Bilginin saklanması	0,64 <sup>***</sup>	H1d	Desteklendi		
Desteklenme kültürü	→	Bilginin geliştirilmesi	0,66 <sup>***</sup>	H1e	Desteklendi		
Desteklenme kültürü	→	Bilginin transferi	0,21 <sup>***</sup>	H1f	Desteklendi		
Desteklenme kültürü	→	Bilginin kullanımı	0,61 <sup>***</sup>	H1g	Desteklendi		
Desteklenme kültürü	→	Bilginin saklanması	0,13 <sup>**</sup>	H1h	Desteklendi		
Uygulanma kültürü	→	Bilginin geliştirilmesi	0,03	H1i	Desteklenmedi		
Uygulanma kültürü	→	Bilginin transferi	0,65 <sup>***</sup>	H1j	Desteklendi		
Uygulanma kültürü	→	Bilginin kullanımı	-0,09 <sup>*</sup>	H1k	Desteklenmedi		
Uygulanma kültürü	→	Bilginin saklanması	-0,09	H1l	Desteklenmedi		
Bilginin geliştirilmesi	→	Şirket inovasyonu	0,15 <sup>*</sup>	H2a	Desteklendi	H2	Kısmen Desteklendi
Bilginin transferi	→	Şirket inovasyonu	-0,16 <sup>*</sup>	H2b	Desteklenmedi		
Bilginin kullanımı	→	Şirket inovasyonu	0,43 <sup>***</sup>	H2c	Desteklendi		
Bilginin saklanması	→	Şirket inovasyonu	0,15 <sup>**</sup>	H2d	Desteklendi		
Açıklık kültürü	→	Şirket inovasyonu	-0,01	H3a	Desteklenmedi	H3	Kısmen Desteklendi
Desteklenme kültürü	→	Şirket inovasyonu	0,21 <sup>**</sup>	H3b	Desteklendi		
Uygulanma kültürü	→	Şirket inovasyonu	0,16 <sup>*</sup>	H3c	Desteklendi		

\*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

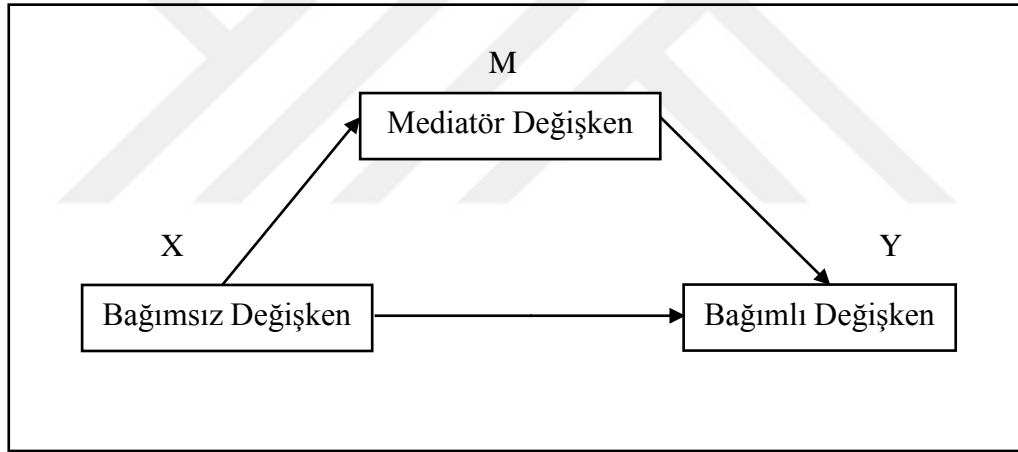
Tablo 6.5 Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Sonuçları

<b>Araştırma Hipotezleri</b>		<b>Kabul/Ret</b>
<b>H1</b>	<b>Etik Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetim Süreci arasında pozitif bir ilişki vardır</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
H1a	Açıklık kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1b	Açıklık kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1c	Açıklık kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1d	Açıklık kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1e	Desteklenme kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1f	Desteklenme kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1g	Desteklenme kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1h	Desteklenme kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1i	Uygulanma kültürü ve bilginin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
H1j	Uygulanma kültürü ve bilginin transferi arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H1k	Uygulanma kültürü ve bilginin kullanımı arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
H1l	Uygulanma kültürü ve bilginin saklanması arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
<b>H2</b>	<b>Bilgi Yönetim Süreci ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
H2a	Bilginin geliştirilmesi ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H2b	Bilginin transferi ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
H2c	Bilginin kullanımı ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H2d	Bilginin saklanması ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
<b>H3</b>	<b>Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır</b>	<b>Kısmen Kabul</b>
H3a	Açıklık kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret
H3b	Desteklenme kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H3c	Uygulanma kültürü ve şirket inovasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul

## 6.4 Mediatör Etkinin Ölçülmesi ve Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesinde doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerden de bahsedilir. Mediatör (aracı) değişken kavramı dolaylı etki söz konusu olduğunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni direk olarak etkilerler. Mediatör değişken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki nedensel ilişkiye girer. Mediatör etki söz konusu ise bağımsız değişkenin bütün veya kısmi etkisi dolaylı olarak bağımlı değişkene yansır (Baron & Kenny, 1986).

Araştırmanın bu bölümünde bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında mediatör etkisinin olup olmadığı Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı kullanılarak incelenmiştir (Şekil 6.2).



Şekil 6.2 Mediatör Model

Kaynak: Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1176.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre anlamlı bir mediatör etkinin olup olmadığının anlamak için sırasıyla aşağıdaki adımlar gerçekleştirilir (Gaskin, 2016).

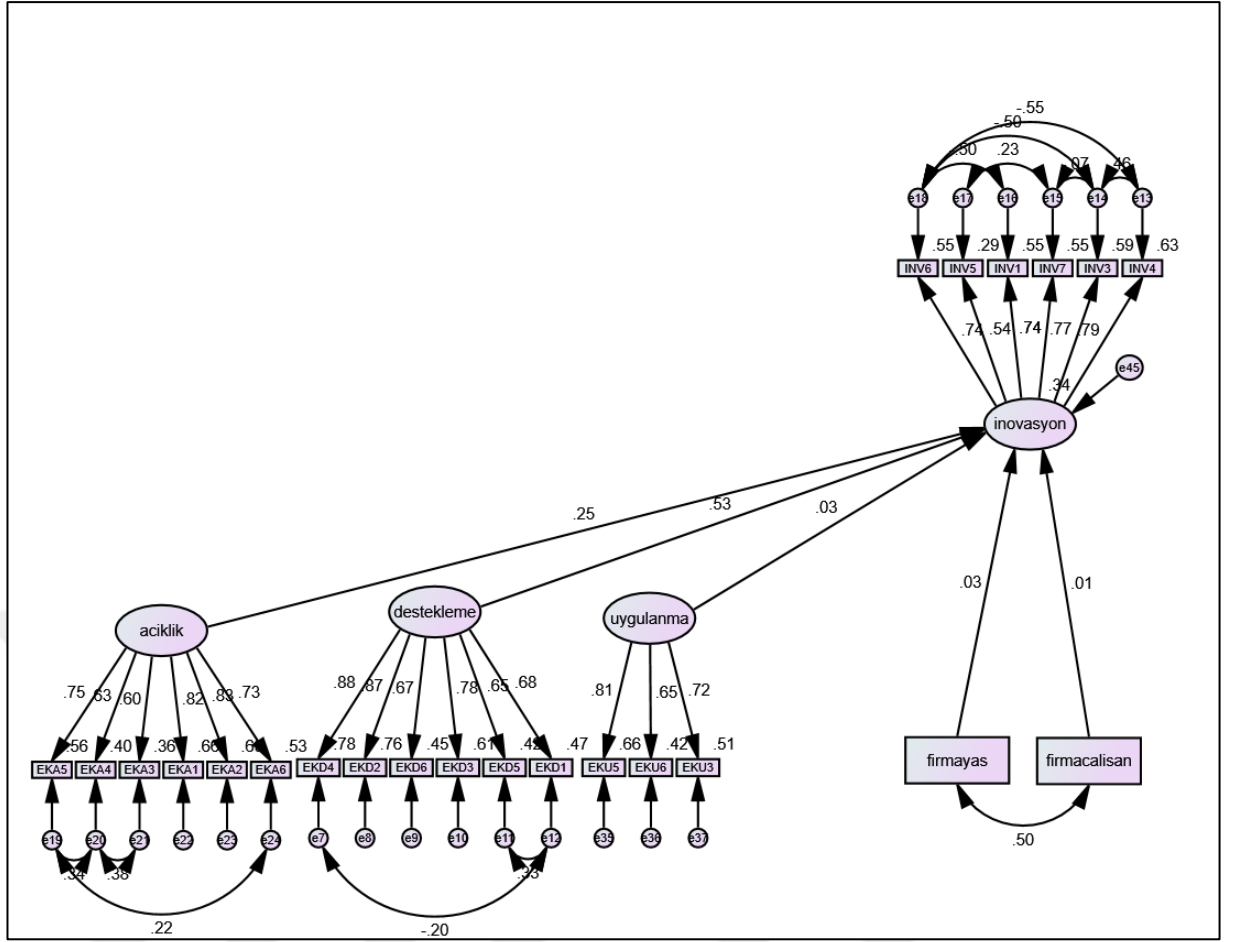
1. Sırasıyla Baron ve Kenny adımları uygulanır
  - Model mediatör değişken ile çalıştırılır
  - Model mediatör değişken olmadan çalıştırılır
  - $X \rightarrow Y$  etkisi zayıflarsa aracılık vardır (eğer  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  anlamlı ise)
2. Bootstrap ekli gözlenir
  - AMOS'da bootstrap 5000'den fazla örneklem ile çalıştırılır
  - Standart endirekt etkinin anlamlı olup olmadığına bakılır
3. Eğer birden fazla mediatör varsa (test edilen modelde 4 tanedir)
  - Endirekt yollar için Sobel testi yapılır
  - Endirekt etki yol değerleri çarpılarak hesaplanır
4. Çıkan sonuca göre mevcut olan mediatör etki ve çeşidi (Tablo 6.6) belirlenir

Tablo 6.6 Mediatör Etki Çeşitleri

<b>Etki</b>	<b>X→Y Mediatörsüz</b>	<b>X→Y Mediatör İle</b>	<b>X→M→Y Endirekt Etki</b>
Tam	***	ns	***
Kısmi	***	*	***
Endirekt	ns	ns	***
Rekabetçi	ns	***	***

\*\*\* anlamlı; \* anlamlı fakat zayıf; ns anlamsız

Bu aşamada ilk olarak bir önceki bölümde AMOS'da oluşturulan yapısal eşitlik modelindeki bilgi yönetim sürecine ait olan değişkenler çıkartılarak mediatör etkinin ölçüleceği model (Şekil 6.3) elde edilmiştir. Sonrasında mediatör değişkeni olmayan bu yeni model için AMOS yeniden çalıştırılmış ve regresyon ağırlıkları hesaplanmıştır.



Şekil 6.3 Mediatör Etkinin Ölçüldüğü Model

Mediatör değişkenin (Bilgi Yönetim Süreci) olduğu ilk modele ait regresyon sonuçları Tablo 6.1’de gösterilmiştir. Mediatör değişkeni olmayan modelin regresyon sonuçları da aşağıdaki Tablo 6.7’de gösterilmiştir. Karşılaştırma yapıldığında ilk başta, birinci modelde inovasyon endojen değişkeninin açıklanma oranı 0,507 iken mediatör değişkeni olmayan bu yeni modelde inovasyonun açıklanma oranı 0,339’a düştüğü görülmüştür.

Tablo 6.7 Mediatörsüz Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

	<b>İlişki</b>	<b>Tahmin</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
inovasyon	← aciklik	0,246	0,050	5,211	***
inovasyon	← desteklenme	0,526	0,045	10,325	***
inovasyon	← uygulanma	0,031	0,056	0,669	0,504
inovasyon	← firmayas	0,030	0,037	0,613	0,540
inovasyon	← firmacalisan	0,011	0,019	0,225	0,822

\*\*\* p < 0,001

İlk adımda, Tablo 6.1 ve Tablo 6.7’de elde edilen değerler kullanılarak Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 6.8). Regresyon ağırlıklarına ait p değerleri de parantez içinde belirtilmiştir.

Tablo 6.8 Baron ve Kenny Yaklaşımı Sonuçları

<b>Mediatör İlişkisi</b>	<b>Mediatörsüz Direkt</b>	<b>Mediatör İle Direkt</b>	<b>Baron ve Kenny Yaklaşımı Sonucu</b>
aciklik → inovasyon	0,246 (0,001) ***	-0,002 (0,978) <sup>ns</sup>	Tam
desteklenme → inovasyon	0,526 (0,001) ***	0,212 (0,008) **	Kısmi
uygulanma → inovasyon	0,031 (0,504) <sup>ns</sup>	0,155 (0,035) *	Rekabetçi

\*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05; <sup>ns</sup> anlamlı değil

Baron ve Kenny yaklaşımına göre bilgi yönetim süreci, açıklık ve inovasyon arasında Tam Aracılık etkisi göstermektedir. Bunun doğruluğunu araştırmak için ikinci adım olan bootstrap etkisi ölçülmüştür.

Tablo 6.9 Bootstrap Endirekt Etki Sonuçları

Mediatör İlişkisi	Baron ve Kenny Yaklaşımı Sonucu	Bootstrap Endirekt
aciklik → inovasyon	Tam	0,275 (0,001) <sup>***</sup>
desteklenme → inovasyon	Kısmi	0,343 (0,001) <sup>***</sup>
uygulanma → inovasyon	Rekabetçi	-0,159 (0,025) <sup>*</sup>

<sup>\*\*\*</sup> p < 0,001; <sup>\*\*</sup> p < 0,01; <sup>\*</sup> p < 0,05; <sup>ns</sup> anlamlı değil

AMOS’da bootstrap yapılarak endirekt etki gözlenmiş ve tüm değişkenler için standart endirekt etkinin anlamlı olduğu bulunmuştur (Tablo 6.9). Araştırılan modelde 4 mediatör değişken olduğundan tek bir endirekt etki yoktur. Bir tane mediatör değişken olsaydı bootstrap yeterli olurdu. Dolayısıyla bu durumda Sobel testi yapmak gerekli olmuştur. Sobel testi, endirekt etkinin desteklenip desteklenmediğini ortaya çıkarır.

Üçüncü adım olan Sobel testi için Daniel Soper’in istatistik hesaplama aracı kullanılmıştır (Soper, 2016). Sobel test istatistiği sonuçlarına göre mediatör etkinin olup olmadığı Tablo 6.10’da belirtilmiştir.

Tablo 6.10 Sobel Test Sonuçları

Mediatör İlişkisi	Sobel Test İstatistiği	Olasılık	Mediatör Etki
aciklik → geliştirme → inovasyon	1,410	0,159	Yok
aciklik → transfer → inovasyon	-1,574	0,115	Yok
aciklik → kullanma → inovasyon	3,995	0,000	Var
aciklik → saklama → inovasyon	2,938	0,003	Var
desteklenme → geliştirme → inovasyon	1,423	0,155	Yok
desteklenme → transfer → inovasyon	0,333	0,739	Yok
desteklenme → kullanma → inovasyon	4,155	0,000	Var
desteklenme → saklama → inovasyon	2,216	0,027	Var
uygulanma → geliştirme → inovasyon	0,714	0,475	Yok
uygulanma → transfer → inovasyon	-1,615	0,106	Yok
uygulanma → kullanma → inovasyon	-2,199	0,028	Var
uygulanma → saklama → inovasyon	-1,170	0,242	Yok



Bütün bu yapılan işlemlerde elde edilen sonuçlar ışığında, Bilgi Yönetim Süreci alt boyutlarının Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasındaki mediatörlük etkisi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 6.11) gösterilmiştir.

Tablo 6.11 Mediatör Testi Özeti

<b>Mediatör İlişkisi</b>	<b>Mediatör Etki</b>
aciklik → geliştirme → inovasyon	Gözlenmedi
aciklik → transfer → inovasyon	Gözlenmedi
aciklik → kullanma → inovasyon	Tam
aciklik → saklama → inovasyon	Tam
desteklenme → geliştirme → inovasyon	Gözlenmedi
desteklenme → transfer → inovasyon	Gözlenmedi
desteklenme → kullanma → inovasyon	Kısmi
desteklenme → saklama → inovasyon	Kısmi
uygulanma → geliştirme → inovasyon	Gözlenmedi
uygulanma → transfer → inovasyon	Gözlenmedi
uygulanma → kullanma → inovasyon	Rekabetçi
uygulanma → saklama → inovasyon	Gözlenmedi

Tüm bu yapılan işlemler neticesinde, Bilgi Yönetim Sürecinin Geliştirme ve Transfer alt boyutlarının Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında mediatör etkisine rastlanmamıştır. Bilgi Yönetim Sürecinin Kullanma ve Saklama alt boyutlarının ise Etik Örgüt Kültürü ve Şirket İnovasyonu arasında kısmi mediatör etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 6.5 YEM ve Regresyon Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile yapılan analiz sonuçlarının hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarıyla karşılaştırılması yapılmıştır (Kaya & Kesen, 2014; Field, 2013). Yapılan anketten elde edilen veri seti (N=424) hiyerarşik regresyon analizine tabii tutulmuştur. Tablo 4.1’de belirtilen hipotezlerin test edilmesi için 3 farklı model geliştirilerek regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6.12’de gösterilmiştir.

Geliştirilen Model 1’de şirket inovasyonu bağımlı değişken iken kontrol değişkenleri (firmayaş ve firmaçalışan) bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Tablo 6.12 Tablo 6.2’de görüldüğü gibi YEM’de elde edilen sonuca (Bölüm 6.2) paralel olarak firma yaşı ve firma çalışan sayısı ile şirket inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.12 Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: İnovasyon					
	(Model 1)		(Model 2)		(Model 3)	
	Std.B.	t değeri	Std.B.	t değeri	Std.B.	t değeri
Firmayas	0,046	0,823	0,019	0,419	-0,012	-0,295
Firmacalışan	-0,095	-1,681	-0,015	-0,311	0,015	0,346
Aciklik			0,159**	3,334	-0,015	-0,302
Desteklenme			0,490**	10,093	0,219**	4,112
Uygulanma			0,005	0,112	0,061	1,410
Gelistirme					0,154**	2,932
Transfer					-0,083	-1,848
Kullanma					0,357**	6,271
Saklama					0,099*	2,040
R <sup>2</sup>	0,007		0,351		0,471	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,002		0,343		0,460	
ΔR <sup>2</sup>	-		-		0,117	
F	1413		45148		40989	

N=424 ; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Model 2’de kontrol değişkenleriyle birlikte etik örgüt kültürü değişkenlerinin şirket inovasyonuna etkileri incelenmiştir. Analiz sonucu göstermektedir ki etik örgüt kültürü değişkenlerinden açıklık ( $\beta = 0,159$ ,  $p < 0,01$ ) ve desteklenme ( $\beta = 0,490$ ,

p<0,01) şirket inovasyonunu olumlu yönde etkilerken kontrol değişkenleri ve uygulanma kültürü ile şirket inovasyonu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.12'deki Model 3'ü test etmek için regresyon analizine şirket inovasyonunun belirleyicileri olarak kontrol değişkenleri, bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü değişkenleri bağımsız değişkenler olarak eklenmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki etik örgüt kültürü değişkenlerinden desteklenme ( $\beta = 0,219$ ,  $p < 0,01$ ), bilgi yönetim sürecinden ise geliştirme ( $\beta = 0,154$ ,  $p < 0,01$ ), kullanma ( $\beta = 0,357$ ,  $p < 0,01$ ) ve saklama ( $\beta = 0,099$ ,  $p < 0,05$ ) şirket inovasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Kontrol değişkenleri olan firmayaş ve firmaçalışan; etik örgüt kültürü değişkenleri olan açıklık ve uygulanma; bilgi yönetim süreci değişkeni olan transfer ile şirket inovasyonu arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu modellemelere göre, kontrol değişkenleri ve etik örgüt kültürü değişkenleri bir bütün olarak şirket inovasyonu üzerindeki %34,3'lük değişimi açıklamaktadır. Bilgi yönetim süreci değişkenleri de analize eklendiğinde bu etki ( $\Delta R^2$ ) %11,7 artarak %46'ya çıkmaktadır.

Bir sonraki adımda ise araştırmanın hipotezlerinin testi ve bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında mediatör etkisinin olup olmadığının araştırılması için dört ayrı model geliştirilmiştir. Tablo 6.13'de bu modellere ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6.13 Mediatör Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler							
	BY Süreci (Model 1)		İnovasyon (Model 2)		İnovasyon (Model 3)		İnovasyon (Model 4)	
	Std.B.	t değ	Std.B.	t değ	Std.B.	t değ	Std.B.	t değ
BY Süreci	-	-	-	-	0,607**	15702	0,505**	8647
EÖ Kültürü	0,753**	23489	0,516**	12368	-	-	0,135*	2317
R <sup>2</sup>	0,567		0,266		0,369		0,377	
Düz. R <sup>2</sup>	0,566		0,264		0,367		0,374	
F	551750		152979		246567		127242	

N=424 ; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Tablo 6.13'deki Model 1'e göre etik örgüt kültürü ile bilgi yönetim süreci arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta = 0,753, p < 0,01$ ). Etik örgüt kültürü tek başına bilgi yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında %56,6 etkiye sahiptir. Bu sonuç araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir. Model 2'de, bir bütün olarak etik örgüt kültürünün şirket inovasyonu üzerindeki etkisine bakılmış ve araştırmanın H3 hipotezini destekleyen sonuca ulaşılmıştır. Yani etik örgüt kültürü şirket inovasyonunu pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0,516, p < 0,01$ ). Etik örgüt kültürü şirket inovasyonundaki değişimin %26,4'ünü sağlamaktadır. Model 3'de şirket inovasyonunun belirleyicisi olarak bir bütün halde bilgi yönetim süreci test edilmiştir. Test sonucu, bilgi yönetim sürecinin şirket inovasyonunu artırdığını göstermiştir ( $\beta=0,607, p < 0,01$ ). Dolayısıyla araştırmanın H2 hipotezi de desteklenmektedir. Bilgi yönetim süreci tek başına şirket inovasyonundaki değişimin %36,7'sini açıklamaktadır.

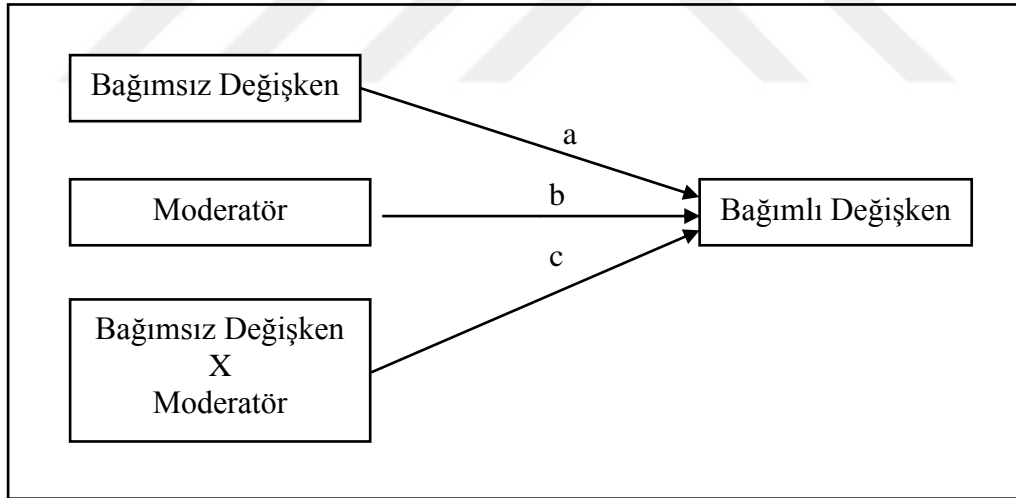
Bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürünün şirket inovasyonuna birlikte etkisi de Model 4'te test edilmiştir. Etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu ilişkisinde bilgi yönetim sürecinin mediatör rolünün olup olmadığı, YEM'de de kullanılan Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı yardımıyla araştırılmıştır. Sonuçta Model 4, bilgi yönetim sürecinin mediatör rolüne sahip olduğuna dair işaretler vermiştir. Tablo 6.13'e göre Model 3'de bilgi yönetim sürecinin şirket inovasyonu üzerindeki ( $\beta = 0,607, p < 0,01$ ) etkisi, Model 4'te anlamlılık seviyesini kaybetmese de azalmıştır ( $\beta = 0,505, p < 0,01$ ). Bu sonuca göre, bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu ilişkisinde kısmi mediatör olduğu gözlemlenmektedir. Bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü regresyon analizi sonucuna göre, şirket inovasyonundaki değişimin %37,4'ünü açıklamaktadır. Model 2 ve Model 3'de görüldüğü üzere etik örgüt kültürü %26,4, bilgi yönetim süreci ise %36,7 olarak ayrı ayrı şirket inovasyonundaki değişime katkı sağlarken, beraber yaptıkları katkı Model 4'e göre %37,4'e çıkmıştır.

Sonuç olarak, YEM ve hiyerarşik regresyon analizindeki sonuçlar bir bütün halinde karşılaştırıldığında benzer sonuçların alındığını söylemek mümkündür. YEM'de desteklenen H1, H2 ve H3 hipotezleri hiyerarşik regresyon analizinde de desteklenmiştir. Etik örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecini pozitif yönde etkilediği, bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürünün ayrı ayrı ve birlikte şirket inovasyonunu yine pozitif yönde etkilediği gösterilmiştir. YEM'de elde edilen bilgi yönetim

sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki kısmi mediatör etkisi de hiyerarşik regresyon analizinde benzer olarak açığa çıkarılmıştır.

## 6.6 Moderatör Etkinin Ölçülmesi ve Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında moderatör etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Moderatör (düzenleyici) değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye güçlü bir umulmadık etkisi olan değişkendir. Bir değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu etkilediğinde moderatör değişken adını alır (Baron & Kenny, 1986). Bir değişkenin moderatör değişken olup olmadığını sınamak için aşağıdaki model test edilir. Eğer etkileşim (Şekil 6.4'deki c yolu) anlamlı ise, moderatör hipotezi desteklenmiş olur.



Şekil 6.4 Moderatör Model

Kaynak: Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1174.

Bir önceki bölümde bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında kısmi mediatör (aracı) etkisinin olduğu açığa çıkarılmıştı. Aynı veri seti

(N=424) kullanılarak IBM SPSS için Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS ver. 2.15 eklentisi kullanılarak yapılan regresyon analizleri sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 6.14).

Tablo 6.14 Moderatör Etkileşim ve R<sup>2</sup> Değişim ( $\Delta R^2$ ) Sonuçları

Etkileşim		$\Delta R^2$	F	B	t değ	P
gelistirme	× aciklik	0,001	0,103	0,016	0,321	0,749
gelistirme	× desteklenme	0,004	2,697	0,080	1,642	0,101
gelistirme	× uygulanma	0,001	0,389	-0,037	-0,623	0,534
gelistirme	× EO kulturu	0,001	0,465	0,048	0,682	0,496
saklama	× aciklik	0,001	0,138	-0,018	-0,371	0,711
saklama	× desteklenme	0,001	0,450	0,036	0,671	0,503
saklama	× uygulanma	0,000	0,001	0,001	0,014	0,989
saklama	× EO kulturu	0,000	0,005	-0,005	-0,072	0,943
transfer	× aciklik	0,003	1,330	0,068	1,153	0,249
transfer	× desteklenme	0,000	0,025	-0,009	-0,159	0,874
transfer	× uygulanma	0,065	30,032	0,368	5,480	0,00**
transfer	× EO kulturu	0,002	1,027	0,083	1,013	0,312
kullanma	× aciklik	0,001	0,199	-0,021	-9,446	0,656
kullanma	× desteklenme	0,001	0,482	0,033	0,695	0,487
kullanma	× uygulanma	0,000	0,085	-0,018	-0,292	0,771
kullanma	× EO kulturu	0,000	0,004	0,004	0,065	0,948
BY sureci	× EO kulturu	0,001	0,305	0,048	0,552	0,581

\*\* p < 0,01; \* p < 0,05

Moderatör etkinin araştırılması kapsamında bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü tüm alt boyutlarının etkileşimi incelenmiştir. Sonuç olarak bilgi yönetim süreci alt değişkenlerinden transfer'in etik örgüt kültürü alt değişkeni olan uygulanma ile şirket inovasyonu arasındaki moderatör etkisi anlamlı bulunmuş (p<0,05) bunun dışındaki tüm değişkenler arasında anlamlı bir moderatör etkiye (p>0,05 olduğundan dolayı) rastlanmamıştır. Sonuç olarak bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında bir moderatör rolünün olmadığı açığa çıkmıştır.

## 7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde bilgi yönetimini etkin kılmaya ve geliştirmeye yönelik uygulamaların işletmelere sağladığı faydalara ilişkin araştırmalar literatürde mevcuttur. Bilgi yönetimi ve inovasyon ilişkisi de, üzerinde oldukça çalışılmış bir konudur. Ancak, etik örgüt kültürünün şirket inovasyonuna etkisi akademik sahada pek fazla incelenmiş bir konu değildir. Bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü unsurlarının birlikte ele alınarak şirket inovasyonuna etkisini inceleyen bir çalışmanın da şu ana kadar yapılmadığı rahatlıkla söylenebilir. Henüz bilimsel verilerle desteklenmeyen bu etkileşime yönelik sonuçların elde edilerek literatürde yer alan bu boşluğun doldurulması, tez çalışmasının ana konusunu oluşturmuştur. Böylelikle bu çalışma ile birlikte, ilgili literatüre katkı sağlanması, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulması ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara zemin hazırlanması düşünülmüştür.

Bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürü uygulamalarının inovasyonel şirketlerde yaygınlaştırılması ve dolayısıyla şirketlerde bu konulara verilmesi gereken önemin ortaya çıkartılması bu araştırmanın ilk hedefi olmuştur. Türkiye’de inovasyon yapan şirketlerin rekabet üstünlüklerini korumalarına yardımcı olmak, başarı ve verimliliklerini artırmalarına katkı sağlamak da ikinci bir hedef olarak planlanmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında, konuyla ilgili üst yöneticilere ve literatüre katkısı açısından önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Araştırmada ileri sürülen 19 hipotezden 14’ünün kabul edilerek desteklendiği açığa çıkmıştır. Genel olarak sonuçlar yorumlandığında, etik örgüt kültürüne sahip şirketlerin inovasyon konusunda daha başarılı oldukları, yine etik kültüre sahip şirketlerin bilgi yönetim sürecini işyerlerinde diğerlerine göre daha rahat uyguladıkları sonucuna varılmıştır. Bilgi yönetim sürecini kurumlarında hâkim kılmış şirketlerin, inovasyonda daha başarılı oldukları araştırmanın bir diğer göstergesi olmuştur.

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak incelenen ayrıca hiyerarşik regresyon analizi metoduyla incelemenin tekrarının yapılmasıyla da bulguları desteklenen bu çalışmada özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada bilgi yönetimi sürecinin alt boyutları olan bilginin geliştirilmesi, bilginin kullanımı ve bilginin saklanması şirket inovasyonunu pozitif yönde etkilediği açığa çıkmıştır. Bilginin transferi ve şirket inovasyonu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen bu sonuçlar hiyerarşik regresyon analiziyle elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında aynı oldukları görülmüştür.

Etik örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık kültürü ve desteklenme kültürünün bilgi yönetim sürecinin tüm alt boyutlarıyla pozitif ilişkisi açığı çıkarılmıştır. Uygulanma kültürünün bilgi yönetim süreci alt boyutlarından sadece bilginin transferi arasında pozitif ilişkisi bulunmuş diğer üç boyutu olan bilginin geliştirilmesi, bilginin kullanımı ve bilginin saklanması arasında olumlu manada bir ilişki bulunamamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen bu sonuçlar hiyerarşik regresyon analiziyle elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında, regresyon analizi sonucunda da etik örgüt kültürünün bilgi yönetim süreci üzerinde pozitif etkisi olduğu teyit edilmiştir.

Etik örgüt kültürü alt boyutlarından desteklenme kültürü ve uygulanma kültürünün şirket inovasyonu arasındaki pozitif ilişkisi açığa çıkarılırken, açıklık kültürünün şirket inovasyonu üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile elde edilen bu sonuçlar hiyerarşik regresyon analiziyle elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında bir yerde farklılık görülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesinde etik örgüt kültürü alt boyutlarından uygulanma kültürünün şirket inovasyonu arasındaki pozitif ilişkisi regresyon analizi sonunda anlamlı bulunamamıştır.

Bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında aracılık (mediation) yaptığına dair olan araştırmada, bilgi yönetim sürecinin alt boyutlarından bilginin geliştirilmesi ve bilginin transferinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında mediatör etkisine rastlanmamıştır. Bilgi yönetim sürecinin alt boyutlarından bilginin kullanımı ve bilginin saklanması ise etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında kısmi mediatör etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik



modellemesi yoluyla yapılan mediatör etki sonuçları hiyerarşik regresyon analizi yoluyla yapılan analiz ile karşılaştırıldığında benzer oldukları görülmüştür.

Bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında moderatörlük yaptığına dair olan araştırmada, bilgi yönetim sürecinin alt boyutlarından sadece bilginin transferinin etik örgüt kültürü alt boyutlarından uygulanma kültürü ve şirket inovasyonu arasındaki moderatör etkisi gözlemlenmiştir. Diğer bilgi yönetim süreci alt boyutlarının etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında anlamlı bir moderatör etkisine rastlanmamıştır.

Her ne kadar bilgi yönetim süreci ve etik örgüt kültürünün birlikte şirket inovasyonuna etkisini inceleyen bir çalışmanın da şu ana kadar ele alınmamış olduğu belirtilse de yapılan bu araştırmanın sonuçları literatürde daha önceden gerçekleştirilen yakın konulardaki çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında bazı benzerlikler ve farklılıkların açığa çıktığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bilgi yönetim sürecinin şirket inovasyona pozitif etkisi olduğu sonucu, Al-Hakim ve Hassan (2013), Chen, Huang ve Hsiao (2010) ve Mesci (2011)'nin çalışmalarını desteklerken bazı bulgularda ise farklılıklar gözlemlenmiştir.

Al-Hakim ve Hassan (2013), bilgi yönetimi stratejileri, inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Irak mobil telekomünikasyon sektöründe bir çalışma gerçekleştirmiştir. 220 orta düzey yöneticiden toplanan anketlerin analizi neticesinde, bilgi yönetimi stratejilerinin, inovasyon ve örgütsel performans üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan olumlu etkisi, kurulan yapısal eşitlik modeli ile açığa çıkarılmıştır. Çalışmanın en göze çarpan sonucu ise bilgi yönetim stratejileri ile örgütsel performans üzerinde inovasyonun olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı kısmi mediatör etkisinin varlığının gözlenmesidir. Bu araştırmada inovasyon bağımlı değişken olarak düşünüldüğünden moderatör etkisi araştırılmasa da bilgi yönetimi sürecinin şirket inovasyonuna pozitif etkisi benzer şekilde açığa çıkmıştır.

Chen, Huang ve Hsiao, bilgi yönetiminin inovasyona etkisinde örgüt iklimi ve örgüt yapısının rolünü araştırmışlardır. Sonuçlar bilgi yönetimi ve inovasyon arasındaki pozitif ilişkiyi göstermekle birlikte, örgüt iklimi ve örgüt yapısının bu ilişkide moderatör etkisinin olduğu da açığa çıkarılmıştır. Karmaşık sorunlarla başa çıkmada

inovasyonel bir yapı kurmaya olan ihtiyaca dikkat çekilirken, bilgi yaratma ve paylaşmaya kurumların önem vermeleri gerektiğini söylemişlerdir. Şirketlerin uygun örgüt iklimi oluşturarak inovasyonel ortam oluşturmaları, ayrıca farklı düşünce ve fikirlere değer vermeleri gerektiğini belirttikten sonra tüm bunları destekleyici uygun bir organizasyon yapısının gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Chen, Huang, & Hsiao, 2010). Araştırmacıların yaptıkları çalışmada bilgi yönetimi ve inovasyon arasında örgüt iklimi ve örgüt yapısının moderatör etkisi gözlenirken, bu çalışmada moderatör olarak seçilen bilgi yönetimi sürecinin etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında bir moderatör etkisine rastlanmamıştır.

Mesci (2011)'nin bilgi yönetimi, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisini incelediği ve Türkiye'de beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada; bilgi yönetiminin, inovasyonu pozitif yönde etkilediği ve bilgi yönetimi ile inovasyon arasında örgüt içi dinamiklerin kısmi aracı etkiye sahip olduğu açığa çıkmıştır. Ayrıca, bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında örgüt içi dinamiklerin kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetiminin, inovasyon, işletme performansı ve örgüt içi dinamiklerini etkin kullanan işletmelere önemli ölçüde katkısının olduğu anlaşılmıştır. Bunların yanında motivasyon, çatışma yönetimi, gruplar, iletişim ve etik gibi faktörlere de önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu çalışmada mediatör olarak örgüt içi dinamikler yerine bilgi yönetim süreci kullanılmış benzer şekilde etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu arasında kısmi mediatör etkisi açığa çıkarılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarından etik örgüt kültürünün bilgi yönetim süreci üzerindeki olumlu etkisi Donate ve Guadamillas (2010) ve İpçioğlu (2004)'nin çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Donate ve Guadamillas (2010) çalışmalarında, örgütsel kültürün bilgi yönetimi uygulamalarına ve inovasyona pozitif etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bir sonraki çalışmalarında ise aynı araştırmacılar bilgi yönetimi ve inovasyonu destekleyen örgütsel faktörleri incelemişler, örgüt kültürü, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının, bilgi yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasında pozitif moderatör etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir (Donate & Guadamillas, 2011). Bu çalışmada ise moderatör olarak seçilen bilgi yönetim sürecinin etik örgüt kültürü

ve şirket inovasyonu arasında bir moderatör rolü bulunamasa da etik örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine pozitif etkisi açığa çıkarılmıştır.

İpçioğlu (2004)'nin bilgi yönetimi kritik başarı faktörlerinden biri olarak kabul ettiği güven ile ödül ve takdir sistemi olarak iki alt bileşenden oluşan örgüt kültürünün, bilgi yönetim sürecine etkisini incelediği araştırmasında, örgüt kültürü ve bilgi yönetim süreci arasında kısmen ve olumlu bir ilişki oluşu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü yerine sadece etik örgüt kültürü ve alt boyutları ele alınsa da bunların bilgi yönetim sürecine olumlu yansımaları gözlemlenmiştir.

Araştırmanın etik örgüt kültürünün şirket inovasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucu da Riivari, Lamsa, Kujala ve Heiskanen (2012) ve Peçen (2012)'in yaptıkları çalışmaları destekler niteliktedir.

Riivari ve arkadaşları, etik örgüt kültürünün şirket inovasyonuna etkisini inceleyen ilk çalışmalardan biri olan Kaptein (2008)'in geliştirdiği örgütsel erdemler modeli ölçeğini, kamu sektöründe test ederek etik örgüt kültürünün firma davranış, süreç ve ürün inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Pilot bir çalışma olarak niteledikleri bu çalışmanın özel sektörde ve daha geniş çevrede test edilerek, sonuçların karşılaştırılması tavsiyesinde bulunmuşlardır (Riivari, Lamsa, Kujala, & Heiskanen, 2012). Bu çalışmada Riivari ve arkadaşlarının tavsiye ettikleri gibi Kaptein (2008)'in geliştirdiği ölçekten faydalanılarak özel sektör odaklı ve daha geniş çevrede yapılmış, benzer şekilde etik örgüt kültürünün şirket inovasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi üzerine yapılan önemli sayıdaki araştırma yapılan bu çalışmada olduğu gibi, örgütün sahip olduğu etik değerler ve normlar üzerine odaklanmıştır. Benzer konuda Peçen (2012), örgüt ikliminin şirket inovasyon düzeyi üzerine etkilerini araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. İstanbul'un çeşitli ilçelerindeki kamu ve özel bankalarda çalışan 351 personel ile Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan 546 personel üzerinde anket yoluyla gerçekleştirilen incelemede, organizasyonel iklimi oluşturan örgütsel etiğin, örgüt inovasyonu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu açığa çıkmıştır. Bu çalışmada organizasyonel iklim yerine etik örgüt kültürü ele alınmakla birlikte etik örgüt kültürünün şirket inovasyonu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu benzer şekilde bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen sonuçlar neticesinde görülmüştür ki, her geçen gün daha karmaşık hale gelen örgüt yapılarının etkin yönetiminde, bilgi yönetimi uygulamalarına gereken önem verilmelidir. Buradan hareketle şirket üst yönetiminin bilgi yönetimi uygulamalarında, teknolojik altyapının yanı sıra işletmenin sosyal altyapısı, temel nitelikleri ve şirket çalışanlarının özelliklerini de dikkate almaları inovasyon sürecin başarısı açısından faydalı olabilir.

Örgütlerin etik kültür yapısı ile bilgi yönetim süreci arasındaki pozitif ilişkinin açığa çıkmasıyla denebilir ki, inovasyon konusunda kendine saha açmak ve ilerlemek isteyen işletmeler, bünyelerinde yenilikçiliğe ve yaratıcılığa önem veren bir etik örgüt kültürü oluşturmak için çalışmalı, mevcut kültürünü de bu yönde geliştirmeye çaba sarf etmelidir.

Söz konusu sonuçlar bağlamında, şirketlerde çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik etme, çalışanların yenilikçi fikirlerini yönetim ile paylaşımlarını sağlama, elde edilen bilgilerin yeni iş süreçlerinde uygulanması için gerekli sistem, alt yapı ve uygun kültür oluşturma gibi önemli işlevlerin yerine getirilmesinin şirket inovasyonuna olumlu katkılarının olacağını söylemek mümkündür.

Son olarak bundan on beş yıl öncesinde çok hızlı şekilde gelişen ve değişen geleceğin şirketlerini tarif eden Cairncross (2002)'un öngörülerine göz atmakta yarar vardır. Cairncross (2002)'e göre bütün farklılıklarının yanında, geleceğin şirketleri bugünün şirketleri gibi, güçlü yönetim ve bilgiyi önemseyen liderlik gerektirecektir. Başarısı, insan yaratıcılığı ve becerisi üzerine bağlı olacaktır. Şirketin karar verme ve bilgi yönetimi becerisi her zamankinden daha önemli hale gelecektir. İş gücü marifeti ile oluşturulan entelektüel sermaye giderek en değerli varlık haline gelecektir. İyi organize olmuş bir şirket entelektüel sermayenin büyümesini teşvik eden şirket olacaktır. Yönetimi, yetenekli insanları işe alan ve koruyan; çalışanları ise riskte ve ödülde ortak olan, işyeri sahiplerinin kendinden beklentilerinin değerini bilen kişilerden oluşan şirketler başarı basamaklarını tırmanacaktır. Şirketler önümüzdeki yıllarda daha da karmaşık olarak büyüyecektir. Küreselleşme ve inovasyonun hızı yanında, iyi eğitilmiş ve ne istediğini bilen tüketicilerin talepleri artacak; üst yönetimden ve onların takımlarından beklentilerde çoğalacaktır. İş yapmanın yarını bu günden daha zor ama ödülü de daha büyük olacaktır.

Üçüncü bin yılın başında belirtilmiş bu tahmin ve öngörülerin zamanımızda açığa çıktığı şüphesizdir ve gerçekleşmeye devam etmektedir. Yapılan araştırmanın sonuçları da söylenenleri destekler mahiyette ve netlikindedir. İş yapmanın daha zor olduğu günümüzde müşteri taleplerini önceden görüp hızlı hareket eden inovasyonel şirketler büyük ödüle ortak olurlar. Büyük ödüle ulaşmaya yardımcı olabilecek faktörlerden biri araştırmanın sonucunda gösterildiği gibi bir bilgi yönetim sürecini şirket bünyesinde yerleştirmek suretiyle uygulamaya koymak bir diğeri ise etik bir örgüt kültürünü organizasyonda yaşatmak ve tatbik etmektir.

### **7.1 Araştırmanın Kısıtları**

Türkiye’de İstanbul ağırlıklı faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma, sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen diğer çalışmalar gibi, yöntem ve kapsam açısından çeşitli kısıtlara sahiptir.

Araştırmada hakkında söylenebilecek ilk kısıt, hedef bölgenin yalnız İstanbul ve çevresi seçilmesi sebebiyle bu bölgedeki şirketler üzerinden verilerin toplanması fakat Türkiye genelinden bir verinin alınamamış olmasıdır. Hedef kitlenin genişletilmesi ve tüm ülkeyi kapsayacak şekilde örneklemin alınması daha sağlıklı sonuçlar verebilir.

İşletmelerin etik konusu ile alakalı çalışmalara sıcak bakmamaları ve çalışanların soruları yanıtlamak istememeleri ikinci bir kısıt olarak ortaya çıkmıştır. Etik ve performans konuları şirket mahremiyeti kapsamında değerlendirilmektedir. O yüzden bazı çalışanların anket sorularını gördükten sonra araştırmaya katılmadıkları görülmüştür. Özellikle bu durumun üstesinden gelmek amacıyla çalışılan firma ismi tercihli olarak sorulmuş buna rağmen dörtte bir oranında firma ismi vermeyen kişi olmuştur. Bu da gösteriyor ki, her ne kadar çalışanlar kendi isimleri sorulmasa da şirketleri hakkında mahrem olarak kabul ettikleri konularda bilgi vermekten kaçınılmaktadırlar. Bu %25’lik eksik veri sebebiyle de firmalar arasında kıyaslama yapmak çok daha zor hale gelmiştir.

Üçüncü bir kısıt olarak, mevcut araştırmada veri toplamak için sadece anket yönteminin kullanılması, gözleme dayalı bilgilerin veri setinde yer almaması sayılabilir. Bu nedenle nicel ve nitel yöntemlerin bir arada bulunduğu özellikle yüz

yüze mülakat ve yerinde gözlem tarzı ek araştırma yöntemlerinin gerçekleştirilmesi toplanan verinin daha sağlıklı olmasına ve yorumlanmasına yardım edebilir.

## 7.2 Öneriler

Araştırmanın ana başlıkları olarak öne çıkan bilgi yönetim süreci, etik örgüt kültürü ve şirket inovasyonu etkileşimi konusunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatür ve sektörel uygulamalara daha fazla katkının sağlanabilmesi için ilerleyen dönemlerde benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi ilk başta tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek incelemelerde aşağıda belirtilen hususların dikkate alınması fayda sağlayabilir.

Araştırma modelindeki değişkenlerden biri olan etik örgüt kültürü, Türkiye’de üzerinde fazlaca durulmamış ve ele alınmamış bir konudur. Özellikle bu konuda yapılmış akademik çalışmaların sayısı oldukça azdır. Kaptein (2008)’in geliştirdiği örgütsel erdemler modeli ölçeğinin diğer boyutlarını da göz önüne alarak yapılacak araştırmalarda bu çalışmanın bir örnek olarak kullanılması önerilmektedir.

Araştırmada doğruluğu sorgulanan hipotezlerin testi için günümüzde oldukça popüler olan yapısal eşitlik modellemesi ve hiyerarşik regresyon analizi tercih edilmiştir. Diğer yaygın çok boyutlu analiz yöntemleri de kullanılarak elde edilecek sonuçların karşılaştırması yapılabilir.

Buna paralel olarak ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda, bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak tasarlanan ve etkileri kurulan araştırma modelinde anlamlı bulunamayan şirket yaşı ve şirket çalışan sayısı dışında da kontrol değişkenlerinin modele eklenmesi suretiyle süreç üzerindeki etmenlerin daha net ortaya konulması önerilmektedir.

Araştırma sonuçlarına katkı yapılması bağlamında, on beşten fazla sektör üzerinde yapılan bu incelemenin kapsamı daraltılarak, bir veya iki sektör üzerinde çalışılıp, sektör bazında kıyaslama yapmaya imkân tanıyacak benzer bir araştırmanın gerçekleştirilmesi faydalı olabilir. Bu araştırmalardan elde edilecek sonuçların mevcut araştırma ile karşılaştırılmasının hem ilgili literatürün gelişimine hem de sektör yöneticilerine önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(1), 140-147. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.659
- Ahmed, P. K. (1999). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43. doi:10.1108/14601069810199131
- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Ankara.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 175-188.
- Akgün, A. E., İnce, H., İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Koçoğlu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901. doi:10.1080/00207543.2013.843796
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130. doi:10.1016/j.jengtecman.2009.06.008
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. İstanbul: Eflatun Yayınevi.

- Aksoy, E. (2007). *Süreç Mükemmelliği İçin Bilginin Yönetilmesi: Bilgi Odaklı Altı Sigma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E. Endüstri Mühendisliği A.B.D., İstanbul.
- Al-Hakim, L. A., & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71. doi:10.1108/09727981311327767
- Anthony, S. D., Eyring, M., & Gibson, L. (2006). Mapping Your Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 86(5), 104-113.
- Arbuckle, J. L. (2013). *IBM SPSS Amos 22 User's Guide*. New York: IBM Press.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı* (3. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, M., & Berkman, Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetim*. İstanbul: TÜSİAD.
- Arslankaya, S. (2007). *Kurumsal Bilgi Yönetimi Modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, F.B.E., Endüstri Mühendisliği, Sakarya.
- Aydın, İ. (2012). *Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Badaracco, J. L. (Dü.). (2005). *Şirket Ahlakı*. (C. Engin, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balconi, M. (2002). Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry. *Research Policy*, 31(3), 357-379. doi:10.1016/S0048-7333(01)00113-5
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.



- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktar, B. B. (2006). *Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Bayraktar, B. B. (2007). *21. yy. Bilgi Yöneticisi Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Bayram, H. (2010). *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları (2. b.)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bell, D. (1976). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75. doi:10.1108/13673270110384419
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2012). *Contemporary Business (14th ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

- Büchel, B. (2007). Knowledge Creation and Transfer From Teams to the Whole Organization. In K. Ichijo, & I. Nonaka (Eds.), *Knowledge Creation and Management New Challenges for Managers* (pp. 44-56). New York: Oxford University Press.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Cairncross, F. (2002). *The Company of the Future: How the Communications Revolution is Changing Management*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Celep, C., & Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge Management and Innovativeness The Role of Organizational Climate and Structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870. doi:10.1108/01437721011088548
- Çivi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174. doi:10.1108/02634500010333280
- Claycomb, C., Dröge, C., & Germain, R. (2002). Applied product quality knowledge and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6), 649-671. doi:10.1108/02656710210429555
- Cowan, R. (2001). Expert systems: aspects of and limitations to the codifiability of knowledge. *Research Policy*, 30(1), 1355-1372. doi:10.1016/S0048-7333(01)00156-1
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). Mason: South-Western.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

- Damij, N., & Damij, T. (2014). *Process Management: A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. New York: Springer.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *Science, The Journal of Applied Behavioral*, 49(4), 460-484. doi:10.1177/0021886313500987
- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dervişoğlu, H. G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Dinçmen, M. (Dü.). (2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94. doi:10.1002/kpm.344
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914. doi:10.1108/13673271111179271
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges For The 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2003). *Yenilikçilik*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Easa, N. F. (2011). Knowledge creation process & Innovation in Egyptian Banking Sector. Retrieved Nisan 09, 2016, from <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/ideasa.pdf>
- Easa, N. F. (2012). *Knowledge Management and the SECI Model: A Study of Innovation in the Egyptian Banking Sector*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Stirling, Stirling Management School, Scotland.
- Edwards, J. S. (2015). Knowledge Management Concepts and Models. In E. Bolisani, & M. Handzic (Eds.), *Advances in Knowledge Management Celebrating Twenty Years of Research and Practice* (pp. 25-44). New York: Springer. doi:10.1007/978-3-319-09501-1\_2
- Elçi, Ş. (2009). Rekabet ve Kalkınma için İnovasyon. *MÜSİAD Çerçeve Dergisi*, 17(52), 60-68.
- ERC. (2013). *The 2013 National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*. Arlington: Ethics Resource Center.
- Erdil, O., & Kitapçı, H. (2009). Bilgi Yönetiminin İşletme Etkinliği ile İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 113-128.
- Erkmen, T. (2008). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Beta Basın Yayım.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Friedman, R. S., & Prusak, L. (2008). On heuristics, narrative and knowledge management. 28(12), 812-817. doi:10.1016/j.technovation.2008.07.002
- Gaskin, J. (2016). *Mediation*. Mart 01, 2016 tarihinde Gaskination's StatWiki: [http://statwiki.kolobkcreations.com/index.php?title=Structural\\_Equation\\_Modeling](http://statwiki.kolobkcreations.com/index.php?title=Structural_Equation_Modeling) adresinden alındı
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gerber, M. E. (1995). *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It* (3rd ed.). New York: HarperBusiness.
- Ghiselli, E. E., Campbell, J. P., & Zedeck, S. (1981). *Measurement Theory for the Behavioral Sciences*. San Francisco: Freeman.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Hershey: Idea Group.
- Gruys, M. L., Stewart, S. M., Goodstein, J., Bing, M. N., & Wicks, A. C. (2008). Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination. *Journal of Management*, 34(4), 806-843. doi:10.1177/0149206308318610
- Gülseçen, S. (2012). *Bilgi ve Bilginin Yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Gümüş, S., Dayal, M., & Bilim, H. G. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günday, G., & Ulusoy, G. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 662-676. doi:10.1016/j.ijpe.2011.05.014

- Gürdoğan, N. (2008). *Girişimcilik ve Girişim Kültürü*. İstanbul: İGİAD.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(1), 1365-1379.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (Dü). (2011). *İnovasyon Öğretisi*. (İ. Gülfidan, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Harman, H. H. (1968). *Modern Factor Analysis* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Hendriks, P. H. (2011). Measuring Knowledge Management Capabilities. In D. G. Schwartz, & D. Te'eni (Eds.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (2nd ed., pp. 1090-1100). Hershey: IGI Global. doi:10.4018/978-1-59904-931-1.ch104
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(1), 171-180.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 265-282. doi:10.1007/s10551-012-1346-y
- İlhan, S. (2005). İş Ahlâkı: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 258-275.

- İpçioğlu, İ. (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Kütahya.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. doi:10.1177/1534484303257985
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jennex, M. E. (2008). *Current Issues in Knowledge Management*. New York: IGI Global.
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154. doi:10.1002/kpm.120
- Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across Organizational Samples. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 161-171. doi:10.1007/s10551-013-1851-7
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 923-947. doi:10.1002/job.520
- Kaptein, M. (2010). The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 601–618. doi:10.1007/s10551-009-0175-0
- Karakoçak, K. (2007). *Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Ankara.

- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Kelley, T., & Littman, J. (2012). *Başarılı Bir Şirket İçin Fark Yaratan 10 İnovasyon Şifresi*. (C. Sungur, Çev.) İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. b.). İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretimi*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2008). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. In M. E. Jennex (Ed.), *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2112-2131). Hershey: IGI Global.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Levy, P. F. (2003). *Kültür ve Değişim*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Liebowitz, J. (Ed.). (2011). *Beyond Knowledge Management: What Every Leader Should Know*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (2. b.). (T. Parlak, Çev.) İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Magretta, J. (Dü.). (2010). *İş Modeli İnovasyonu*. (İ. Gülfidan, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.



- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4(2), 209-225.
- Melbye, D. (2008). Public-Sector Knowledge Management: Putting the Pieces Together. *Government Finance Review*, 24(2), 20-25.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, S.B.E., İşletme A.B.D., Sakarya.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1992). *The Strategy Process Concepts and Contexts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Moon, H. K., & Choi, B. K. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 85-106. doi:10.1108/EJIM-03-2013-0020
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 125-141. doi:10.1007/s10551-008-9839-4
- MÜSİAD. (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon Stratejik Dönüşüm Önerisi*. İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları.
- Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S., & Herschel, R. T. (2002). Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support, artificial. *Decision Support Systems*, 33(1), 143-161.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.

- Nonaka, I., & Teece, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., Essaiades, N., & Grayson, C. J. (2003). *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*. (G. Günay, Çev.) İstanbul: Dışbank Kitapları.
- OECD. (2005). *The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data* (3rd ed.). Paris: OECD & Eurostat.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim* (5. b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdemir, S. (2009). Günümüz Türkiye'sinde Akademik İş Ahlâkı Çalışmalarına Genel Bir Bakış. S. Orman, & Z. Parlak (Dü) içinde, *İşletmelerde İş Etiği* (s. 302-336). İstanbul: İTO Yayınları.
- Pasher, E., & Ronen, T. (2011). *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peçen, Ü. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, S.B.E., İşletme A.B.D., Kocaeli.
- Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of Knowledge*, 3(1), 6-17. doi:10.1108/13673279910259358
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6-17.

- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J.-Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Taylor & Francis.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Polanyi, M., & Prosch, H. (1975). *Meaning*. Chicago: University of Chicago Press.
- Poussuard, J. M., & Erkmen, T. (2008). *Yönetim İletişim Kültürü*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (Eds.). (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Riivari, E. (2011). The relationship between organisational innovativeness and the ethical culture of organisations in the public sector. *EURAM 2011*. Tallinn: European Academy of Management Conference.
- Riivari, E., & Lamsa, A. M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1-17. doi:10.1007/s10551-013-1859-z
- Riivari, E., Lamsa, A. M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310-331. doi:10.1108/14601061211243657
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rodrigues, M. J. (Dü.). (2004). *Avrupanın Yeni Bilgi Ekonomisi*. (E. Özsayar, Çev.) İstanbul: Dışbank Kitapları.

- Sağsan, M. (2010). *Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 135-151. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.006
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337. doi:10.3200/joer.99.6.323-338
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139-165. doi:10.1016/S1047-8310(00)00043-2
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Schwab, K. (Ed.). (2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: WEF.
- Segars, A. H. (1997). Assessing the Unidimensionality of Measurement: a Paradigm and Illustration Within the Context of Information Systems. *Omega The International Journal of Management Science*, 25(1), 107-121.
- Şen, M. L. (2014). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi* (4. b.). Ankara: T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization* (Revised & Updated ed.). New York: Doubleday.

- Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Soper, D. S. (2016). *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software]*. Mart 01, 2016 tarihinde <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31> adresinden alındı
- TDK. (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Toffler, A. (1990). *Powershift Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books.
- Toften, K., & Olsen, S. O. (2003). Export market information use, organizational knowledge, and firm. *International Marketing Review*, 20(1), 95-110. doi:10.1108/02651330310462284
- Torlak, Ö., Özdemir, Ş., & Erdemir, E. (2013). *İş Ahlakı Raporu*. İstanbul: İGİAD.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- TÜGİAD. (1992). *İş Ahlakı ve Türkiye’de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar*. İstanbul: TÜGİAD.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. b.). İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Ullman, J. B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.

- Utterback, J. M. (1996). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Uzkurt, C., & Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Uzunçarşılı, Ü. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. doi:10.1108/14601060410565056
- Wiig, K. M. (2004). *People Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Burlington: Elsevier.
- Yazıcıoğlu, O., Borat, O., & Kılıç, C. H. (2014). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zaim, H. (2012). *İş Hayatında Erdemli İnsan*. İstanbul: UTESAV.
- Zaim, H., & Seçgin, G. (2012). Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-12.
- Zaim, H., Kurt, İ., & Seçgin, G. (2012). Örtülü Bilginin Performansa Etkisi: Uluslararası Bir Banka Uygulaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 425-442.
- Zaim, H., Tatoğlu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 54-67. doi:10.1108/13673270710832163

## EKLER

### 8. EK A: ANKET SORULARI VE AFA SONUÇLARI

Tablo A.8.1 Tüm Yapılar İçin Ana Bileşenler ve AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) Sonuçları

LV	Belirlenen Değişkenler	SL	E	VE(%)	UV(%)
BYG	Kurumumda araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri yeterlidir	-	3,24	8,09	3,81
	Tüm çalışanlar sürekli öğrenme konusunda teşvik ediliyor	0,69			
	Yeni ve güncel bilgileri kolayca elde ediyorum	0,70			
	Yetenekli insanların kuruma çekilmesi için çaba gösteriliyor	0,67			
	Kurumumda yenilikçi düşünce teşvik edilmekte ve yeni fikirler desteklenmektedir	0,68			
	Kurumumda öneri sistemi başarıyla uygulanmaktadır	0,61			
BYT	Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz	0,65	2,27	5,68	2,34
	E-posta ve interneti bilgi paylaşmada etkili biçimde kullanıyoruz	-			
	Kurumumda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var	-			
	Diğer departmanlarla bilgi paylaşımı sağlamak için koordinasyon toplantıları yapıyoruz	-			
	Arkadaşlarımızla iş dışında da (aile ziyaretleri, piknik, maç, vs.) görüşüyor ve bilgi paylaşıyoruz (enformel bilgi paylaşımı)	0,78			
	Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır	0,71			
BYK	Bilgi ve tecrübelerimi etkili biçimde kullanıyorum	0,70	3,06	7,64	3,35
	Kurumumuz sahip olduğu bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır	0,70			
	Bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesine uygun bir yönetim anlayışımız var	0,61			
	Verilen eğitimlerde elde edilen bilgiler kısa sürede uygulanmaya başlamaktadır	0,62			
	Bilgimizi ürün ve hizmetlerimize yansıtıyoruz	0,57			
	Sürekli öğrenen ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz	-			
BYS	İşimle ilgili bilgiler düzenli biçimde tasnif edilmekte, dosyalanmakta (elektronik ortamda) ve saklanmaktadır	0,81	4,57	11,42	35,50
	Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var	0,76			
	Tüm personel yaptığı işlemlerle ilgili verileri sisteme kaydetmektedir	0,85			
	Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgiler düzenli biçimde güncellenmektedir	0,72			
	Yaptığımız işler ve işlemler tanımlanmıştır ve kayıt altına alınmaktadır	0,78			
	Tedarikçilerimiz ve rakiplerimizle (iş çevresi) ilgili tüm bilgiler güncel olarak saklanmaktadır	0,56			

EKA	Kurum içinde başkalarına karşı nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	0,67	3,84	9,61	4,55
	Kurum içinde çıkar çatışması durumlarında nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	0,67			
	Kurumun finansal varlıklarını ve parasını nasıl kullanacağımı şirket benim için yeterince açık hale getirir	0,69			
	Kurumun gizli bilgilerine karşı nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	0,72			
	Kurum harici kişi ve kuruluşlar ile nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	0,79			
	Şu anda çalıştığım kurumda kendi aramızda nasıl davranacağımız açıkça belirtilmiştir	0,64			
EKD	Şimdiki çalışma ortamımda, herkes kurumda (öngörülen) norm ve değerleri tamamen benimsemiştir	0,59	4,07	10,17	8,22
	Şimdiki çalışma ortamımda, karşılıklı güven ortamı hakimdir	0,75			
	Şimdiki çalışma ortamımda, herkesin gönlünde kurumun çıkarları vardır	0,71			
	Şimdiki çalışma ortamımda, çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı güven ilişkisi hakimdir	0,76			
	Şimdiki çalışma ortamımda, herkes mevcut normları ve standartları ciddiye alır	0,61			
	Şimdiki çalışma ortamımda, herkes birbirlerine saygı ile davranır	0,72			
EKU	Şimdiki çalışma ortamımda, vicdanım ile çatışan şeyler yapmam istenmez	–	2,28	5,70	2,90
	Kurumda başarılı olmak için, kişisel norm ve değerlerimden fedakârlık etmek zorunda değilim	–			
	Sorumlu olduğum görevleri yerine getirmek için yeterli zamanım vardır	0,71			
	Sorumlu olduğum görevleri yerine getirmek için yeterli bilgiye sahibim	–			
	Sorumlu olduğum görevleri yerine getirmek için yeterli kaynaklara sahibim	0,83			
	İşimde kuralları ihlal etmek için baskı altına alınmam	0,74			
INV	Şirketimizin yeni ürün ve hizmetleri müşteriler tarafından genellikle çok başarılı olarak algılanır	0,65	3,93	9,82	7,49
	Şirketimizin yeni ürün ve hizmetleri genellikle karşımıza yeni rakipler çıkarır	–			
	Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler tanıtmıştır	0,82			
	Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında şirketimiz yeni ürün veya hizmetleri pazara daha hızlı getirir	0,84			
	Ana rakiplerimizinki ile karşılaştırıldığında şirketimizin üretim süreci yapısı daha yenidir	0,65			
	Sürekli olarak iş süreçlerimizi iyileştiririz	0,41			
	Şirketimiz rakiplerine kıyasla üretim yöntemlerini daha hızlı değiştirir	0,75			
	Yeni üretim yöntemleri için yapılan yatırımlar yıllık ciromuz ile kıyaslandığında önemli bir yekûn tutar	–			

LV: Gizil Değişken, SL: Standart Yükleme, E: Özdeğer VE: Açıklanan Varyans, UV: Döndürülmemiş Varyans  
BYG: Geliştirme, BYT: Transfer, BYK: Kullanma, BYS: Saklama, EKA: Açıklık, EKD: Desteklenme,  
EKU: Uygulanma, INV: Inovasyon,  
– Çıkarılan Soru



## 9. EK B: BASILI ANKET SORULARI ÖRNEĞİ

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Araştırma Anketi					
<p>Değerli katılımcı: Bu Anket Türkiye'de Bilgi Yönetim Süreçleri ve Kurum Etik Kültürünün Firma İnovasyonu ile ilişkisini ölçmek için, bilimsel yöntemlerle hazırlanmıştır. Ankete isminizi lütfen yazmayınız. Verdiğiniz bilgiler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Ankete katıldığınız için çok teşekkür ederim. Uğur Sivakcı - email: usivakci@hotmail.com</p>					
<p><b>ÖNEMLİ NOT:</b> Sorular Beşli Likert Ölçeği formatında hazırlanmıştır. Bu değerlendirmede doğru veya yanlış bir cevap bulunmamakta, tamamen sizin birikiminizden faydalanılmaya ve bunun sonucunda bilimsel sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır.</p>					
<b>ANKET FORMU</b>					
<b>Demografik Nitelikler ve Kurum Bilgileri</b>					
1.Yaşınız: ..... 2. Cinsiyeti: Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>					
3. Eğitim Durumunuz: İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>					
4. Kurumdaki Pozisyonunuz: Genel Müdür <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Diğer:.....					
5. Çalıştığınız Firmanın Adı Nedir? .....					
6. Hangi sektörde çalışıyorsunuz? .....					
7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-2 Yıl <input type="checkbox"/> 3-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11 Yıl ve Üzeri <input type="checkbox"/>					
8. Firmanızdaki çalışan kişi sayısı nedir? 100'den Az <input type="checkbox"/> 100-249 <input type="checkbox"/> 250-499 <input type="checkbox"/> 500-999 <input type="checkbox"/> 1000-2499 <input type="checkbox"/> 2500 ve Üzeri <input type="checkbox"/>					
9. Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor? 10 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 10-24 Yıl <input type="checkbox"/> 25-49 Yıl <input type="checkbox"/> 50 Yıl ve Üzeri <input type="checkbox"/>					
<b>BİLGİNİN ÜRETİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ (6 Soru)</b>					
	kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet
1. Kurumumda araştırma geliştirmeye (Ar-Ge) faaliyetleri yeterlidir	1	2	3	4	5
2. Tüm çalışanlar sürekli öğrenme konusunda teşvik ediliyor	1	2	3	4	5
4. Yetenekli insanların kuruma çekilmesi için çaba gösteriliyor	1	2	3	4	5
3. Yeni ve güncel bilgileri kolayca elde ediyorum	1	2	3	4	5
5. Kurumumda yenilikçi düşünce teşvik edilmekte ve yeni fikirler desteklenmektedir	1	2	3	4	5
6. Kurumumda öneri sistemi başarıyla uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
<b>BİLGİNİN TASNİF EDİLMESİ VE SAKLANMASI (6 Soru)</b>					
	kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet
1. İşimle ilgili bilgiler düzenli biçimde tasnif edilmekte, dosyalanmakta (elektronik ortamda) ve saklanmaktadır	1	2	3	4	5
2. Doğru bilgiye kolayca ulaşabildiğimiz bir veri depolama ve arşiv sistemimiz var	1	2	3	4	5
3. Tüm personel yaptığı işlemlerle ilgili verileri sisteme kaydetmektedir	1	2	3	4	5
4. Ürünler, hizmetler, çalışanlar ve müşterilerle ilgili bilgiler düzenli biçimde güncellenmektedir	1	2	3	4	5
5. Yaptığımız işler ve işlemler tanımlanmıştır ve kayıt altına alınmaktadır	1	2	3	4	5
6. Tedarikçilerimiz ve rakiplerimizle (iş çevresi) ilgili tüm bilgiler güncel olarak saklanmaktadır	1	2	3	4	5
<b>BİLGİNİN PAYLAŞILMASI (6 Soru)</b>					
	kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet
1. Arkadaşlarımızla bilgi ve tecrübelerimizi paylaşarak iş ve süreçlerimizi geliştiriyoruz	1	2	3	4	5
2. E-posta ve interneti bilgi paylaşmada etkili biçimde kullanıyoruz	1	2	3	4	5
3. Kurumumda etkili bir bilgi paylaşım sistemi var	1	2	3	4	5
4. Diğer departmanlarla bilgi paylaşımı sağlamak için koordinasyon toplantıları yapıyoruz	1	2	3	4	5
5. Arkadaşlarımızla iş dışında da (aile ziyaretleri, piknik, maç, vs.) görüşüyoruz ve bilgi paylaşıyoruz	1	2	3	4	5
6. Yöneticilerle çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır	1	2	3	4	5

<i>2. Sayfa</i>					
<b>BİLGİNİN KULLANILMASI VE HAYATA GEÇİRİLMESİ (6 soru)</b>	kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet
1. Bilgi ve tecrübelerimi etkili biçimde kullanıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kurumumuz sahip olduğü bilgi potansiyelini etkili biçimde kullanmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesine uygun bir yönetim anlayışımız var	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Verilen eğitimlerde elde edilen bilgiler kısa sürede uygulanmaya başlamaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bilgimizi ürün ve hizmetlerimize yansıtıyoruz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Sürekli öğrenen, ve öğrendiğini hayata geçiren bir kurumuz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KURUM ETİK KÜLTÜRÜ- AÇIKLIK (6 Soru)</b>					
kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet	
1. Kurum içinde başkalarına karşı nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kurum içinde çıkar çatışması durumlarında nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Kurumun finansal varlıklarını ve parasını nasıl kullanacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Kurumun gizli bilgilerine karşı nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Kurum harici kişi ve kuruluşlar ile nasıl davranacağımı şirketim benim için yeterince açık hale getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Şu anda çalıştığım kurumda kendi aramızda nasıl davranacağımız açıkça belirtilmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KURUM ETİK KÜLTÜRÜ - DESTEKLENEBİLİRLİK (6 Soru)</b>					
kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet	
1. Şimdiki çalışma ortamında, herkes kurumda (öngörülen) norm ve değerleri tamamen benimsemiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Şimdiki çalışma ortamında, karşılıklı güven ortamı hakimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Şimdiki çalışma ortamında, herkesin gönlünde kurumun çıkarları vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Şimdiki çalışma ortamında, çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı güven ilişkisi hakimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Şimdiki çalışma ortamında, herkes mevcut normları ve standartları ciddiye alır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Şimdiki çalışma ortamında, herkes birbirlerine saygı ile davranır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>KURUM ETİK KÜLTÜRÜ - UYGULANABİLİRLİK (6 Soru)</b>					
kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet	
1. Şimdiki çalışma ortamında, vicdanım ile çatışan şeyler yapmam istenmez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kurumda başarılı olmak için, kişisel norm ve değerlerimden fedakarlık etmek zorunda değilim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Sorumlu olduğüm görevleri yerine getirmek için yeterli zamanım vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Sorumlu olduğüm görevleri yerine getirmek için yeterli bilgiye sahibim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Sorumlu olduğüm görevleri yerine getirmek için yeterli kaynaklara sahibim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İşimde kuralları ihlal etmek için baskı altına alınmam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>FİRMA İNOVASYONU (8 Soru)</b>					
kesinlikle hayır	hayır	belki	evet	kesinlikle evet	
1. Şirketimizin yeni ürün ve hizmetleri müşteriler tarafından genellikle çok başarılı olarak algılanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Şirketimizin yeni ürün ve hizmetleri genellikle karşımıza yeni rakipler çıkarır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler tanıtmıştır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında şirketimiz yeni ürün veya hizmetleri pazara daha hızlı getirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Ana rakiplerimizinki ile karşılaştırıldığında şirketimizin üretim süreç yapısı daha yenidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Sürekli olarak iş süreçlerimizi iyileştiririz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Şirketimiz rakiplerine kıyasla üretim yöntemlerini daha hızlı değiştirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yeni üretim yöntemleri için yapılan yatırımlar yıllık ciromuz ile kıyaslandığında önemli bir yekun tutar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler</i>					

## ÖZGEÇMİŞ

Uğur Sıvakcı 1973 yılında İstanbul’da doğdu. İstanbul Şehremini Lisesini birincilikle bitirdi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünden 1995 yılında mezun oldu. Bir süre Sistem Analisti olarak çalıştı. İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliğinde Yüksek Lisansını tamamlayan Sıvakcı, çalışma hayatını Kanada Toronto’da sürdürdü. 12 yıl Kanada’nın önde gelen Banka ve Telekom şirketlerinde IT Proje Yöneticiliği yaptı. Evli ve iki çocuk babası olan Sıvakcı, halen Veri Tabanları konusunda IT Danışmanı olarak çalışmakta ve Maltepe Üniversitesi’nde İşletme Doktora eğitimine devam etmektedir.