



**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN SOSYAL ETKİLEŞİM
AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ALAN ÇALIŞMASI**

Ümit NALDÖKEN

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ARALIK 2014

Ümit NALDÖKEN tarafından hazırlanan "Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklimin Sosyal Etkileşim Açısından Bilgi Yönetimine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

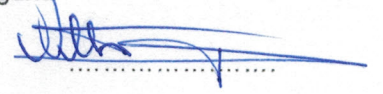
Danışman: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
İşletme Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



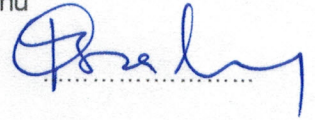
Başkan : Prof. Dr. Nurettin PARILTI
İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Üye : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



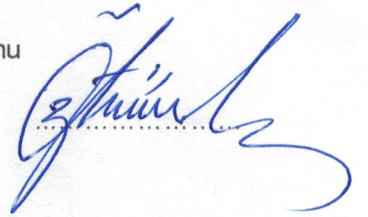
Üye : Doç. Dr. Belgin AYDINTAN
İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Üye : Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK
Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum



Tez Savunma Tarihi: 30 /12 / 2014

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hikmet KAVRUK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ümit NALDÖKEN

Sağlık Kurumlarında Örgütsel İklimin Sosyal Etkileşim
Açısından Bilgi Yönetimine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik

Bir Alan Çalışması

(Doktora Tezi)

Ümit NALDÖKEN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Aralık 2014

ÖZET

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı içinde bulunduğumuz yüzyılda, bilginin önemi gün geçtikçe artarken işletmeler açısından bilgi yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ve daha düşük maliyetle mal ve hizmet üreten işletmeler, üretim süreci ya da tasarımıyla ilgili yeni bilgiye sahip işletmelerdir. Burada önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak şekilde etkin ve etkili yönetebilmektir. Literatürde bilgi yönetimi performansını etkileyen birçok değişken yer almaktadır. Araştırmanın temel amacı, sosyal etkileşim açısından bilgi yönetiminde örgütsel iklimin etkilerini belirleyebilmektir. Çalışmada örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma biri özel biri devlet hastanesi olmak üzere iki hastanede çalışan 740 personel üzerinde yapılmış, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0 ve AMOS istatistik programları ile farklı istatistiki teknikler (T testi, ANOVA, Tukey, Korelasyon, Yapısal Eşitlik Modeli) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel iklimin sosyal etkileşim düzeyini %77 oranında, sosyal etkileşim düzeyinin bilgi yönetimi performansını %45 oranında ve örgütsel iklimin bilgi yönetimi performansını %29 oranında etkilediği bulunmuştur.

Bilim Kodu : 1167
Anahtar Kelimeler : Örgütsel iklim, Sosyal etkileşim, Bilgi yönetimi
Sayfa Adedi : 217
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

A Field Study of Determining the Effects of Organizational Climate
in terms of Social Interaction on Knowledge Management
at Health Organisations
(Ph. D. Thesis)

Ümit NALDÖKEN

GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
December 2014

ABSTRACT

Knowledge management comes to the fore while the importance of the knowledge increases in today's world which we are experiencing transition from industrial society to information society. Corporations that can reach to the information more quickly than their competitors and use this information effectively are gaining competitive advantage. The corporations that produce products and services with lower costs and different characteristics are the ones which have unique knowledge about production processes or designs. What is important here is not only to have the knowledge, but also to manage this knowledge more efficiently and effectively in order to improve the corporation's performance. The literature shows that there are many variables affecting the performance of knowledge. The main purpose of this study is to determine the effects of organizational climate within knowledge management in terms of social interaction. In the study, the direction and the size of the relations between organizational climate, social interaction and knowledge management were evaluated. Besides, it was examined that whether the responses show differences according to the socio-demographical characteristics. The research was conducted in two hospitals which of one is public and other is private. Questionnaire method was used for data collection and totally 740 employees who work in these hospitals completed the questionnaire forms. The data obtained were analyzed by using different statistical techniques such as T test, ANOVA, Tukey, Correlation, Structural Equation Model and statistical softwares SPSS 15.0 and AMOS were used. According to survey results it is found that organizational climate affects social interaction at the rate of 77%, social interaction affects knowledge management at the rate of 45% and organizational climate affects knowledge management at the rate of 29%.

Bilim Kodu : 1167
Anahtar Kelimeler : Organizational climate, Social interaction, Knowledge management
Sayfa Adedi : 217
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük payı olan, gerek doktora eğitimim gerekse de tez dönemim boyunca her zaman ve her konuda desteğini yanımda hissettiğim danışmanım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bugünlere gelmemde büyük payı olan aileme; beni her zaman cesaretlendiren, bana güvenen ve her konuda olduğu gibi bu çalışmada da yanımda olan ve en önemlisi de istemeden de olsa fazla zaman ayıramadığım kızıma yokluğumu hissettirmeyen biricik eşim Neriman NALDÖKEN' e teşekkür ederim.

Ve son olarak, bana en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yanında olamamama rağmen bana gösterdiği sabır, anlayış ve sevgi dolayısıyla kızıma teşekkür edebilmek amacıyla, bu çalışmayı kızım Ayşe Yaren NALDÖKEN' e ithaf ediyorum.

Ümit NALDÖKEN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL İKLİM	3
1.1. Örgütsel İklimin Tanımı ve Önemi.....	4
1.2. Örgütsel İklimin Özellikleri.....	10
1.3. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler.....	10
1.4. Örgütsel İklimin Boyutları	17
1.5. Örgütsel İklimin Türleri.....	22
2. SOSYAL ETKİLEŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	33
2.1. Sosyal Etkileşim	34
2.2. İletişimin Tanımı, Önemi ve Amaçları.....	36
2.3. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri	41
2.3.1. Gönderici (Kaynak)	42
2.3.2. Mesaj (İleti)	42
2.3.3. Kanal (İletişim hattı)	43
2.3.4. Alıcı (Hedef).....	44
2.3.5. Geri bildirim (Geri besleme, Feedback).....	45

	Sayfa
2.4. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi	47
2.5. Örgütsel İletişim Türleri	56
2.5.1. Biçimsel (Formel) iletişim.....	58
2.5.2. Biçimsel olmayan (Enformel, Doğal) iletişim.....	66
3. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	69
3.1. Bilgi Kavramı ve Bilgi Türleri	69
3.1.1. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları	71
3.1.2. Bilginin önemi ve özellikleri.....	81
3.1.3. Bilginin sınıflandırılması	84
3.1.4. Bilginin dönüşümü.....	93
3.2. Bilgi Yönetimi Kavramı	97
3.2.1. Bilgi yönetiminin tanımı ve içeriği.....	100
3.2.2. Bilgi yönetiminin amacı	103
3.2.3. Bilgi yönetiminin önemi	104
3.2.4. Bilgi yönetiminin özellikleri.....	108
3.2.5. Bilgi yönetiminin ilkeleri	109
3.2.6. Bilgi yönetimi süreci ve aşamaları.....	113
3.2.7. Bilgi yönetimini etkileyen faktörler	132
4. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN SOSYAL ETKİLEŞİM AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI	137
4.1. Araştırmanın Amacı	137
4.2. Araştırmanın Önemi	137
4.3. Veri Toplama Aracı	138
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	140

	Sayfa
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	140
4.6. Araştırmanın Bulguları	142
4.6.1. Geçerlilik ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgular	142
4.6.2. Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular ...	149
4.6.3. Örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular.....	150
4.6.4. Kişisel özellikler ile örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenleri arasındaki farklılıkların analizine ilişkin bulgular.....	154
4.6.5. Örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin analizine ilişkin bulgular	163
4.6.6. Örgütsel iklimin sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine, sosyal etkileşimin bilgi yönetimine etkilerinin analizine ilişkin bulgular.....	166
4.6.7. Örgütsel iklimin bilgi yönetimine etkisinde sosyal etkileşimin aracılık etkisinin analizine ilişkin bulgular.....	172
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	175
KAYNAKLAR.....	183
EKLER	201
EK-1. Anket formu	202
ÖZGEÇMİŞ	206

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Örtülü bilgi ve açık bilginin dönüşümü	94
Çizelge 3.2. Bilgi paylaşımı: olanaklar ve engeller.....	128
Çizelge 4.1. Örgütsel iklim boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları.....	145
Çizelge 4.2. Sosyal etkileşim boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları	146
Çizelge 4.3. Bilgi yönetimi boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları	148
Çizelge 4.4. Kişisel özelliklere ilişkin bulgular	149
Çizelge 4.5. Örgütsel iklim boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri	150
Çizelge 4.6. Sosyal etkileşim boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.....	151
Çizelge 4.7. Bilgi yönetimi boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.....	153
Çizelge 4.8. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin cinsiyete göre karşılaştırılması	154
Çizelge 4.9. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin yaş gruplarına göre karşılaştırılması	155
Çizelge 4.10. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması	156
Çizelge 4.11. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin medeni duruma göre karşılaştırılması	157
Çizelge 4.12. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin göreve göre karşılaştırılması	158
Çizelge 4.13. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin çalışma süresine göre karşılaştırılması.....	159
Çizelge 4.14. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin aylık gelir gruplarına göre karşılaştırılması	161
Çizelge 4.15. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin çalışılan kuruma göre karşılaştırılması	162

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.16. Örgütsel iklim boyutları ile sosyal etkileşim boyutları arasındaki korelasyonlar.....	163
Çizelge 4.17. Sosyal etkileşim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki korelasyonlar.....	164
Çizelge 4.18. Örgütsel iklim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki korelasyonlar.....	165
Çizelge 4.19. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin istatistiksel değerler.....	168
Çizelge 4.20. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumları.....	173

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Biçimsel iletişim sistemi	60
Şekil 2.2. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim modelleri.....	68
Şekil 3.1 Bilgi hiyerarşisi... ..	71
Şekil 3.2. Verinin enformasyona dönüşüm süreci	76
Şekil 3.3. Örgütlerde örtülü bilgi ve açık bilgi.....	88
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	141
Şekil 4.2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkisi	169
Şekil 4.3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkisi	170
Şekil 4.4. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde doğrudan etkisi	171
Şekil 4.5. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine aracı değişken aracılığı ile etkisi	172

GİRİŞ

Bilgi yönetimi kavramı literatürde farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni kavramın yeni ve kavrama dair teorilerin henüz gelişme döneminde olmasıdır. Bununla birlikte bilgi yönetimi tanımlamalarında bilgi yönetiminin, işletmenin etkinliğini artırmak doğrultusunda bilgidен yararlanmaya yönelik bir uygulama alanı olduğu ve belirli süreçlerden oluştuğu konularında bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi en genel tanımlarından birini yapan Skyrme'ye göre (1999: 55); işletme açısından yaşamsal önem taşıyan bilginin ve bu bilginin yaratılması, düzenlenmesi, dağıtılması, kullanılması ve işlenmesi süreçlerinin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda açık ve sistemli biçimde yönetilmesidir.

Günümüzün değişken yapıdaki ve rekabetçi ortamında, bilgi genellikle işletmelerin başarılarının temel kaynağı olarak bilinmektedir. Başarılı işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek ve en iyi performansı yakalamak için bilgi varlıklarını aktivitelerine sürekli olarak entegre etmek ve yönetmek zorundalardır. Amaçları gerçekleştirmek için bilginin sadece elde edilmesi ya da üretilmesi yeterli değildir, aynı zamanda bu bilginin örgütün bütününe yayılması ve herkes tarafından kullanılabilir olması da gerekmektedir.

Literatürde işletmelerin bilgi yönetimi performansına etki eden bazı faktörlere yer verilmiştir. Bu faktörler kültür, liderlik, teknoloji ve ölçme olarak değerlendirilmiştir. Bilgi yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda değişik faktörlerin etkileri incelenmeye çalışılmış olsa da, örgütsel iklim ve sosyal etkileşim konuları üzerinde fazlaca durulmamıştır. Örgütsel iklim örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan, objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 2009: 295) ve çalışanların bireysel algılarından oluşur. Çalışanların işyerine ilişkin algıları ne kadar olumlu yönde olursa tüm faaliyetlerinde olduğu gibi bilgi yönetimi konusunda da performansları yükselecektir. Sosyal etkileşim ise, kişilerarası iletişime katılanların belli bir yakınlık içinde (yüz yüze) olduğu, karşılıklı olarak sözlü ya da sözsüz mesaj alışverişinin olduğu iletişimidir (Dökmen, 2003: 21).

Sosyal etkileşim, güven, iletişim ve koordinasyon açısından örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşimini ifade eder. Daha önceki çalışmalar, üyeler arasında bilgi yönetimi davranışlarını oluşturmada, kişiler arasındaki sosyal etkileşimin önemini kabul etmektedir.

Bu çalışma örgütsel iklim algısının sosyal etkileşim düzeyi aracılığıyla işletmelerdeki bilgi yönetimi performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel iklimin tanımı yapılmış, özellikleri, boyutları, türleri ve örgütsel iklimi etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde bilgi yönetimi performansını etkilediği düşünülen bir diğer faktör olan örgütsel iletişim ve sosyal etkileşim konuları kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, bilgi yönetimi kavramının tanımı, amacı, önemi, özellikleri ve bilgi yönetim sürecinin aşamaları ilgili literatür çerçevesinde açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmaya ilişkin geniş kapsamlı bilgiler ve yapılan araştırmanın analizi neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise elde edilen sonuçlar açıklanmış, bu sonuçlardan yararlanılarak oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİM

İnsanın yemek, içmek, uyumak gibi doğuştan getirdiği biyolojik gereksinimleri ve çevre ile etkileşimi sonucu edindiği toplumsal ve psikolojik gereksinimleri bulunmaktadır. İnsan, gereksinimlerinin tümünü tek başına karşılayamamaktadır. Bunun sonucu, insanlar ilk günden beri toplumsal örgütler içinde yaşamışlar ve ortak gereksinimlerini karşılamak için güç birliği oluşturmuşlardır. Oluşan gruplar, bazı kurallar ve toplumsal ilişki kalıpları etrafında birleşmişlerdir. Bu kural ve ilişki kalıpları insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştırdığı için benimsenmiş ve yaşatılmıştır. Zamanla bu gruplar toplumsal kurum niteliği kazanmış, yeni örgütlerin oluşmasına neden olmuştur.

Örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler, sınırlı ve farklı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, üyelerinin bireysel yeteneklerini artıran bir araçtır (Aydın, 2010: 13).

Çağdaş yaşam, örgütlü bir yaşam olarak nitelendirilmekte, örgütlü toplum sözü de çok fazla kullanılmaktadır. Örgütler insan yaşamının her alanında yer almaktadır. İnsan hayatının tamamı örgütlerde geçmektedir. Bu nedenle insan örgütsel bir varlıktır (Şişman,2007: 37).

Günümüz insanları hayatlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmekte, bu da toplumu bir örgüt toplumu haline getirmektedir. İnsanın her faaliyeti bir örgüt içinde veya örgütle ilişkili olduğundan ötürü örgütlerin, bireylerin yalnız çalışma saatleri ile kısıtlı yaşantılarını değil, tüm yaşantılarını etkiledikleri söylenebilir.

Örgütler, insanların yalnız başlarına yapamayacakları işleri yapmak, çok farklı özellikteki gereksinimlerini karşılamak, amaçlarına ulaşmak ve bazı görevleri gerçekleştirmek için kurulur. Bu görevler şu şekilde belirtilebilir (Genç, 2012: 100):

- Çalışanların kabiliyetlerini geliştirmek,
- Bir amaca ulaşabilmek için yeterli kaynağı sağlamak,
- Çalışanların etkinliklerini eşgüdümleyerek sinerji yaratmaktır.

Tüm örgütler görünen ve görünmeyen öğelerinin etkileşimi ile kişilik kazanmaktadırlar. Örgütlerde kolaylıkla görünen örgütsel yapı, iş tanımları ve unvanlar, otorite, denetim alanı, örgütün amaçları ve buna ilişkin uygulamalar ile planlama, bilgi verme, personel politikası gibi uygulamalar örgütlerin karakterini belirlemektedir. Ancak çalışanlar için çalışma hayatının kalitesi ile ilgili olan çalışanlar arası etkileşim, davranış biçimleri, açıklık, güven, örgüte bağlılık, istek, gereksinimler, ast-üst arasındaki ilişkiler de örgütlerin kişiliğini belirlemede önemli rol oynamaktadır (Ertekin, 1978).

Nasıl ki ailedeki ve çevredeki ilişkilerden doğan durumlar insanlarda bazen mutluluk, canlılık, hoşnutluk gibi duygular; bazen de sıkıcı, bunaltıcı, iç karartıcı, mutsuz eden duygular uyandırıyor; iş yaşamı ortamı da insanlarda mutluluk veren duygular uyandırdığı gibi, kötü ve mutsuzluk hissi veren duygular da uyandırabilir (Varol, 1989). Tüm örgütlerin kendilerine has bu kişilikleri sadece çalışanlar tarafından değil, dışardan herhangi bir kişi tarafından da rahatlıkla gözlemlenebilir.

1.1. Örgütsel İklimin Tanımı ve Önemi

İklim sözcüğünün İngilizce karşılığı olarak kullanılan “climate” Yunanca kökenlidir. Bu sözcük Yunancada eğilim anlamını da içine alır. İklim sözcüğü örgütsel yaşamda, örgüt çalışanlarından her birinin örgütü nasıl betimlediğini de anlatmaktadır. Bu yönüyle örgütsel iklim psikolojik bir anlam taşır. Aynı zamanda çevreden dolaylı ya da direkt olarak etkilenen bireylerin ümitlerini, güdülerini ve tasvirlerini bir araya getiren bir kavramdır.

Güncel Türkçe Sözlükte “iklim” in dilimize Arapçadan geldiği belirtilerek, sadece “yeryüzünün herhangi bir yerinde hava olaylarına bağlı olarak gerçekleşen etkilerin

uzun yılların ortalamasına dayanan durumu” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 11.02.2014).

İklimin kelime anlamı atmosfer, hava anlamındadır. Ama bunun yanında psikolojik anlamı da vardır. İklim kelimesini ilk defa 1930’larda Kurt Lewin psikolojik çalışmasında kullanmıştır. Bu çalışmasında öncelikle iklim ve liderlik çeşitleri arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır (Schneider, 2009: 10). Daha sonra 1960’larda örgütsel iklim terimi tam olarak ortaya çıkmıştır. 1968’de Lewin ve Stringer’in “motivasyon ve örgütsel iklim” konusunda birlikte yaptıkları çalışmalarla başlamış ve Tiguiri ve Litwin’ in “örgütsel iklim kavramı” başlıklı eserleriyle devam etmiştir (Stringer, 2002: 4). Akademik anlamda örgütsel iklim kavramı 1960’da ortaya çıkmasına rağmen son yıllarda daha sık kullanılmaya başlamıştır.

İklim, ilk olarak örgütsel yaşamın sürekli kalitesini ifade etmek için genel bir kavram olarak kullanılmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 3). Örgütsel iklim, araştırmalar başladığında araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği etkilediği şeklinde olmuştur (Şişman, 2007: 156). Örgütsel iklimin hem örgüt içinde bireyi güdüleyen, hem de örgüt etkililiğine katkıda bulunan bir etken olarak ele alındığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Ertekin, 1978). Örgütsel iklimin, üretimin nitelik ve niceliğini etkilediği Hawthorne araştırmalarından bu yana bilinmektedir. Hawthorne araştırmaları insanların üretim ve yapım gücünün, besledikleri değerlere ve aralarındaki ilişkilere bağlı olduğunu göstermiştir (Bursalıoğlu, 2012: 92).

Örgütsel iklim kavramı endüstriyel psikolojiye de konu olmuştur. Kişinin iş çevresini meydana getiren örgütsel ve sosyal değişkenler, örgütsel iklim kavramı altında gruplandırılmıştır. Bu alanda örgütsel iklimden bahsedilirken öncelikle psikolojik iklim kavramından bahsedilmiştir. İkisi de birbirine benzer kavramlardır fakat örgütsel iklim örgütte yer alan kişilerin oluşturduğu ortak algıyı ifade ederken, psikolojik iklim kişinin sadece bireysel algılamasını ifade eder. Jones ve James’e göre (1979) psikolojik iklim, kişinin iş çevresi ile ilgili tamamen bireysel olan

görüşleri, düşünceleri ve algılamalarından oluşur. Örgütsel iklim kavramı ele alındığında ise, bir örgütte yer alan kişilerin iş çevreleriyle alakalı ortak algılamaları söz konusu edilmektedir (Schulte ve diğerleri, 2006). Psikolojik iklim, kişiye özgüdür fakat bir birim veya örgütte yer alan kişiler tarafından paylaşıldığında o birimin veya örgütün örgütsel iklimini oluşturur (Glisson ve James, 2002).

Örgütsel iklim yerine hava, atmosfer gibi değişik terimlerin de kullanıldığı görülmektedir. Tagiuri ve Litwin (1968) , birey ve küme davranışını betimlemesi yönünden, iklim terimini kullanmanın daha yararlı olduğunu vurgulamaktadır (Ertekin, 1978). Son yıllarda yapılan çalışmalarda ve yayınlarda da büyük oranda iklim teriminin kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel iklim, üyelerin örgüt çevresine ilişkin algılarıdır. Örgütsel iklim, örgütün psikolojik ortamıdır (Balcı, 2002: 185).

Örgütsel iklim kavramının Kurt Lewin'in Gestalt psikolojisine dayandığı iddia edilmektedir. Gestalt psikolojisinin ortaya çıkardığı "bütün" kavramına göre bireylerin herhangi bir konudaki algıları birleştğinde daha büyük bir organizasyonun veya grubun genel bir algısını oluşturmaktadır. Örgüt içindeki insanların algılarının birleşiminden oluşan ortak algının da bir kalıp içinde düşünüldüğünde örgütsel iklimin temelini oluşturduğu söylenmektedir (Schneider ve diğerleri, 2000: 37). Her çevrenin, grubun veya örgütsel yapının bir düzeni vardır ve insan bu düzeni keşfetme, kavrama, algılama dürtüsü ile çevreyi izlemeye başlar. İçinde bulunduğu çevre, grup, örgüt hakkındaki algılar veya yaptığı çıkarımlar yoluyla birey, kendi içinde bulunduğu yapıya ait anlamlı bir düzen algısı inşa eder. İşte ortaya çıkan bu algısal düzen de Gestalt psikolojisi içinde iklimin en temel tanımıdır (Schneider, 1975).

George Sterns'in 1960'ların başında bireysel kişilik ile örgüt arasındaki ilişkiyi sezerek yükseköğretim kurumları üzerinde çalışırken tercih ettiği örgütsel iklim kavramının kullanımı, hızlıca okulları ve diğer işletme kurumlarını içerecek şekilde yayılmıştır. Her ne kadar kavramsallaştırılmasında ufak farklılıklar olsa da örgütsel iklimin, örgütün artık yaygın bir rutini halini almış uygulamalarından kaynaklandığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Aynı şekilde örgütsel iklimin örgüt üyelerinin algılarından yola çıkılarak tarif edildiği ve onların tutum ve davranışları üzerinde

büyük etkiye sahip olduğu inancı da ortak kabul görmektedir (Hoy, 2003: 2122). Ayrıca Halpin ve Croft'un insanların tepkilerini oluşturan gerçek unsurun, davranışın gerçekteki şekli veya sebebi değil de algılanan şekli ve sebebi olduğu yönündeki varsayımları örgütsel iklim çalışmalarının hala temelini oluşturan bir düşüncedir (Anderson, 1982).

Moran ve Volkwein (1992), örgüt üyelerinin bu algılarının nasıl birleşip örgütsel iklimi oluşturduğunu açıklayan ve böylece örgütsel iklime kavramsal bir bakış açısı getiren yapısalcı, algısal, etkileşimli ve kültürel olmak üzere toplam dört önemli yaklaşım olduğunu belirtip bu yaklaşımları kısaca şöyle tanımlamışlardır:

Yapısalcı yaklaşım: Bu yaklaşıma göre iklim, bireylerin algılarından farklı olarak örgütün kendi içinde bulunan onun ayrılmaz bir özelliği, bir demirbaşı gibidir. Her örgütün kendine has bir yapısı vardır. Örgütün büyüklüğü, karar verme mekanizması, yönetim şekli, hiyerarşik basamakların sayısı veya örgüt teknolojisi bu yapıyı oluşturan unsurlardır. İşte bu yapı örgüte has ve bireylerin algısından bağımsız bir örgütsel iklim oluşturur. Örgüt bireyleri bu yapıyla karşılaştıklarında ortak bir algı geliştirirler. Fakat bireylerin örgüt yapısına ilişkin algılarında bozulmalar olabileceği gibi, bu algıların toplamı örgütün yapısından kaynaklanan örgütsel iklimi doğru bir şekilde ortaya koymaz.

Algısal yaklaşım: Bu yaklaşım yapısal yaklaşımın geri plana attığı bireysel algıyı vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre iklimin odağında örgütsel yapının tersine bireyler vardır. Birey, örgüt içindeki şartları ve durumları kendi psikolojik süzgeci içinden geçirerek örgütsel iklimin kendince soyut bir ifadesini oluşturur. Bu örgütsel iklim algısı, onun örgüt içindeki olayları yorumlamasına ve örgüt içindeki davranışlarına yansır. Fakat bu yaklaşım bireysel algılar üzerine odaklanırken örgütsel iklim için gerekli olan ortak algı kısmını gözden kaçırmaktadır. Bu yaklaşımın düşünce yapısından hareket edilirse aynı psikolojik yapıya sahip bireyler benzer algılara sahip olacaktır. Fakat aynı örgüt içinde çalışan bütün bireylerin ortak bir algısından bahsetmek, örgüt üyelerinin hepsi aynı psikolojik yapıya sahip olmadığı için biraz güç olacaktır.

Etkileşimli yaklaşım: Bu yaklaşımda ise yukarıdaki iki unsur birleştirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel iklim, ne örgüt içindeki yapı veya nesnelerin içinde bulunan bir özellik ne de bireysel algıdır. Bireylerin örgütsel gerçekliklerle karşılaştıklarındaki etkileşimi sonucu oluşan ortak algısal uzlaşma örgütsel iklimi oluşturur. Burada örgüt üyelerinin hem örgütsel yapı ile hem de birbirleri ile etkileşime girmesi gerekmektedir.

Kültürel yaklaşım: Diğer bir yaklaşım da kültürel yaklaşımdır. Kültürel yaklaşım daha çok etkileşimci yaklaşım üzerine kuruludur. Bu yaklaşıma göre örgütsel iklimin temeli grup üyelerinin etkileşimine dayanır. Fakat aynı zamanda bu etkileşim, örgütsel kültürün oluşturduğu paylaşılan bilgi ve anlamların da yoğun etkisi altındadır.

Örgütsel iklim ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ise sırasıyla şu şekildedir:

Örgütsel iklim, nispeten üyelerin tecrübelerini ve davranışlarını etkileyen ve örgütün özelliklerini ortaya koyan değişik değerler açısından tanımlanabilen örgütün içsel çevre kalitesinin olmasıdır (Stringer, 2002: 8).

Örgütsel iklim, örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan, objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 2009: 295). Örgütsel iklim, örgütün psikolojik ortamına verilen isimdir. Başka bir ifadeyle, bir örgüt gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim örgütsel kültürün ürünüdür, iş görenleri ruhsal yönden etkiler ve insan ilişkilerine yön verir (Başaran, 2008: 216).

İklim, içinde bulunulan duruma verilen duygusal ya da değerlendirmeye dayalı bir tepki değildir, çevrenin subjektif olarak tanımlanmasıdır. İklim örgütün rutin politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak da tanımlanmaktadır (Aydoğan, 2004).

Örgütsel iklim konusunda örgütteki personelin davranışına etkiye bulunan, örgütsel yapı, hiyerarşik düzen, ücret, denetim, çatışma, önderlik gibi unsurların bir bütün olarak algılanması gerekmektedir. Tanımlamalar doğrultusunda örgütsel iklimin bireyler tarafından farklı algılanan göreceli bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Arslan, 2004).

Forehand ve Gilmer' e göre (1964) örgütsel iklim diğerlerine göre değişmez olan, örgütü diğer örgütlerden ayıran; ücret, fiziksel ortam, hiyerarşik kademeler, amaçlar, yönetim biçimleri gibi örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen niteliklerdir. Brunet (1983)'e göre örgütsel iklim, örgüt üyelerinin büyük oranda örgütteki diğer çalışanların davranışlarından etkilenen örgütün nitelikleri hakkındaki algı düzeyleridir (Cocorada ve Clinciu, 2009).

Örgütsel iklim, örgütün insanlara hissettirdiği duygular ve algılardır (Altun, 2001: 10). Örgütsel iklim bir bakıma, çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgütsel iklim, bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgütün kişilik yapısı ile örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genellikle süreklilik arz eden niteliklerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklimin oluşması, yılların ve çeşitli etkenlerin ürünü olarak ortaya çıkar (Balcı, 2002).

Örgütsel iklim ile ilgili literatürde çeşitli araştırmacılar ve kuramcılar tarafından yapılan tanımların ortak özelliği bulunmaktadır. Tüm tanımlarda örgütsel iklimin örgütsel davranışı etkileyen, uzun süreli ve ölçülebilen özelliklere sahip olduğu söylenmektedir. Diğer taraftan tüm bu tanımlardan anlaşılan, iklimin bireylerin çalıştıkları örgütteki izlenimlerinden ve algılamalarından ortaya çıktığıdır.

Literatürde yapılan değişik tanımlar doğrultusunda örgütsel iklim kavramının, çalışanların belli bir zamanda örgütlerine karşı algıları ve tutumları olarak ele alındığı söylenebilir (Momeni, 2009).

Bunun yanı sıra iklim tanımlamasının eski zamanlarda yapılan kişilik tanımlaması ile benzerliğine dikkatleri çekilmelidir. Buna göre bir örgütün iklimi, o örgütün kişiliği olarak anlaşılmalıdır. Kişilik, insan davranışlarını etkileyen en önemli faktördür.

İnsanların belirli olaylar karşısındaki davranışları, amaçlarına, inançlarına, eğilimlerine, ihtiyaçlarına ve güdülerine bağlı olarak belirlenir. Bunlar, insanın kişilik yapısının unsurlarıdır. Algılamalarını ve dolayısıyla gösterecekleri tepkilerin yönünü ve derecesini etkiler (Barutçugil, 2002b: 14).

1.2. Örgütsel İklimin Özellikleri

Örgütsel iklim; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Literatürde çoğu kez kurumsal kültür ile eş anlamlı olarak kullanılan örgütsel iklim kavramının tanımı ile ilgili bir uzlaşmaya varılamamış olursa da, birçok yazar tarafından örgütsel iklimin aşağıdaki özellikleri taşıdığı vurgulanmıştır (Batlis, 1980):

- Örgütsel iklim kurumu diğerlerinden ayırır çünkü örgütsel iklim, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşimi, örgütün politikaları, iş süreçleri ve örgütün yapısı gibi etmenlerin oluşturduğu genel izlenimden meydana gelir. Bu da sadece o örgütte var olan özellikleri bize gösterir.
- İklim algısı, örgütteki olayların ve durumların tanımlanmasıdır, değerlendirilmesi değildir.
- Örgütsel iklim, ara değişken olarak görülebilir. Liderlik tipinden ve çeşitli iş aktivitelerinden etkilenebilir. Bu değişkenlerden etkilendiği gibi, örgütsel iklim kişinin örgütteki davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkileyebilir.
- Örgütsel iklim çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel iklimi etkileyebilecek birçok etmen olabilir.
- Örgütsel iklim sürekli ve kolayca değişmez.

1.3. Örgütsel İklimi Belirleyen Faktörler

İnsanları üretmeye ve kişisel doyumlarını başarmaya güdüleyecek bir iklim geliştirirken yönetimin bir takım temel değişkenlerin farkına varması gerekmektedir. Yöneticilerin yapması gereken eldeki kaynakları kullanarak mümkün olan en iyi iklimi oluşturmaktır.

Örgütsel iklim, uygulanan yönetim biçimlerinden daha önemlidir. Örgütsel iklim zayıf ise planlama, organizasyon, personel zenginliği, motivasyon gibi unsurlar dahi başarısızlığı önleyemez. Bundan dolayı örgütsel iklimin faktörleri iklim açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel iklim, örgütlerin varlığında önemli bir yere sahiptir. Örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran bir dizi özellikler setidir. Örgütsel iklimi belirleyen faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimi oldukça karmaşıktır. Bununla birlikte olumlu ve olumsuz örgütsel iklime yol açan belirli etkenler bulunmaktadır. Örgütsel iklim bu karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak, her örgüt için farklı olup, örgütün etkililiği üzerinde önemli bir yere sahiptir.

Örgüt içerisinde iklimi belirleyen bazı temel faktörler şu şekilde açıklanabilir:

Örgütün amacı

Bir örgüt kurulurken ilk önce amaç veya amaçlar belirlenir. Bu karar iklimi oluşturmaya başlar. Örgütün misyonu önce yapıyı, dolayısıyla örgütsel iklimi etkiler

Örgüt amaçlarının açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Çalışanlar örgütün amaçlarını bilirlerse, örgüte daha çok bağlanırlar ve yaptıkları işin neden bu kadar önemli olduğunu anlarlar. Örgüt amaçlarının çalışanlara bildirilmesi yanında bu amaçların, çalışanlar tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Üstler astlarının dışında kendi oluşturdukları bir dil ile anlaşabilmektedirler. Astlarında anlayabileceği ortak bir dil kullanarak örgüt amaçları çalışanlara aktarılmalıdır. Örgüt amaçları iklimin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bireylerin örgütün amaçlarını algılaması, benimsemesi ve kabullenmesi örgüt ortamını ve çalışan davranışlarını etkilemektedir.

Amaç boyutunda belirgin bir biçimde etkili görünen alt faktörler; örgüt amaçlarının toplum için değeri, örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri, örgütün amaçları en verimli biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olma derecesi gibi hususlardır.

Gerçekten her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Örgüt amaçlarının örgütün içinde bulunduğu toplum için taşıdığı değer, örgütsel iklimin oluşmasında önemli bir rol oynar. Eğer toplum bir örgütün amaçlarına değer veriyorsa, o örgütün girdileri arasında bulunan bu yüksek değer, örgüt ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Aksine toplum örgütün amaçlarına değer vermiyorsa, bu kez de olumsuz etki yapacaktır.

Örgüt amaçlarının örgütte çalışanlar için taşıdığı değer de iklimi etkileyen etmenlerden biridir. Birey, başarılması için çaba harcadığı ve hatta bazen fedakârlık yaptığı amaçları, en azından fedakârlık yapmaya değer bulmalıdır. Bu değer derecesi düştüğü zaman örgüt üyelerinin fedakârlık yüzdesi de düşecek, bu durum da örgüt ortamını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt ortamının oluşmasında diğer bir faktör de, örgütün amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirecek niteliklere sahip olmasıdır. Eğer örgüt amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirecek imkânlara sahip değilse, üyelerin örgüte karşı bağlılığı ve amaçlar için çaba harcama isteği azalacaktır. Bu bakımdan örgütte amaç-araç dengesinin kurulması büyük önem taşımaktadır. Bu durumda yönetici ya araçları büyütme ya da amaçları küçülterek gerçekleştirilebilir hale getirmek seçeneği ile karşı karşıya kalır (Bilgen, 1990: 5).

Örgütün yapısı

Örgüt yapısı, örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik şekilde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla ortaya çıkan bir tasarımdır. Bir yapıyı tasarlamak için ilk yapılacak iş, belirli ölçütlere göre örgütü parçalara bölmek ve farklı işlevlerin birbirini tamamlayabilmesi ve birbirine destek verebilmesi için aralarında eşgüdüm sağlamaya yarayacak araçları geliştirmektir. Buna göre yapı, belirli bir büyüklük içerisinde bir taraftan örgütsel işlevler ve görevlerdeki farklılaşma, diğer taraftan bütünleşme ile oluşan sistematik bir kalıptır. Farklılaşma, farklı özel işlevleri başarmak üzere tüm sistemin yatay veya dikey olarak parçalara ayrılması süreci iken; bütünleşme bu farklı kısımların birbirleriyle ilişkilerinin kurulması sürecidir. Böylece örgüt büyüklüğü ile birlikte farklılaşma ve

bütünleşme örgütün biçimsel yapısını oluşturur. Örgütte biçimsel yapının dışında örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerden doğan biçimsel olmayan doğal bir yapı da oluşabilir. (Yüksel, 2007: 32–33).

Örgütsel yapının bir takım karakteristikleri örgütsel iklim üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Örneğin, katı kural ve prosedürleri ile değişmez yazılı ilişkileri olan bir örgüt, şahsi olmayan ve soğuk olarak algılanan fakat daha etkili bürokratik bir örgütsel iklim yaratma eğilimindedir. Dikey olarak yapılanmış bir örgütte, emir komuta zinciri çerçevesinde itaat önem kazanırken; yatay olarak yapılanmış bir örgütte koordinasyon ve işbirliği önem kazanmaktadır

Örgütün değerleri ve normları

Hem değerler hem de normlar örgütsel iklimi belirleyen temel değişkenler arasındadır. Değerler örgüt üyelerinin birlikte çalışmaları sonucunda oluşan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütün temel karakteristiğini oluşturan, örgütün başarısına ve örgütte insanlar arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğine dair inançlardır (Doğan, 2007: 95).

Örgütsel normlar ise genel olarak örgüt içi ilişkilerde uyulması istenen davranış kalıplarını ifade eder. Normlar örgütsel yaşam boyunca örgüt üyelerince, karşılaşılan sorunlara veya durumlara uygun davranışların geliştirilmesi ve bunların kurallara bağlanması ile oluşur (Doğan, 2007: 101).

Örgütün çevresi

Her örgüt doğal ve sosyal bir çevre içerisinde yer alır. Örgüt çevresindeki doğal ve sosyal şartlar, örgüt üyelerinin onları algılayış ve yorumlayış biçimlerine göre değer kazanır (Bilgen, 1990: 4).

İçinde bulunduğu çevreyle örgüt, sürekli bir etkileşim halindedir. Çevredeki gelişmeler ve yenilikler ile çevrenin beklentileri bireylere benzer etkiler yapsa bile,

bireylerin farklı tepkileri olabilmektedir. Bu farklı tepkiler örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilirse, uyum sağlanmaktadır.

Aslında; doğal çevrenin kişilerden bağımsız yani görelî olmayan bir gerçeği vardır. Öte yandan bu gerçeğin herkeste aynı hissi uyandırmadığı da bir gerçektir. Örgütsel iklim üzerinde etkiye sahip bulunan bir takım çevresel faktörlere aşağıda değinilmiştir.

Örgütün coğrafi konumu, fiziksel yerleşimi ve büyüklüğü örgütsel iklimi etkilemektedir. Örgütün coğrafi konumu, coğrafi iklim dolayısıyla örgüt çalışanlarını etkileme ya da en azından sınırlama eğilimindedir. Nitekim sosyolojik araştırmalar iklim tiplerinin, hatta tüketilen besinlerin toplumların ya da devletlerin sosyal veya organizasyonel yapıları üzerinde ciddi etkileri olduğunu göstermiştir. Fiziksel yerleşim de örgütsel iklimi etkileyebilecektir. İşyerinin sosyal ortamlara uzaklığı, gürültü düzeyi, doğal bitki örtüsünün yoğunluğu gibi faktörler çalışanlar aracılığıyla farklı örgütsel iklimler için zemin hazırlayacaktır (Çağlar, 2008: 9).

Örgütsel büyüklükteki farklılıklar da; farklı iş süreçlerini, yönetim tarzını veya teknolojik altyapıyı gerektirdiğinden bu sayılan faktörler aracılığıyla örgütsel iklimi etkiler. Çoğu insanlar küçük örgütleri büyük örgütlerden daha yakın ve arkadaşça bir havada düşünürler. Hatta örgütler büyüdükçe daha az insancıl olma eğilimi gösterirler. Çünkü çalışanlar birbirini tanımaz. Çalışanlar telefonda tanıştığı ama belki de karşılaşmadığı insanlarla çalışmak zorundadır. Büyüme ile birlikte görevler daha çok uzmanlaşmayı gerektirecek, daha çok çalışan ve daha karmaşık yönetim sistemlerini getirecektir. Bu büyüklüğe bağlı değişiklikler, ortamın havasında önemli farklılıklara neden olacaktır. Büyüdükçe daha soğuk, daha az arkadaşça bir havaya bürünecek, daha katı ve kuralcı olacaktır. Büyük örgütler kendilerine nispetle ufak olanlardan daha katı, bürokratik ve planlı olma eğilimi gösterirler. Küçük bir örgütte, yaratıcılık, yenilik ve bağlılıktan oluşan bir iklimi hâkim kılmak büyük bir örgüte nispetle daha kolaydır.

Örgütsel iklim üzerinde güçlü bir şekilde söz sahibi olabilecek bir başka unsur, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısıdır. Örgütün içinde bulunduğu

sosyal çevre; bilgiler, değerler ve hedefler düzeyinde örgüte girdi verme eğilimindedir. Yine örgüt bu sosyal yapının sahip olduğu değerler çerçevesinde algılanacak, değerlendirilecek ve arz ettiği ürün ve hizmetler yine bu kültür tarafından tasvip edilecek ya da reddedilecektir (Bilgen, 1990: 5).

Görüldüğü üzere, çevresel faktörler; örgütün rekabet koşullarını, çalışma şartlarını, organizasyonel yapılanmasını veya örgüte yönelik beklentileri etkilemek suretiyle örgüt içi iklimi etkilemektedir. Hatta bu çevre sahip olduğu kültürel yapı itibarıyla örgütsel iklim üzerinde dolaylı-dolaysız söz sahibi de olmaktadır.

Örgütün yönetimi

Yönetimin kurum ve birey boyutundaki davranışları, örgütsel iklimin oluşmasına önemli katkılar sağlar. Yönetimin kurum boyutundaki davranışları;

- Demokratik veya otokratik yönetim biçimi,
- Karar, planlama, koordinasyon, etki, iletişim, örgütlenme ve değerlendirme süreçlerinin işleyişi,
- Örgütte yetki ve sorumluluk dağılımı, şeklinde sıralanabilir.

Birey boyutundaki davranışlar ise;

- İşe almada liyakat esasına uyma,
- Nimetlerin ve külfetlerin dağıtımında hakkaniyet,
- Yükselme beklentisinde tatmin,
- Başarılı ve başarısızın ayırdedilmesi,
- Örgüt amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengeleme,
- Örgütte hizmet edenlere kadirşinaslık gösterme, olarak sıralanabilir (Çağlar, 2008: 20).

Yaygın kanaate göre yönetim, örgütsel iklimin belirmesinde en büyük payı elinde tutmaktadır. Zira örgütün formel yapısının kurulması, yönetim politikalarının seçimi ve örgütte görev alacak personelin tedariki büyük ölçüde yönetimin elindedir.

Yönetim süreçlerinin işleyişinde, örgütün amaçlarının yanında çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması da önemlidir. Örgütün ve bireylerin sağladıkları yararlar dengede tutulursa, çalışanların örgüte karşı güven duyguları gelişir, moralleri yükselir ve güdülenirler. Bu durum ise örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu değerlerin de iklim üzerinde kuvvetli bir etkisi vardır ve bu değerler kararları etkileyen eylemlere neden olurlar. Örgüt, ister formel ya da enformel, otokratik ya da katılımcı, kişisel olmayan ya da dostça olsun çalışan bireylerin bu değerler hakkındaki algılarının iklim üzerinde önemli etkisi vardır.

Örgütsel iletişim

İnsanlar iletişim yolu ile bilgilerini paylaşabilme, çabalarını birleştirebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Böylece insanlar bilgi dağarcıklarını, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirebilme ve diğerlerinden öğrendikleri ile genişletebilme imkânına sahip olmaktadır. İletişim bireyler, kültürler, işletmeler ve toplumlar arasında bir “anlaşma köprüsü” gibidir. İnsanlarla sağlıklı ilişkiler kurmanın yolunun sağlıklı bir iletişimden geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Doğan, 2005: 63).

Bir işletme, iletişim sorunlarına yeterli önemi vermezse, o işletmede insan ilişkilerinin istenilen biçimde gerçekleşmesi mümkün olamayacaktır. Bu da örgütsel iklimi olumsuz etkileyecektir. Teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü ile giderek büyüyen ve karmaşılaşan işletmeler içinde insanlar adeta kaybolmaktadır. Bu büyüme ve değişimler insanların işletmeden her ne kadar fiziksel olmasa bile, psikolojik olarak uzaklaşmalarına neden olmaktadır. İşte böyle bir ortamda, insanları tekrar işletmeye bağlamanın en etkili yolu örgütsel iletişimdir (Doğan, 2005: 67).

1.4. Örgütsel İklimin Boyutları

Yönetim, yönetim psikolojisi, eğitim yönetimi, sosyal psikoloji ve grup psikolojisi alanlarında yazılan kitaplarda, örgütsel iklime ilişkin pek çok boyut tespit edilmiştir.

Harvard Business School'a bağlı, George Litwin ve Robert Stringer başkanlığındaki bir grup araştırmacı tarafından yürütülen çalışmalarda, bir örgütte görev alan kişilerin işe katılımı, iş çevresi ile ilişkili olarak değerlendirmeye alınmaktadır. Araştırmacılar “yapı” ve “süreç” üzerine odaklanmak yerine “örgütte görev alan kişilere”, “kişilerin sahip oldukları algılamalara” ve “bu algılamaların davranışı ne şekilde etkilediğine” odaklanmaktadırlar. Etkinliği arttırabilmek için yöneticiler tarafından oluşturulan çevre aracılığı ile çalışanların nasıl daha enerji dolu, daha örgüte bağlı ve daha yüksek motivasyona sahip olabileceği üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Belirledikleri sekiz iklim boyutu şu şekildedir (Bilgen, 1990: 24):

- Sorumluluk
- Dayanışma ve arkadaşlık
- Ödüller ve cezalar
- Örgüt içi çatışmalar
- Etkinlik ölçütleri
- Örgütü benimseme
- Tehlike ve tehlikeyi göze alma
- Örgüt yapısı

Patterson ve arkadaşları (2004) örgüt iklimini tanımlayarak, açıklanmasında yirmi boyutu tanımlamışlardır:

- *İletişim*: İletişim sistemleri içinde ve farklı düzeylerde, açıklık ve etkinlik düzeyi
- *Katılım*: Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara ne ölçüde dâhil edildiği
- *Performans izleme*: Çalışanların iş performanslarının ne ölçüde izlendiği ve geri bildirim verildiği
- *Refah*: Çalışanların kendilerini ne ölçüde değerli ve güvende hissettiği

- *Denetimsel destek*: Çalışanlara denetleyici veya yönetici olarak destek ve anlayış düzeyi
- *Resmileştirme*: İşlerin yapılmasında kural ve prosedürlere bağlı olma derecesi
- *Özerklik*: Çalışanların işlerini yaparken özerklik dereceleri
- *Kalite*: Kaliteli ürün ve hizmet üretiminin çalışanlar arasındaki önem düzeyi
- *Gayret*: Çalışanların işlerini yaparken ortaya koydukları çaba ve coşku düzeyi
- *Baskı*: Çalışanların üretim anında algıladıkları baskı düzeyi
- *Vizyon*: Çalışanların örgütün uzun süreli vizyonu ve hedefleri hakkındaki bilgi düzeyi
- *Verimlilik*: İşyerinde verimlilik ve üretkenliğe verilen önem derecesi
- *Gelenek*: Geleneksel yollarla yapılan işlere verilen değer derecesi
- *Yenilik*: Yeni fikir ve yenilikçi yaklaşımlara ilgi düzeyi
- *Esneklik*: Örgütün yeniliklere adapte olma düzeyi
- *Beceri geliştirme*: Çalışanların yeni iş ve becerileri öğrenme ve geliştirmelerine destek düzeyi
- *Risk*: Yöneticilerin çalışanları karar vermede risk almaya yönelik teşvik etme düzeyi
- *Bölümler arası ilişkiler*: Örgütteki farklı birim ve düzeylerdeki çatışma veya işbirliği düzeyi
- *Dışa yönelik odaklanma*: Yöneticilerin pazar olanaklarını dışarıda görmesi ve müşteriye yüksek düzeyde hizmet sağlama isteği
- *Amaçları gözden geçirme*: Çalışanların hedeflere yönelik eylemlerini değiştirirken başarılı sonuçlar elde etmek için stratejiler ve takım süreçlerini kullanma düzeyi.

Aslında Patterson ve arkadaşlarının boyutlara ilişkin oluşturduğu liste daha önce oluşturulanlarla karşılaştırıldığı zaman boyutların bu kadar artmadığı görülmektedir. Patterson ve arkadaşlarının küçük bir vurgu farkı ile daha önceki araştırmacıların birlikte ele aldıkları boyutları ayırdıkları görülmektedir (Patterson ve diğerleri, 2004).

Hoy'un yaptığı araştırmalarda ise; örgütsel iklimde birinci faktör yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerindeki tarzlarıdır. İkinci faktör ise çalışanların birbirleriyle etkileşimlerinin niteliğidir. Örgütsel iklimde ayırt edilebilen altı tip yönetici ve çalışan davranışı bulunmaktadır. İklimin boyutlarını da oluşturan bu davranışlar şu şekildedir (Hoy ve Clover, 2007; Hoy A. ve Hoy K., 2009; Hoy ve diğerleri, 2001):

Yönetici Davranışları

- *Destekleme:* Yöneticilerin çalışanlara karşı olan samimi davranışlarını yansıtmaktadır. Yöneticiler çalışanları dinlerler ve onların getirdiği önerilere açıktırlar. Çalışanların mesleki bilgisine saygı gösterirler ve onlara iş arkadaşı olarak davranırlar. Çalışanları gerçek olarak, sıklıkla överler ve eleştirilerini yapıcı şekilde yaparlar. Çalışanların profesyonel başarılarına saygı gösterirler. Çalışanlara hem kişisel hem de mesleki anlamda ilgi gösterirler ve desteklerler (Hoy ve Clover, 2007).
- *Yakından Kontrol:* Yöneticilerin sert ve yakından denetleyici davranışlarını yansıtmaktadır. Yöneticiler tamamen görev yönelimlidirler ve çalışanların kişisel ihtiyaçları ile çok az ilgilenirler. Yöneticilerin davranışları emredici ve kontrol edicidir, çalışanlar yakından gözlenir, eleştirilir ve zorlanır. İletişim kötüdür ve çalışanlar çok az desteklenir. Tüm çalışanlar ve örgütteki aktiviteler en ince detayına kadar ve sürekli denetlenir. Özet olarak yönetici davranışları despot, katı ve kontrol edicidir (Hoy ve Clover, 2007).
- *Engelleme:* Yöneticiler çalışanlara gereksiz, fazladan iş yüklerler. Çok fazla toplantı, evrak işleri ve rutin görevler vardır. Yöneticiler çalışanların işlerini kolaylaştırmaktan ziyade zorlaştırırlar ve onların görevlerini yerine getirmesine engel olurlar (Hoy ve Clover, 2007).

Çalışan Davranışları

- *Mesleki Dayanışma:* Çalışanlar arasındaki açık ve profesyonel etkileşimi yansıtmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden, meslektaşları ile çalışmaktan memnundurlar ve diğer çalışanların başarıları ile gurur duyarlar. Çalışanlar

coşkuludurlar, kabul edicidirler ve karşılıklı olarak birbirlerine saygı duyarlar (Hoy ve Clover, 2007).

- *Samimi:* Hem örgütte hem de örgüt dışında çalışanlar arasında yakın ilişkiler vardır. Çalışanların en yakın arkadaşları sıklıkla örgütteki diğer çalışanlardır. Onlar birbirleri iyi tanır ve sırlarını paylaşırlar. Sosyal açıdan birbirlerine bağlıdırlar ve her biri diğerine güçlü destek verir (Hoy ve Clover, 2007).
- *İlgisiz:* Çalışanlar arasındaki soğukluk ve ayrılığı yansıtmaktadır. Çalışanlar arasında çok az bağlılık vardır. Her biri birbiriyle çekişir ve karşılaştıklarında ise boş şeyler konuşurlar. Çalışanlar zamanlarını boşa harcarlar, grup etkinliklerinde ve takım çalışmalarında verimsizdirler. Meslektaşlarına karşı olan davranışları olumsuz ve eleştireldir (Hoy ve Clover, 2007).

Diğer taraftan Zammuto ve Krackover örgüt iklimini ölçmek ve değerlendirmek için yedi farklı boyut belirlemişlerdir (Burton ve diğerleri, 1999: 365):

- *Güven:* Kişilerin birbirlerine karşı açık, paylaşımcı ve gerçekçi oldukları örgütlerde güven yüksek seviyede bulunmaktadır ve kişiler kendilerini örgüt içinde güvende hissetmektedirler. Buna karşılık kişilerin kapalı, savunmacı oldukları, paylaşımcı ve gerçekçi olmadıkları durumlar gergin ve güvensiz bir iklim yaratmaktadır. Bu tip örgütlerde güven seviyesinin düşük olduğu kabul edilmektedir.
- *Çatışma:* Karşı güçlerin, amaçların ve inançların yüksek olduğu ve kişiler arasında anlaşmanın sağlanamadığı yerlerde çatışma da yüksek seviyede yaşanmaktadır. Buna karşılık, amaçlar ve inançlar açısından kişilerin arasında uyumun olduğu ve işbirliği ruhuna sahip olunan yerlerde ise çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır.
- *Moral:* Çalışanların örgüte karşı güvenilir ve hevesli olduğu durumlarda çalışanların morali yüksek olmaktadır. Buna karşılık çalışanlar ait oldukları örgüt içinde gelecekle ilgili güven duymuyorlarsa ve bir amaca sahip değillerse aynı zamanda hevesli de olmazlar. Bu tip durumlar çalışanların moralinin düşük olmasına yol açmaktadır.
- *Ödüllendirme:* Kişiler eğer ödüllerin herhangi bir adam kayırma ve taraf tutma olmadan, adil olarak verildiğini kabul ediyorlarsa, örgüt ödül konusunda

adaletlidir. Buna karşılık ödüllendirme iş ile ilgili kriterler esas alınmadan, hissi şekilde görülüyorsa, örgüt ödül konusunda adaletsiz olarak kabul edilmektedir.

- *Değişime direnç:* Eğer kişiler, “bugün işleri ne şekilde yaptıysak yarın da aynı şekilde yapacağız” varsayımına ve isteğine sahiplerse ve sürekliliğe olan inançları yüksekse, örgüt içinde değişime direnç de yüksek olmaktadır. Buna karşılık, kişiler “yarın yeni bir gün” düşüncesine sahiplerse ve değişimi normal bir durum olarak kabul ediyorlarsa, bu örgütün değişime karşı direncinin düşük olduğunu söylemek mümkündür.
- *Lider itibarı:* Kişilerin liderliğe inançları olduğunda ve liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme hissi gelişmiş ise liderin itibarı yüksektir. Kişilerin saygı duymadığı ve otoriteye uyumu kabul etmedikleri durumlarda ise lider itibarı düşüktür.
- *Günah Keçiliği:* Kişiler bir başarısızlıktan kaynaklanan sorumluluğun başkalarına yüklenebileceğine inanıyorlarsa, örgüt yüksek seviyede günah keçiliğine sahiptir. Eğer sorumlu kişilerin faaliyetlerindeki başarısızlıklarının sorumluluğunu üstleneceklerine inanılmıyorsa örgüt içinde günah keçiliği seviyesi düşüktür.

Ertekin ise araştırmasında, örgütsel iklim araştırmalarında üzerinde durulan boyutları özet olarak vermiş ve örgütsel iklim boyutlarını şöyle gruplamıştır (Bucak, 2002):

- *Bireysel Özellikler:* Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.
- *Örgütsel Özellikler:* Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.
- *Çevresel Özellikler:* Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

1.5. Örgütsel İklimin Türleri

Örgütsel iklimin varlığı ve çalışanlar üzerindeki etkisi ya da farklı örgütsel iklimleri algılayan çalışanların işletmelerinin verimliliğine farklı katkılarda bulunabileceğinin anlaşılması, iklimsel yapıyı sınıflandırma gereğini de beraberinde getirmektedir. Böylece birbirinden farklı iklim tiplerini anlamlandırma ve çeşitli açılardan karşılaştırma olanağı doğmaktadır.

Örgütsel iklimin birçok değişkenden etkilenmesi ve ölçülmesinin zorluğu, pek çok araştırmacının örgütsel iklim tiplerine ilişkin birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmasına neden olmuştur (Akyüz, 2000: 49). Literatürde çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen başlıca üç sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bunlar; Hoy ve Clover, Halpin ve Croft, Wallach'ın yaptıkları sınıflamalardır.

Hoy ve Clover (2007), daha önceki çalışmalardan da faydalanarak, çalışmalarında dört iklim tipini belirlemişlerdir: Açık, İlgili, İlgisiz ve Kapalı.

Açık İklim

Açık iklim, çalışanlar ve yöneticiler arasında kendiliğinden akan bir iletişim olarak nitelendirilebilir. Çalışanlar işlerine son derece bağlıdırlar ve yöneticiler emir vermez ve kısıtlamazlar. Yöneticiler çalışanları desteklerler ve onların profesyonelliklerine ve yeteneklerine saygı gösterirler (Change, 2009). Açık İklimde sahip örgütlerde, örgütün amaçlarının ve politikasının çalışanlarca benimsendiği, yöneticilerin görevlerini hatasız yaptığı, insanlar arası ilişkilerin iyi olduğu, çalışanların morallerinin yüksek olduğu ve örgütleriyle gurur duyduğu, çalışanların güdülenmiş ve bağlanmış olduğu gözlenebilen durumlardandır (Taymaz, 2009).

Açık iklimin özellikleri, az engelle karşılaşma, az miktarda anlaşmazlık, yeterli derecede samimi ortam, çalışanlarda yüksek derecede birlik ruhu, üretime az önem verme, yüksek oranda güven ve yöneticinin düşünceli olmasıdır (John ve Taylor, 2002).

Açık iklimin özellikleri sıralanacak olursa:

- Örgüt üyeleri ileri derecede birlik duygusuna sahiptir.
- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak ve samimidir, iletişimde açıklık mevcuttur.
- Yöneticiler tarafından astlarına güven vardır.
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir.
- Anlayışlı ve destekleyici önderlik modeli benimsenir.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir.
- Örgüt çalışanlarına karar alma süreçlerinde katılım imkânı tanınmaktadır.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri örtüşmektedir.
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hak ettikleri şekilde ödüllendirilir.
- Çalışanların özerkliği söz konusudur, çalışanlar kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptir (Önen, 2008: 33).

İlgili İklim

Bu iklim tipinde dikkat çeken; bir yandan yöneticiler etkisizken, diğer yandan çalışanların yüksek performans göstermeleridir. Yöneticiler sert ve despottur (yüksek kontrol). Çalışanların ne mesleki ne de kişisel ihtiyaçları ile ilgilenirler (düşük destek). Ayrıca çalışanları sıkıcı ve gereksiz işlerle engellerler (yüksek engelleme). Ancak çalışanlar, yöneticilerin davranışlarını göz ardı ederler ve mesleki olarak kendilerini yönetirler. Birbirlerine saygı duyarlar ve desteklerler, diğer çalışanlarla gurur duyarlar, işlerinde çalışmaktan hoşlanırlar (yüksek dayanışma). Çalışanlar sadece birbirlerine saygı duymazlar, aynı zamanda yakın arkadaşlırlar (yüksek samimiyet) ve birlikte severek çalışırlar (yüksek ilgi). Kısacası çalışanlar yöneticilerin etkisiz liderliğine rağmen üretken, sorumlu, destekleyici ve açıktırlar (Hoy A. ve Hoy K., 2009: 217)

İlgisiz İklim

Bu iklim tipi ilgili iklimin tam tersidir. Yöneticilerin davranışları açık, ilgili ve destekleyicidir. Yöneticiler, çalışanların fikirlerine açıktırlar, onları dinlerler (yüksek destek), mesleki bilgileri ile hareket etmelerine özgürlük sağlarlar (düşük kontrol)

ve onları sıkıcı ve gereksiz işler vererek engellemezler (az engelleme). Çalışanlar en iyi ihtimalle yöneticiyi görmezden gelirler ya da en kötü ihtimalle onu sabote etmeye çalışırlar. Çalışanlar sadece yöneticiye karşı değil aynı zamanda birbirlerine karşı da ilgisizdirler, çok az bağlılık gösterirler, birbirlerine hem arkadaş (düşük ilgi) hem de iş arkadaşı olarak saygı duymazlar (düşük mesleki dayanışma). Özetle yöneticilerin destekleyici, esnek, kontrol etmeyen ve kolaylaştırıcı tutumlarına rağmen, çalışanlar bölücü ve anlayışsızdırlar (Hoy A. ve Hoy K., 2009: 218).

Kapalı İklim

Bu iklim tipi açık iklimin tam tersidir. Kapalı iklimin özelliği, örgüt üyeleri arasındaki aşırı ilgisizliktir. Yöneticilerin liderlikleri etkisiz, kontrol edici (yüksek kontrol) ve sert olduğu kadar anlayışsız, ilgisiz ve tepkisizdir (düşük destek). Yöneticilerin bu davranışları yanında, çalışanlar da birbirlerine karşı şüphelidirler ve çok az saygıları vardır (düşük mesleki dayanışma).

Kapalı iklimde yöneticiler desteklemeyen, esnek olmayan, engelleyen ve kontrol eden, çalışanlar ise bölücü, anlayışsız ve ilgisiz bir tutum sergilerler (Hoy A. ve Hoy K., 2009: 218). Kapalı iklimin özellikleri ise yüksek oranda anlaşmazlık, çok engelle karşılaşma, az oranda birlik ruhu, orta dereceli samimiyet, resmiyetin fazlalığı, üretime fazla önem verilmesi ve yöneticinin anlayışsız olmasıdır (John ve Taylor, 2002).

Kapalı iklimin özellikleri sıralanacak olursa:

- Çok belirgin biçimde aşırı ilgisizlik,
- Aşırı derecede engelleme,
- Çok düşük düzeyde birlik duygusu,
- Belirgin bir biçimde sosyal uzaklık ve kopukluk,
- Aşırı düzeyde üretim vurgusu,
- Düşük düzeyde göreve dönüklük ve
- Sınırlı bir anlayış ve hoşgörüdür (Aydın, 2010: 21).

Halpin ve Croft örgütsel iklim sınıflandırmasında, çalışan ve yöneticilerin sekiz karakteristik özellikteki puanlarına bakarak altı iklim tipi geliştirmişlerdir; açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim. Bu iklim tipleri aslında açık ve kapalı iklim tiplerinin biraz daha çeşitlendirilmiş şeklidir. Bu araştırmada kabul edilen bu iklim tipleri açıktan kapalıya doğru sıralanmış gibi düşünülmemelidir. Ancak Halpin, iklim tiplerinin açık iklimden kapalı iklime doğru bir sıra üzerinde düşünmenin pratikte yarar sağlayacağını belirtmiştir (Anderson, 1982).

Bu sınıflandırmada yer alan açık ve kapalı iklim tipleri bir önceki sınıflandırmada açıklandığı için burada açıklanmayacak, onlar dışında kalan diğer dört iklim tipine değinilecektir.

Bağımsız iklim (Autonomous Climate)

Çalışanların morali yüksektir ama derecelendirildiğinde açık iklimdeki kadar yüksek değildir. Örgütlerin sahip olduğu bu tip iklimde, sosyal gereksinim ile sosyal doyumlara çok önem verildiği görülür. Örgütte küçük baskı grupları olabilir. Bununla birlikte bu durum, bütün grubun birbiriyle uyum içinde çalışmasına engel değildir. Çalışanlar biçimsel işlemlerle engellenmezler. Yönetici, çalışanların görevlerini kolaylaştırmak ve yönetimin işlerliğini artırmak için ilke ve kurallar koymuştur. Konulan bu kurallara uyulması istenir. Yönetici, çalışanlarla kendi arasına psikolojik bir dizi kural koyar; fakat onlarla her gün ilgilenmek de ister. Yönetici, verim için çalışanları ne zorlar, ne de “çok sıkı çalışıyor olmamız gerekir” gibi ifadelerde bulunur. Çalışanlar kendi kendilerine sorumluluk bilinci ile çalışır. Yönetici, çalışanların aktivitelerine çok az önerilerde bulunur. Örgütte işlerinin başarımı için birlikte çalışılır (Peker, 1993).

Kontrollü İklim (Controlled Climate)

Bu iklim tipinde, görevi yapmak esastır. Arkadaşlık ilişkileri için pek zaman verilmez. Sosyal gereksinmelere de pek yer yoktur. Moral, açık iklime göre düşüktür; çalışanlar birbirleriyle yakın arkadaşlık kurmazlar. Birbirlerinin kişisel

sorunlarıyla ilgilenmezler ve birbirleriyle yardımlaşmazlar. Genellikle kendi kendilerine çalışırlar ve sosyal izolasyon (tek başına bırakılma) yaygındır, çalışanlar arasında yakın ilişkiler azdır. Çalışanlar işin devamlı içindedir. Yönetici, etkili ve emredici olarak tanımlanır: “Benim ileri sürdüğüm yol doğrudur. Başkasının düşüncesi beni ilgilendirmez” ilkesi ve söylemi geçerlidir. Çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak için çaba sarf etmez. Engellenme ve yakından kontrol boyutları olması gereken ortalamadan fazla, samimiyet ve anlayış gösterme boyutları ise düşüktür (Peker, 1993).

Samimi İklim (Familiar Climate)

Bu iklimde, hem yönetici hem de çalışanlarda göze çarpan bir arkadaşlık tavrı vardır. Amaca ulaşmada, grup etkinliklerinin yönetim ve kontrolünün az olmasına karşın, sosyal gereksinimlerin doyumu yüksektir. Moral ve iş doyumu ortalamaya eşit veya yakındır. Yöneticinin aşırı anlayış göstererek, “gelin mutlu bir aile olalım” dediği, kendisinin de çalışanlardan biri olduğuna inandığı ve bunu ileri sürdüğü bir durum söz konusudur. Hiç kimse tam kapasite ile çalışmaz. Üyelerin çalışmaları yanlış da olsa, asla eleştirilmez. Açık tip iklime göre, çözülme ve anlayış gösterme boyutlarının yüksek; moral boyutunun ortalamaya eşit ve işe dönüklük (kendini işe verme) boyutunun düşük olması bu iklim tipinin dikkat çeken yönleridir (Peker, 1993).

Babacan İklim (Paternal Climate)

Bu iklimde, çalışanların hem sosyal gereksinimlerini karşılamak, hem de onları kontrol etmek isteyen ve ancak bu girişimlerinde başarılı olamayan yöneticinin bulunduğu örgüt tanımlanır. Bu iklim, kısmen kapalı bir iklim tipidir. Çözülme ve yakından kontrol boyutunun beklenenin çok üstünde, moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutunun düşük olduğu iklim tipidir. Çalışanlar birlikte iyi çalışamazlar ve küçük gruplara bölünürler. Yöneticinin, çalışanları kontrol edememesinden dolayı grupta devamlılık görülmez. Çalışanlar birbirlerinin arkadaşça ilişkilerinden hoşlanmazlar. Yönetici, çalışmaları ile iyi bir örnek olmadığı için de çalışanları güdüleyemez. Örgütte olan her şeyi bilmeyi ve her şeyin yapılmasını ister. Fakat

doğru dürüst bir şey yapılmaz. Sadece kendi sosyal gereksinimlerini karşılamak için anlayış gösterir. Özetle “en iyisini büyükler bilir” anlayışı bu örgüt tipine hâkimdir (Peker 1993).

Wallach diğer sınıflandırmalardan farklı olarak örgütsel iklimin üç türünden bahsetmiştir. Bunlar; bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklimdir (Ay ve Çelik, 2003). Bu çalışmada kullanılacak olan sınıflandırma Wallach’ın yaptığı sınıflamadır. Bu iklim türleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Bürokratik İklim

Bürokratik örgütler hiyerarşilerle formüle edilmiş iletişim mekanizmalarına ve katı süreçlere dayanırlar. Bürokratik iklime sahip örgütlerde otoritenin ve sorumluluğun kesin çizgileri vardır ve bunlar güçlü ve etkili iş kontrolüne bağlıdır. Bürokratik iklimler hiyerarşik, yapısalcı, emir-komutacı, düzenli, katı kurallı, yerleşik yapıya ve güce yönelik süreçler olarak tanımlanabilirler (Ay ve Çelik, 2003).

Eğer süreçler çok katı olursa, bilgi akışında engeller olabilir ve çalışanların karar vermeye katılımları engellenebilir. Bürokratik iklimlerde resmi ayarlamalar çalışanlar tarafından karar vermeyi, katılımdaki yeterli paylaşımı engeller ve çalışanların görevlerini etkili şekilde yerine getirmek için gerekli olan gayri resmi ilişkilerde bilgi akışını engeller. Ancak buna karşın, bürokratik süreçler çalışanların katılımı için her zaman kötü değildir. Hatta karar vermedeki, iletişimdeki ve ekip çalışmasındaki paylaşımdan yararlanmak için süreçler geliştirilmiştir. Adler ve Borys (1996) göstermişlerdir ki, iki çeşit bürokrasi vardır. “Katı” ve “Esnek Bürokrasi”. Katı bürokratik iklimlerdeki süreçler yaratıcılığı engeller. Esnek bürokratik iklimlerde ise rolleri açıklığa kavuşturmak için aktiviteler yönlendirici olmaktadır. Ancak bireyler arasında bir gerilim vardır. Gerilim, daha fazla esneklik arayışından kaynaklanmaktadır. Bu esnekliği gayri resmi sorunların çözümünde ararlar ve bu da örgütün bürokratik doğasına aykırı olmaktadır. Yönetim literatüründe bürokrasinin engelleyici özelliklerinin, esnek özelliklerinden daha fazla olduğu belirtilmektedir (Bilir, 2005).

Destekleyici İklim

Wallach (1983) destekleyici iklimleri şu şekilde tanımlamıştır; destekleyici iklimlerde paylaşımcı değerler söz konusudur. Tıpkı harmoni gibi açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik, bireysel özgürlük ve güven gibi. Daha önce yapılan çalışmalar örgütte çalışana yapılan desteğin örgütsel ortamın önemli bir parçası olduğunu göstermiştir.

Çalışanların örgüt tarafından değer verildiklerine dair algılamaları ile geleneksel iş sorumluluklarını yerine getirirken dürüst olmak, önceden tasarlanmış örgütsel katılımı etkili olmak, bireysel tanınma ve çalışanın doğrudan ödüllendirmeyi beklemeksizin örgüt adına yenilik yapma arasında olumlu bir ilişki vardır (Eisenberger ve diğerleri, 1990). Çalışana destek, uygun bir örgütsel yönetim uygulama yaklaşımıyla sağlanabilir. Özellikle de örgüt, çalışan katılım programlarını tasarlarken ve geliştirirken bu önem taşımaktadır.

Shore ve Wayne'e (1993) göre, algılanan örgütsel destek (örneğin, örgütsel vatandaşlık, etkili yönetim), çalışan davranışları için güçlü bir öngörüdür. Çalışan algılaması, çalışan katılım programları örgüt için yararlar oluşturabilir ve kişi örgütsel vatandaşlık hakkında olumlu duygulara ulaşır ve bu duygular da, destekleyici örgütsel iklim ile yapılır. Destekleyici iklim, işbirliği ve açıklık havası yaratarak, takım çalışmasına ve iletişime kalite getirmektedir (Shore ve Wayne, 1993). Çalışanların algıladığı örgütsel destek düzeyi, çalışan davranışını öngörmek için belirleyici bir unsurdur. Çalışanların örgüt geliştirme projeleri ile ilgili olumlu algılamaları, hem örgüte hem de bireye yönelik yararlar sağlayabilir. Örgütsel vatandaşlığın oluşmasında da destekleyici iklimin önemli bir rolü vardır (Ay ve Çelik, 2003).

Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir. Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada olmaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar.

Bağlanma ihtiyacı başka insanlarla ilişki kurmayı, gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2001: 309).

Yenilikçi İklim

Modern endüstriyel örgütlerin bulunduğu mevcut pazar çevresi; yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişikliklerin yaşanılması ve artan bilinçli tüketicilerle karakterize edilmektedir (Nonaka ve Kenney, 1991). Bu durum örgütlerin kendilerini ve amaçlarını devamlı gözden geçirmeleri, ayrıca mevcut yapılarını ve süreçlerini, yeni stratejiler, yeni ürünler ve yeni hizmetler yaratmak amacıyla yeniden organize etmeleri için bir baskı oluşturmaktadır (Emmanuelides, 1993). Örgütlerin rekabetçi ortamda var olabilmeleri ve örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına gereksinim duymaları, yenilikçi örgüt iklimlerinin oluşmasına yol açmıştır. Bu yüzden yeniliğin modern iş dünyasında önemli bir yeri vardır.

Bir örgütün yenilik kapasitesi çok sayıda faktör tarafından belirlenir. Bu faktörler o örgütün kendi iç organizasyonu ve iş çevresiyle ilişkilidir. Örgütsel faktörler dikkate alındığında yüksek derecede görüş birliği vardır. Bu görüş birliği, dış iletişim (organizasyon ve onun çevresi arasındaki ilişki) ve iç iletişimin (çalışanlar ve çalışanların birimleri ile ilişkileri) önemi ile ilgilidir (Shadur, ve Rodwell, 1999).

Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Örgütlerin rekabetçi pazarlarda var olabilmesi için örgütsel kaynakların daha etkili kullanımına ihtiyaç duymaları yenilikçi örgüt yaklaşımlarına yol açmıştır.

Yenilikçi iklimler, karar vermedeki paylaşımda ekip çalışmasından ve iletişimden yararlanırlar. Çünkü yenilikçi iklimler yaratıcılığı içerirler, sonuç odaklıdırlar ve rekabetçi bir ortama sahiptirler. Bu durum, etkili ve açık iletişime gerek duyar. Yenilikçi iklimler, ekip çalışmasını destekler ve çalışanlar için kayda değer olanaklara izin verirler. Bu olanaklar işlerini daha etkili yapabilmek için karar verme mekanizmalarında da yer almalıdır.

Burns ve Stalkers'in (1961) çalışmasında yenilikçi örgütler, organik yönetim sistemleri ile karakterize edilmiştir ve bu yönetim sistemlerinde ekip çalışması, yatay iletişim ve iş sınırlarının kaldırılması vardır. Bu da insanların iş görevlerinde paylaşımdan yararlanmak için yapılmaktadır. Daha sonraki çalışmalar bunları güçlendirilmiştir. Bu çalışmalara göre yenilikçi iklimi olan örgütler, aynı zamanda yenilikçi insan kaynakları uygulamalarına da sahiptirler (Kanter, 1992).

Ülkemizde örgütsel iklim üzerine araştırmalar yapan Ertekin ise yaptığı deneysel çalışmada ortaya çıkan bulgular sonucunda, iki tür örgütsel iklimin ayırt edilebilir olduğunu söylemiştir. Bunlardan birincisi güce dayalı (yetkeci) özendirmeyen örgüt iklimi, diğeri ise başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici örgüt iklimidir (Ertekin, 1978).

Özendirici örgüt iklimi

Bu örgüt türü çalışanların yaptıkları iş sırasında kendi yaratıcılık ve yeteneklerini kullanmasını sağlar. Bu şekilde çalışanlar örgütü benimser ve motivasyonları artar. Bu örgüt türünde çalışan bireyler çalıştıkları ortamda olmaktan memnundurlar.

Özendirmeyen örgüt iklimi:

Özendirici iklimin tersine bu iklim türünde çalışanlarda güven ve birlik duygusu yerine korku ve başarısızlık beklentisi mevcuttur. Çalışanlar örgüt içi ve dışı çeşitli baskılara maruz kalırlar.

Bu sınıflandırmaların yanı sıra literatürde örgütsel iklimin örgütte sağladığı yarara veya hizmet ettiği amaca göre adlandırılması da söz konusudur. Bu doğrultuda literatürde yaygın olarak rastlanan iklim türleri; güvenlik iklimi, hizmet iklimi, takım iklimi (James ve diğerleri, 2008) ve etik iklim (Appelbaum ve diğerleri, 2005) olarak sayılabilir. Bu iklim türleri, örgütte iklimin genelini veya tümünü değil, örgütsel iklimin sadece belirli bir alana yönelik olan kısmını ifade etmektedir. Bu iklim türleri kısaca şu şekilde açıklanabilir:

Güvenlik iklimi, çalışanların işle ilgili olan güvenlik politika ve prosedürlerini algılamaları ile ilgilidir (Abdullah ve diğerleri, 2009).

Hizmet iklimi, bir örgütün ne derece hizmet odaklı olduğunu göstermektedir. Hizmet iklimi olan hizmet odaklı örgütlerin, yüksek hizmet kalitesine sahip ve verimli olması beklenmektedir (Eren ve Kuşluvan, 2008).

Takım iklimi, örgüt içerisinde belirli bir görev için veya belirli bir iş için bir araya gelmiş küçük grupların iklimini ifade eder (Gil ve diğerleri, 2005).

Yaygın olarak incelenen iklim türlerinden biri de etik iklimdir. İş etiği, çalışanlar için kurallar, standartlar ve kodlardan oluşur. Çalışanlar da doğru yerde doğru şekilde hareket etmek için iş etiğine uyarlar (Tütüncü ve Savran, 2007). Etik iklimin, örgütsel kültürün bir parçası olduğu söylenebilir. Örgütte yer alan kişinin kendi ilgi alanı, örgütün karlılığı, takımın ilgi alanı, arkadaşlık, sosyal sorumluluk, kurallar, kullanılan yasalar ve üst yönetimin davranışı etik iklimi etkiler (Appelbaum ve diğerleri, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL ETKİLEŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim sözcüğünün temel kökenine bakılacak olursa, Latince’de “communis”, dilimizde toplum sözcüğünden geldiği görülmektedir. Bu kavram İngilizce’deki “communication” kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim kavramının Latince’deki anlamı bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı içermektedir (Güney, 2011: 338). Bu da aslında toplumu ifade etmektedir. Bakıldığında iletişim sürecinin temelinde bireylerin sosyalleşmeleri söz konusudur. Bundan dolayı iletişimi hem bireyler arası bir süreç, hem de bu süreçler aracılığı ile toplumun oluşumu ve gelişmesi olarak ele almak mümkündür.

Topluluk halinde yaşamamanın ön koşulu ilişki kurmaktır. İnsanlar birbirlerini tanıyarak, anlayarak, paylaşarak ve birlikte çalışarak ilişki kurarlar. Birlikte yaşama ihtiyacından doğan bu ilişki sürecinde iletişim bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla insanlık tarihi kadar eski olan iletişim, canlıların yaşamlarını sürdürme çabası olarak değerlendirilebilir. İletişim kurmadan insanın varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Çünkü iletişim sadece konuşmak, yazmak, dinlemek değildir. İletişim insanın varlığının başkası tarafından onaylanmasına imkân verir. İnsan algılar, görür, duyar, dinler, hisseder, anlar ve böylece uyum sağlar, ihtiyaçlarını giderir ve sosyalleşir. İnsanların birbirlerini algılamaları ile başlayan iletişim süreci yaşam boyu devam eder.

İletişim kavramı, günümüzün dünyasında geçmişe oranla çok daha önemli hale gelmiş bir olguyu ifade eder. Tarih öncesi dönemler de dâhil olmak üzere, insanlar birbiriyle iletişim kurabilmek için çok çeşitli yollar denemişlerdir. Duman ve güvercinlerle iletişim kurmak gibi ilkel yöntemlerin yanında, devlet adamlarının, elçileri aracılığıyla başka ülkelerin devlet adamlarına haberler (mesajlar) göndermeleri şeklinde çeşitlenen birçok iletişim yöntemi kullanılmıştır. İçinde yaşadığımız bilgi çağında ise, bireysel iletişim araçlarından, kitlesel iletişim araçlarına uzanan çok kanallı araçların kullanıldığı gözlenmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 158).

İnsan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle yakından ilgilidir. Bu nedenle her zaman ve her yerde iletişimin var olduğu söylenebilir (Tınaz, 2009: 49). Günümüzde iletişim kavramının girmediği alan yok gibidir ve günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu özelliğinden dolayı iletişim konusu hemen her disiplin tarafından incelenmekte ve hemen hepsi tarafından çeşitli boyutlarıyla sahiplenilmektedir (Telman ve Ünsal, 2005: 12). Çeşitli sosyal bilimler (psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri, vb.) iletişimin örgütler içinde çok önemli bir kavram olduğunu dikkate alarak daha detaylı olarak incelemeye almışlardır. İletişim kavramı ile bazen eşanlamlı olarak kullanılan kavramlardan biri sosyal etkileşimdir.

2.1. Sosyal Etkileşim

Sosyal etki, bir insanın başka insanların sosyal yargı, tutum ve fikirlerine maruz kalması sonucunda kendi tutum, fikir ve yargılarında ortaya çıkan değişikliklerdir (Arkonaç, 2005: 216). Bir başka deyişle bir veya birden fazla kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak bir diğer kişinin veya kişilerin herhangi sosyal, ekonomik, politik bir konuda duygu, düşünce ve davranışlarını değiştirme işlemidir (Sakallı, 2006: 29).

Araştırmacılar, sosyal etkileşim sırasında etkileyen kişiyi “sosyal etki kaynağı”, etkilenen kişiyi de “sosyal etki hedefi” olarak adlandırmaktadır. Bu durumda birey ya da gruplar halinde olan bu kişiler, fikir, duygu ve hareketleri ile etkileşim içerisinde olurlar. Değer kavramları, her zaman sosyal etkileşim içerisinde oluşmaktadır.

Sosyal etkinin iki ana nedeni olduğu bilinmektedir. Bunlar, grupların ortaya çıkardığı sosyal kurallar ve doğru bilgiye olan ihtiyaçtır. Sevmek, sayılmak, kabul görmek veya nefret edilmemek, reddedilmemek için gruba uyum sağlaması ve emirlere itaat edilmesi sosyal kurallara dayalı sosyal etkiyi oluşturmaktadır. Bunun tam tersi olan bilgiye dayalı sosyal etki ise kişinin tam, doğru ve düzgün bilgi elde etmek için diğer bir kişi veya gruba uyması ile oluşmaktadır. Bu etkiler çok çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Hangi nedenle olursa olsun etkileşimin iletişim olmadan gerçekleşebilmesi mümkün değildir.

İletişim bakış açısından ise sosyal etkileşim, kişilerarası iletişime katılanların belli bir yakınlık içinde (yüz yüze olduğu), karşılıklı olarak sözlü ya da sözsüz mesaj alışverişinin olduğu iletişimidir (Dökmen, 2003: 21).

İletişim (communication) kavramı, pek çok alanda kullanılmasına karşın psikoloji alanında genel bir ifadeyle, bireyin çevresiyle etkileşimini belirleyen ve bir amaç doğrultusunda ortaya çıkan dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim (interpersonal communication) ya da sosyal iletişim adı verilir. Kişiler arası iletişim tanımının, sosyal iletişim, sosyal etkileşim (social interaction) ve iletişim terimleri ile bazen eş anlamlı kullanıldığı görülmekle birlikte Dökmen (2003: 21), sosyal iletişimde, gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekân birliğinin bulunmasının şart olmadığını; ancak, sosyal etkileşimde gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekân birliğinin bulunması gerektiğini ifade etmiştir.

Genel bir tanımlamayla gönderici ve alıcı bireylerin oluşturduğu iletişime “kişilerarası iletişim” denir. Karşılıklı iletişimde bulunan bireyler, bilgi veya sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst derecede geri bildirim alırlar (Dökmen, 2003: 23). Böylelikle kişiler arasında bilgi alışverişi en üst düzeyde gerçekleşmiş olacaktır.

Sosyal etkileşim, kişilerarası iletişime katılanların belli bir yakınlık içinde, yüz yüze, karşılıklı sözlü ya da sözsüz mesaj alışverişinin olduğu iletişimidir. Aynı zamanda kişilerarası iletişime katılanların “kendileri adına” iletişim kurmaları koşulu da aranır. Bir iletişimin sosyal etkileşim sayılabilmesi için iletişime katılanların yüz yüze olması, katılımcılar arasında karşılıklı mesaj alışverişi olması ve söz konusu mesajların sözlü ya da sözsüz nitelik taşıması gereklidir. Sosyal etkileşimde başarılı olmak için konuşma ve dinleme gibi iletişim becerilerine de sahip olmak gerekir. İletişim becerileri, dil ve konuşmayı içeren sözlü ve sözsüz iletişimlerden oluşur. Dil, bilgilerin iletilmesini sağlayan araç, konuşma ise aracı iletme yoludur. Dil aynı zamanda iletişim amacı ile kullanılır. Dil ve iletişim yeteneği, bireyin ait olduğu toplum ve kültür içinde öğrenilen sosyal bir olgudur. Bu nedenle dilin,

sosyal gelişimin doğasında var olduğu ve sosyal etkileşimin birincil aracı olduğu düşünülmektedir (Özaydın, 2006: 15).

Sosyal etkileşim, güven, iletişim ve koordinasyon açısından örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşimini ifade eder. Daha önceki çalışmalar, üyeler arasında bilgi yönetimi davranışlarını oluşturmada, kişiler arasındaki sosyal etkileşimin önemini kabul etmektedir. Koskinen ve diğerleri (2003) ekip ve grup çalışma içeriklerinde farklı takım üyelerinin farklı deneyimleri, geçmişleri olduğunu ve güvenilir, yetenekli meslektaşlarından benzer bilgileri bulmaya eğilimleri olduğunu iddia eder. Çalışma arkadaşları arasındaki doğal güven ve anlayış işletmelerin bilgiyi elde etmelerini ve deneyimi daha etkili şekilde entegre etmelerini sağlar. Bu yüzden, güvenilir ilişkiler bilgilerini paylaşma ve diğerlerininkini kabul etme isteğini geliştirir ve böylece daha çok bilgi paylaşımı sağlanır.

Hoegl ve diğerleri (2003), iletişim açısından, üyelerin geniş sosyal etkileşim ortamları olduğunda kurum içinde önemli bilgi alışverişi olacağını ve üyelerin gerekli bilgiden faydalanmada, paylaşmada ve elde etmede daha paylaşımcı olacağını belirtmektedir. Nahapiet ve Ghoshal (1998), resmi olarak bilginin bir kısmının yazılıp saklanabileceğini diğer bilginin üyelerin hafızalarına kaydedildiğini, bu yüzden de kurum bilgisinin üyeler arasındaki kişisel öğrenmelerin iletişim yoluyla oluştuğunu vurgulamışlardır. Bilgi çalışması tahmin edilemeyen, tekrar edilmeyen işlerle oluşur ve şirketler birçok bakış açısı olmasının avantajından faydalanmak için koordinasyonlu çalışma gerektirirler.

Sosyal etkileşimin anlaşılabilmesi için örgütsel iletişim kavramının ve iletişim sürecinin iyi bilinmesi gerekir. Bu bölümde önce iletişim kavramı açıklanacak, daha sonra örgütsel iletişim kavramından ve sürecinden bahsedilecektir.

2.2. İletişimin Tanımı, Önemi ve Amaçları

İnsanın dünyaya gelir gelmez ağlayarak annesiyle kurduğu ilk iletişimi, gelişimiyle birlikte yakın çevresi olan ailesinden başlayarak ileriki yaşlarda dış çevresiyle olan iletişime dönüşerek devam eder. İletişim, insanın yaşamı boyunca devam eden bir

olgu olduğu kadar, insanla örgütsel yapılar arasındaki ilişkileri sağlayan, sürdüren ve insan gibi örgütsel yapıların da varlığının devam ettirilmesinde önemi olan bir olgudur. Zaman içinde değışen yapısı ve araçları ile iletişim, gerek insan gerekse örgütsel etkisi açısından son derece önemlidir. İletişim, örgütlerin varlıklarının sürdürülmesi açısından olmazsa olmazlardan olduğu gibi, etkili bir yaşam ve örgütsel dinamizm açısından da aynı derecede öneme sahiptir.

İletişim tanımı çok çeşitlidir. Türk Dil Kurumunun sözlük tanımına göre;

- “Duygu, düşünce ya da bilgilerin her türlü yolla, genellikle de dil aracılığıyla başkalarına aktarılması, haberleşme, bildirişim”
- “Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alış veriş, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon”, olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 11.02.2014).

İletişim, bir gönderen ile alıcı arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve gönderilerin değindiği bir dizi şeyleri belirtir. Bu durumda iletişim, diğerlerine yönelik bir eylem, diğerleri ile etkileşim ve diğerlerine tepkidir (McQuail ve Windahl, 2010: 15). Gerbner iletişimi; iletiler yoluyla oluşan toplumsal etkileşim olarak tanımlar (Rigel, 2000: 146). Davis'e göre (1998: 504) iletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılma sürecidir.

Usluata'ya göre (1997: 11) ise iletişim; haberleri, düşünceleri, duyguları bildirme, düşünceleri paylaşma ya da değış tokuş etme etkinliği, bilgi, haber, düşünce ya da görüş alışverişidir. Alemdar ve Erdoğan'a göre (1990: 52) iletişim, izleyicide istenen sonuçları üreten iletileri oluşturma ve birbirine bağlama sürecidir. Bu süreç, kaynak ile alıcı arasındaki ilişkiyi varsayar.

İletişim, bir kişi veya gruptan diğerlerine çoğu zaman semboller aracılığı ile bilgi, düşünce, tutum veya duygu aktarma olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 42). İnsan faaliyetlerinin olduğu her yerde iletişim vardır. İnsan dış çevresiyle iletişim kurarak yaşamını sürdürür. İletişim insan yaşamının temel

koşuludur. Çünkü insan, ihtiyaçlarını iletişim kurarak giderebilir. (Tutar ve Yılmaz, 2010:5).

İletişim bilginin bir insandan başka bir insana aktarılmasıdır. Bu; fikirlerin, gerçeklerin, düşüncelerin ve değerlerin aktarılması yoluyla diğerlerine ulaşmaktır (Newstorm ve Davis, 2004: 91). İnsanlar bildiklerini ya da öğrenmek istediklerini diğer insanlara iletişim yoluyla bildirirler.

Fiske'e göre iletişim, herkesin bildiği insan faaliyetleridir ancak kimse tatmin edici bir tanımlama yapamamaktadır. İletişim, birisinin diğerine konuşmasıdır; iletişim, televizyondur, yayılan bir düşüncedir, saç stilidir vb. Bu liste böyle uzar. Bu yüzden akademik olarak çalışılması pek kolay değildir (Fiske, 2002).

İletişim kısaca, bir şahıstan diğer bir şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarılmasıdır. Başka bir ifadeyle, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Koçel, 2010: 417).

Hangi tanım ele alınırsa alınsın iletişimin dikkat çeken ve bilinmesi gereken özellikleri vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 51):

- İletişimden söz edebilmek için en az iki taraf olmalıdır. Bu taraflar, kaynak (gönderen) ve alıcıdır.
- Bu iki taraf arasında düşünce birliği ya da ortaklığı kurulması amaçlanmalıdır.
- İletişim, bir süreç olma özelliğine sahiptir.

İletişimin önemine bakıldığında, toplumsal yaşam içinde yer alan bireyler için vazgeçilmez bir unsurdur. Diğer bir ifade ile iletişim, bireyin sevdikleri veya iş ortamında bulunduğu diğer insanlar açısından anlamı ve önemi olan, hayatı şekillendiren önemli bir unsurdur. Sosyal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim mekanizması, gruplar ve örgütler arasında bağ kurmayı amaçlayan bir süreçtir.

İnsan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışılmaz bir önceliği ve yeri vardır. İnsanlar iletişim yoluyla bilgileri paylaşabilme, çabaları birleştirebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Böylece insanlar bilgi dağarcıklarını, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirebilme ve diğerlerinden öğrendikleri ile genişletebilme imkânına sahip olmaktadır. İletişim insanlar, gruplar, işletmeler ve toplumlar arasında bir anlaşma köprüsü gibidir. Başarılı bir iletişim bu köprünün sağlam ve ilişkilerin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Sağlıklı ilişkilerde, tüketicilerin, iş görenlerin, işletmelerin kısacası toplumun gelişmesine katkıda bulunacaktır (Doğan, 2005: 62-63).

Bireylerin sorunları çözebilmeleri, istek ve arzularını daha iyi anlayabilmeleri ve kendilerini tanımaları ve organizasyon içinde işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözümlenebilmesi için açık, anlaşılır ve sağlıklı bir iletişime gereksinimi vardır.

İletişim artık salt bilgi aktarımı olarak değil, insanların birbirlerini daha iyi anlayarak yakınlaşmalarını sağlayan ve toplumsal değişmeyi çok yönlü etkileyen bir uygulamalar bütünü olarak değerlendirilmektedir. İnsanların yakınlaşabilmeleri ve etkileşim içine girebilmeleri için birbirlerini iyi anlamaları gerekir. Ayrıca, insanlar her zaman ve her yerde doğru anlamak ve doğru anlaşılacak isterler. Bunun gerçekleşebilmesi için iletişim sürecinin tam işlemesi, bozulmaması gerekir (Tabak, 2003: 3).

Etkili bir iletişimden maksadın neler olduğunun anlaşılabilmesi için genel ve özel çerçevelerde sıralama yapılmıştır (Açıköz, 2005: 38):

İletişimin genel amaçları:

- İnsanın kendisini bireysel, toplumsal ve kültürel seviyede ortaya koymasını sağlamak;
- Grupların, örgütlerin, organizasyonların, kurumların, kuruluşların, birliklerin, ülkelerin, blokların, kültürlerin kendilerini ortaya koymalarını sağlamak;
- Bilgilerin elde edilmesi, üretilmesi, depolanıp paketlenip iletilmesini sağlamak;

- Bilgi ve bilgi teknolojisinin üretim, dağıtım, denetim, sevk ve idaresini elde etmek ve bunu sürekli kılmayı sağlamaktır.

İletişimin özel amaçları:

- Kişisel alanda öncelikle kendini tanımayı sağlamak;
- Kişilerin bireysel düşünce, duygu, hissediş, söylem, davranış ve eylem kalıplarını geliştirmeyi sağlamak;
- Kişilere kendilerinin ve başkalarının yanlışını görme, düzeltme ve kontrol etme imkânını sağlamak;
- Mesleki alanda kendini ifade etmeyi ve geliştirmeyi sağlamak;
- Kişinin kendi ve diğerleri ile barışık olmasını sağlamak,

şeklinde sıralanabilir.

Başka bir çalışmada ise, iletişimin iki amacından bahsedilmiştir. Bunlardan birincisi, olup bitenler hakkında bilgi almak ve vermektir. Diğeri ise kişilerin tutumunu etkilemektir (Gümüş, 2012: 112). Bu amaçlar çerçevesinde iletişim, iş performansı ve aktif işbirliği ilişkisi için gereken bilgiyi sağlar.

İletişimin amaçlarını kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Gürüz ve Eğinli, 2008a: 2-3):

Kişisel buluş: İletişim sürecinin en önemli özelliği kişinin kendi hakkında fazla bilgi edinmesidir. Kişinin kendini tanıma sürecinde, kendini keşfetmesine kişisel buluş adı verilir. İletişim, kişinin kendi duyguları, düşünceleri, davranışları hakkında konuşma fırsatı sunar. Aynı zamanda diğer kişiler iletişim sürecinde kendileriyle ilgili bilgileri aktarırken kişi kendisini değerlendirir. Kendisinin hoşlanılan yanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme fırsatını yakalayabilir.

Dış dünyayı keşfetmek: İletişim süreci kişinin kendini daha iyi anlamasına ve tanımasına fırsat sunduğu gibi, kendi çevresindeki dış dünyada yer alan nesneleri,

olayları ve diğer insanları da tanımayı ve onlara karşı bir anlayış geliştirmeyi sağlar.

Anlamlı ilişkiler geliştirmek: İletişim sürecinde bulunulan diğer kişilerle anlamlı ilişkiler geliştirmek mümkündür. Diğer kişilerle iletişim kurmak, hoşlanmak, sevmek, destek olmak gibi duyguların gelişmesine yol açar.

Tutum ve davranış değiştirmek: İletişim sürecinde kişiler diğer kişileri doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilemek için oldukça çok fırsat elde etmektedirler. Kişilerin duygu ve düşünceleri etkilenecek davranışlarında değişim gerçekleştirilebilir.

2.3. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim dinamik bir süreçtir. Bu süreç içinde iletişimin unsurları birbirleriyle sürekli ilişki içindedir. Her bir unsur diğer unsurların tümünü sürekli olarak etkiler. İletişim sürecinin etkinliği, iletişimin başarısını belirler. Sağlıklı bir iletişim, iletişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanmasıyla gerçekleşir (Şakar ve Küçükaslan, 2007: 6).

İletişim süreci, iletişimin yapısı içerisinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini gösterir. İletişim süreci iki birey arasında oluşabileceği gibi birey-grup, grup-grup, birey-topluluk arasında da oluşabilmektedir (Tevrüz ve diğerleri, 2000: 158).

İletişim süreci ile ilgili olarak, bir anlayışın veya mesajın, bir kaynaktan diğer alıcıya ulaşması ve onda belirli bir tepkinin meydana gelmesi işlemleri sırasında, bu süreci gerçekleştiren temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; göndericiler, alıcılar, mesaj aktarıcı organlar ve mesaj alıcı organlar, mesajlar, kanallar, gürültü, mesajın kodlanması, mesajın çözülmesi ve geri besleme (feedback) gibi nesnel ve kavramsal unsurlardır. Bu unsurlar, karşılıklı bir etkileşim içerisinde iletişim sürecinin tanımlanmasına katkıda bulunmaktadır (Eroğlu, 2003).

Bazı kaynaklarda farklı şekilde sınıflandırılmış olsa da, pek çok kaynaktan iletişim sürecinin beş temel unsurundan bahsedilmektedir. İletişim sürecinin daha iyi anlaşılmasının sağlanabilmesi için bu unsurların açıklanması faydalı olacaktır.

2.3.1. Gönderici (Kaynak)

İletişim süreci, genellikle belirli bir anlayışı ya da mesajı, hedef alıcıya aktarmak fikrinde olan kaynak veya göndericiler tarafından başlatılmaktadır (Eroğlu, 2003). Kaynak kişi, diğeriyle paylaşacak bir fikir, duygu, istek, sorun ya da bir habere sahip olan ve iletişimi başlatan kişidir. İletişimin durumuna göre kaynak kişi bir fikir, duygu ya da sorununu başkasıyla paylaşmak isterse; onu, söz, hareket, jest, mimik gibi sembollerden faydalanarak bir mesaj haline getirmek, sonra da bu mesajı bazı araçlar kullanarak alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır. İletişim sürecinde kaynak kişi rolü, devamlı bir rol değildir; mesajı gönderen kaynak ile mesajı alan kişi devamlı olarak rol değiştirirler; kaynak kişi alıcı, alıcı da kaynak rolünü oynamakta ve iletişim böylece sürüp gitmektedir (Özgüven, 2012: 20).

Mesaj sunumu yoluyla hedefi etkileme amacı güden kaynak, kanaat, tutum ve davranışların geliştirilmesinde birinci derecede rol oynamaktadır. Bu nedenle, ikna olayının gerçekleşebilmesi için kaynağın bir takım özellikleri taşıması gerekir. Bunlar arasında; güvenilirlik, sosyo-demografik özellikler, görünüş ve empati gibi özellikler sayılabilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 58).

Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplum da olabilmektedir. Örgütsel iletişim bakımından kaynak bir üst, bir ast örgütün çevreyle iletişimde ise örgüt veya çevre olabilmektedir (Gürgen, 1997: 14).

2.3.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, konuşmacı ile dinleyici veya kaynak ile hedef arasındaki ilişkiyi sağlayan husustur (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 59). Gönderici ile alıcı arasındaki anlayış aktarılmasında, kaynak tarafından kodlanan ve alıcı tarafından çözümlenen, bilgilerin ve fikirlerin, duyguların ve tutumların tümüne birden mesaj denilmektedir. İster sözlü ister sözsüz olsun, aslında mesajlar, göndericinin iletişim sürecinden beklediği amaçların bir ifade edilme şeklidir (Eroğlu, 2003).

Mesaj, kaynak kişinin diğer bireye ulaştırmak istediği kavram, duygu, düşünce ve sorunlarını temsil eden gözlenebilir sembollerdir. Konuşulduğunda sözler, yazıldığında sözcük ve yazılar, hareket yapıldığında elin, kolun, yüzün aldığı şekiller ve her türlü beden dili birer mesaj olabilmektedir. Kaynak kişinin fikir, haber ve isteğini doğru olarak mesajı alacak kişiye iletebilmesi için mesajı oluşturan sembollerin iyi seçilmesi, alıcının anlayacağı şekilde kodlanması ve uygun şekilde sıralanması, düzenlenmesi gerekmektedir. Mesaj, en basit tanımı ile aktarılmak istenendir. İletişimin başarılı bir iletişim sayılabilmesi için, gönderilen mesaj ile alınan mesajın aynı olması gerekmektedir (Kaşıkçı, 2002: 22). Mesajın alıcı tarafından anlaşılması için kaynak kişinin iletmek istediği mesajı, alıcının yaşantısına giren sembollerle ifade etmesi gerekmektedir. Aksi durumunda mesajın anlaşılma olasılığı düşük olmaktadır (Özgüven, 2012: 21).

2.3.3. Kanal (İletişim Hattı)

Kodlanmış iletinin kaynaktan hedef ya da hedeflere, alıcılara ulaştırılmasını sağlayan tüm doğal ve yapay araçlardır. İletişimde kanal, duyu organlarını ve bunlarla bağlantılı olan yapıları içerir. Araç ise, iletileri kanallar yoluyla aktarılabilir işaretlere dönüştüren fiziki ve teknik araçları kapsar (Tabak, 2003: 30).

Kanal aracılığı ile mesaj kaynaktan alıcıya aktarılmaktadır. İletişim kanalları olmadan mesaj alıcıya aktarılamaz. Kullanılan araçlar genelde iletişim araçlarını oluştururken bunlar aynı zamanda duyu organlarına hitap etmektedir (Cüceloğlu, 2000: 173).

Uygun şekilde hazırlanan mesajın, uygun bir yolla alıcının duyu organlarına iletilmesi gerekmektedir. Sesli iletişimde mesaj, gönderenin konuşma mekanizması ile iletilmektedir. Mesaj, telefon, internet gibi bir araçlarla da iletebilmekte; mesajın ne şekilde iletileceği tercihini ise kaynak kişi yapmaktadır. İletim yollarını tercihte, olanaklar, kişinin özel tercihi, iletimin etkili oluş derecesi, amaca uygunluk, zaman vb. faktörler rol oynamaktadır (Özgüven, 2012: 21).

İletişim sürecinde kullanılan kanalların kapasitesi, mesajların aktarılmasında önemli bir unsurdur. Kanalların kapasitesi ne kadar fazla ise iletişim de o denli etkin olur (Güney, 2007: 362).

Sürekli gelişen iletişim kanalları, birbirini tamamlamakta fakat biri diğerinin yerini alamamaktadır. Gelişen yeni teknolojilere karşın iletişimin en yalın hali, en ilkel araçları olan işaretler ve sözcükler bugünde kullanılmakta ve süregitmektedir (Usluata, 1997: 21).

Kanallar, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar olarak iki grupta toplanabilir. Biçimsel kanallar örgüt tarafından kurulur ve üyelerinin mesleki faaliyetleri ile ilgili mesajları aktarır. Geleneksel olarak örgütteki otorite zincirini izlerler. Kişisel veya sosyal mesajlar gibi diğer mesaj türleri ise örgütte biçimsel olmayan kanallar ile aktarılır. Yüz yüze ve en fazla araç kullanılarak yapılan iletişim en verimli iletişim şeklidir. Bu şekilde sadece sözel mesajlar değil, insanın duygularını içeren el kol hareketleri, jest ve mimikleri de karşı tarafa iletilen mesajı destekleyici unsurlar içermektedir.

2.3.4. Alıcı (Hedef)

Mesajın iletilmek istendiği insan ya da insan gruplarıdır. Alıcı gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve çıkarlarına uygun bir biçimde değerlendirir. Alıcı mesaja göndericinin verdiği anlama yakın bir anlam vermiyorsa iletişim hedefine ulaşmamış demektir. Etkin iletişim, alıcı tarafından mesajın alındığı, mesajın çözüldüğü ve göndericiyle alıcı arasında anlaşmanın sağlandığı ölçüde gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 68).

Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri, kendi duygu, düşünce, bilgi ile göndericinin bireysel özelliklerini değerlendirerek ve içinde bulunduğu kültürün değer yargılarınca mesajı algılayıp anlam verir. Böylelikle ya iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. Mesajın doğru olarak algılanmasında, alıcının içinde bulunduğu psikolojik durum, göndericiye ait ön

yargıları, bireyin konu hakkındaki bilgisi, yeniliğe açık olması ve göndericiye olan güvenin de rolü vardır (Telman, 2005: 33).

İletişim sürecinin başarıyla tamamlanması ve kaliteli iletişimin gerçekleşmesi için alıcının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Alıcı bu özellikleri ne kadar fazla taşıyorsa iletişimin etkinliği o denli yüksek olacak demektir (YatkınA. ve Yatkın Ü. N., 2010: 104):

- Alıcının algılama kusuru olmamalıdır.
- Alıcı iletişime ilgi duymalıdır.
- Alıcının aldığı mesaja objektif olarak cevap vermesi gerekmektedir.
- Alıcının ön yargılı olmaması, farklı inanç, kültür ve değer yargıları gibi psikolojik engelleri olmaması gerekmektedir (Kalyon, 2006: 89).

Başarılı bir iletişim, ancak göndericinin doğru bir şekilde kodlayıp doğru kanalla gönderdiği mesajın aynı şekilde alıcı tarafından doğru algılanması ve mesajı doğru anladığını, geri bildirimle kaynağa aktarmasıyla gerçekleşebilir. Bunun daha açık şekli “Beş Alıcı Tepkisi” olarak ifade edilir. Bunlar; alma, anlama (algılama), kabul, eylem ve geri bildirimdir. Buna “İletişimin Beş Kuralı” da denilmektedir (Kırmızı, 2006: 17).

İletişim kuramcıları önceleri alıcıyı pasif saymaktalardı. Oysa alıcı iletişim sürecinde etkin olmaktadır. Çünkü iletişim sürecinde gönderici ile alıcı, kaynak ile hedef yer değiştirmekte ve geri besleme sürecinde hem gönderici hem de alıcı işlevlerini üstlenmektedir (Usluata, 1997: 18).

2.3.5. Geribildirim (Geri Besleme, Feedback)

İletişim sürecinin dayandığı temel unsurlardan bir diğeri de, kullanılan geribildirim “feedback” mekanizmasıdır (Eroğlu, 2009: 215). İletişim alanında geribildirim (feedback) kaynağa, gönderdiği mesajın alınıp alınmadığını bildiren imler bütünüdür (Bıçakçı, 2000: 41).

Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geribildirim değerlendirmesi ile anlaşılır. Alıcının kaynak kişiye sergilediği tepki, yanıt ve ipuçlarına “dönüt” ya da “geribildirim” denilmektedir. İletişim süreci, mesajın alıcı tarafından ne biçimde anlaşıldığına ilişkin geribildirim, mesajı ilk yollayan kaynağa ulaşması ile tamamlanmaktadır. Geribildirim, mesajın doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme, duruma göre mesajın içeriğini düzeltme ve tamamlayıcı kelimelerle açıklama olanağı verdiğinden dolayı, iletişim sürecinin önemli bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Mesajın içeriğine ilişkin durumun, benimsenip benimsenmediği, bu durumda alıcı kişinin düşüncelerinin ne olduğu, göndericiye karşı takındığı tutum, özellikle duygularının niteliği ve değerlendirmesinin dayandığı ölçütler, alıcıda mesajdan sonra ortaya çıkan tepkiler ancak geribildirim sayesinde netlik kazanmaktadır (Özgüven, 2012: 22). Örneğin, “karşıdakinin tepkisini görünceye kadar veya duyuncaya kadar, göndericinin ne söylediği asla bilinmemektedir” şeklindeki bir ifadede, böyle bir geri besleme unsurunun önemi anlatılmaktadır (Eroğlu, 2009: 215).

Geribildirim, kaynağın gönderdiği uyarıcılara alıcıların gösterdiği tepki ve kaynağın kendisini algılayarak değerlendirmesidir. Döngüsel iletişimde geribildirim temel öğedir. Kaynağın gönderdiği sözlü ya da sözsüz mesajların sonuçlarıyla ilgili gerekli bilgileri verir. Bu özelliği nedeniyle “aydınlatıcı yankı” olarak da adlandırılmaktadır. Geribildirim, ayrıca, iletişim sürecinde alıcıya kendini çok yönlü olarak ifade etme olanağı verir. Diğer yandan kaynağın kendini tanımasını ve değiştirmesini sağlar (Tabak, 2003: 26).

Olumlu geribildirim ve olumsuz geribildirim olmak üzere iki tür geribildirim vardır. Olumlu geribildirim göndericinin hedeflemiş olduğu etkiye ulaştığını göndericiye bildirirken, olumsuz geribildirim göndericiye alıcı üzerinde hedeflenen etkinin sağlanmadığını gösterir. Geri bildirim bir tür kontrol mekanizmasıdır ve olumlu geribildirim iletişim sürecinin etkin olmasını sağlar. İletişim sürecinde göndericiyi ilgilendiren en önemli konu geri bildirimdir (Şakar ve Küçükaslan, 2007: 25).

2.4. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi

Örgütlerin oluşmasının nedeni, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri diğer insanlarla bir araya gelerek gerçekleştirmeye çalışmalarıdır. Bu işbirliği sırasında koordinasyonu ve eşgüdümlemeyi sağlayacak en temel unsur ise iletişimdir (Vural, 2003: 142).

Pfiffner ve Sherwood'a göre örgüt kavramı; içinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir. Pfiffner ve Sherwood'un bu tanımına göre örgütlerin bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler;

- Üyelerce kabul edilmiş ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçların varlığı,
- Üyeler arasında bilinçli ve düzenli ilişkilerin kurulmuş olması,
- Örgütte bir düzenin sağlanmış bulunması,
- Görevlerin karmaşık olması,
- Üye sayısının yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak kadar çok olmasıdır.

Organizasyon makine değil, insanlardan oluşmuş bir sosyal sistemdir. İnsanların bütün umutlarını, endişelerini, beklenti, dilek ve ihtiyaçlarını içermektedir (Raelin, 1999: 75).

Örgütsel yapının çatısını oluşturan otoriter ve fonksiyonel ilişkiler içerisinde dikey ve yatay kanallar üzerinde organik bağların kurulabilmesi için, büyük ölçüde sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi olmalıdır. Bu nedenle organizasyon teorisi üzerinde inceleme yapan birçok araştırmacı örgüt ile iletişim sistemini eş anlamda kullanma gereği duymaktadırlar (Genç ve Demirdöğen, 2000: 95).

Örgütler sosyal ve teknik sistemlerdir. Her sistem, kendilerini oluşturan alt sistemlerden oluşur. Alt sistemlerle, üst sistem arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde kurulur. Bu nedenle, örgüt ve iletişim kavramını birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır. Örgütsel iletişimle, örgütlerin amaç ve hedeflerine

ulaşması, örgütün bir düzen çerçevesinde işleyişi, örgütü oluşturan bölümler arasında eşgüdüm, bilgi akışı, çalışanların motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim sağlanır. Kısaca tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetler örgütsel iletişimle yerine getirilir (Tutar, 2009: 23).

İletişimin, örgütlerdeki en temel süreçlerin başında geldiği söylenebilir. Sanayinin çeşitli alanlarında yapılan çok sayıdaki araştırma sayesinde etkili iletişimin örgütler için çok önemli olduğu kabul edilmiştir ve çok sayıda araştırmacı iletişimin örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğuna inanmaktadır (Okay ve Okay, 2009).

Bush ve Frohman'a göre iletişim, örgütsel işleyiş açısından önemlidir ve örgütsel etkinliğin daha fazla artmasını sağlamaktadır. Yöneticiler bilgi paylaşımı sayesinde örgütteki çalışanların kararlara katılımını teşvik edebilirler. İletişim, bunu sağlamanın en kolay ve en etkili yollarından birisidir (Bulutlar ve Kamaşak, 2008).

Sosyal bir yapı içinde, iletişim sistemine ihtiyaç duymayan hiçbir iş yoktur. Çünkü iletişim, insanların belirli bir yapı içinde anlaşmalarında gerekli olan bir köprüdür. Örgüt de kendine özgü bir yapı oluşturduğundan örgütsel iletişimi, temel yönetim fonksiyonlarını birbirine bağlayan bir süreç olarak görmek gerekmektedir (Gürüz, 1998: 22). 20. yüzyılın sonlarına kadar yönetim biliminde iletişime gereken önem verilmemiştir. Çünkü örgütler o dönemde daha çok ekonomik yapılar olarak görülmüştür.

Örgütsel iletişim, toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve doğal yapıları ile söz konusu bu yapılar ve belli bir örgütün yakın, uzak çevresinde ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgütlerle kendi arasında doğal veya düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişilere, gruplara ve amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur (Aşkun, 1982: 416). Buradan da anlaşılacağı üzere, örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği formel iletişimidir (Tutar ve diğerleri, 2008: 63).

Örgütsel iletişim, Karakoç (1989) tarafından birden fazla insanın ortak amaçları etrafında toplanıp, güç birliği yaparak çalışabilmeleri için biçimsel ve biçimsel

olmayan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bilgi çağı sürecinde, hizmet sektörünün gittikçe yaygınlaşması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler; örgütlerin ve işlerin yapısında değişim yaratmıştır. Görevlerin daha karmaşık olması, çalışanların dağılımı, bilginin ve yeniliklerin örgüt açısından daha önemli hale gelmesi ve daha hızlı çalışma gereği, örgütsel iletişimi her zamankinden daha önemli hale getirmiştir (Baker, 2002).

İletişim olmadan örgütlerin ayakta kalması mümkün değildir. Örgütlerde etkili bir yöneltme sisteminin gerçekleştirilebilmesi, rasyonel, etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Örgütlerdeki bütün yönetim faaliyetleri iletişimin etkin işleyişi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle örgütlerin etkili yönetimi için daha iyi bir iletişim sisteminin kurulup işletilmesine ihtiyaç vardır. Çalışanların amaçlarına ulaşması, yönetici-yönetilen arasındaki olumlu ilişkiler, personel bölümünün etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların dengeye oturtulması iletişim sisteminin etkili işleyişiyle gerçekleşir. Koordinasyon, dayanışma, işbirliği, amaçların uzlaştırılması, yapılanların yönetime iletilmesi vb. hep iletişimi gerektirir (Gümüştekin, 2008: 182).

Yönetim alanında yapılan birçok çalışma, örgütsel bütünleşme ve başarıda iletişimin vazgeçilmez bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. İletişim, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçiren ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli ölçüde yardımcı olan bir unsurdur. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi bir şekilde iletişim kuramayan bir örgütün başarılı olabilmesi bir yana yaşamını devam ettirebilmesi bile mümkün değildir.

Kovancı, iletişimin örgüt içerisinde şansa bırakılamayacak kadar önemli bir olgu olduğunu vurgulayarak, örgüt içerisinde bir mesajın iletim kalitesinin o kurumun kalitesiyle doğru orantılı olduğunu ileri sürmektedir (Kovancı, 2001: 224). Başka bir açıdan bakıldığında bir örgütün tüm bireylerinin ve birimlerinin bilgi, duygu ve düşüncüyü paylaşmaları iletişim konusunda örgüt içi ve örgüt dışı başarıyı doğrudan etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53).

Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içerisinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır (Can ve diğerleri, 2006: 92). Bireylerin örgüt içerisindeki aldıkları eğitimden başlayarak, bu eğitim ister biçimsel olsun ya da olmasın tamamıyla iletişim ile ilgilidir. Yöneticinin çalışana nasıl görev vereceği, onun performansını nasıl değerlendireceği, nasıl tartışacağı, disiplin uygulayacağı, eğitim vereceği, görüşme yapacağı ve iş görenleri nasıl motive edeceği konuları doğrudan iletişim becerisi gerektiren işlerdir.

Örgütsel iletişimin temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Türkmen, 2000: 24-25):

- Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler uyumlu bir şekilde ve bir eşgüdüm dâhilinde çalışabilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğu söylenebilir.
- Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dâhilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresi ile arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yolu ile sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan biridir.
- Örgütsel iletişim yoluyla, örgütten çevreye giden ya da çevreden örgüte gelen mesajlar değerlendirilebilir ve arşivlenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve bu basamaklar arasında bilgi alışverişi sağlanmasında da önemli bir rol üstlenir.
- Örgütsel iletişimin, örgüt içinde oluşan alt grupların kendi aralarında ve örgütün geneli ile olan ilişkilerinin devamında da önemli bir rolü vardır. Örgüt çalışanlarının, örgüte aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.

- Örgütsel iletişim aynı zamanda, örgütlerin kendileri ile aynı sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesini, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesini ve geliştirilmesini de sağlar.

Örgüt için yaşamsal bir değeri olan örgütsel iletişim, yönetim etkinliklerinin başarısından, kendini gerçekleştirmeye kadar pek çok işlevi yerine getirmektedir. Bireyleri, duyguları, değerleri, amaçları, birimleri kısaca örgütteki maddi ve manevi birçok öğeyi birbirine bağlayan örgütsel iletişim, aynı zamanda bu öğelerin üretilmesini sağlayan döngüsel bir süreçtir. Örgütsel iletişimi açıklayan sistem yaklaşımında, “bütünün parçaların toplamından fazla olması”, örgütsel iletişimin ayrı ayrı açıklananlardan daha büyük bir işlevi olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişimin en önemli işlevi, iletişimsiz bir örgütün yaşayamayacağı savından hareketle, kan dolaşımına benzer bir mekanizmayla örgütün var olmasını sağlamasıdır. Örgütsel iletişimin alt işlevleri temel olarak örgüt kültürü ve iklimi, bilgi ve ilişki boyutlarında gruplanabilir ve şu şekilde açıklanabilir.

Örgütsel iletişim, örgüt ikliminin ve kültürünün hem bir yansıması, hem de biçimlendiricisidir.

İleti akışı yerine anlamların ortak kılınması bağlamında örgütsel iletişim süreci, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ile açıklanmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütün iletişim süreçlerinin en belirgin göstergelerinden olup bireyin örgütsel iletişim hakkındaki görüşlerini belirleyen en önemli etmenlerdir.

Örgüt kültürü ve iklimi, içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmekle birlikte, genellikle çalışanlar ve özellikle üst yönetim tarafından oluşturulmaktadır ve insan ilişkileri ya da iletişim aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Rowe ve Struck, 1999). Vural (2003: 47) “kurum kültürü iletişimdir” diyecek kadar iddialıdır. Kültür daha çok örgütün sahip olduğu değerleri, iklim ise daha dar bir çerçevede bireylerin davranış ve tutumlarını göstermektedir. Değerlerin tutum ve davranışlara yön verme özelliği, örgütsel kültür ve iklim arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktadır. Örgütsel iletişim bağımsız bir yapı olmayıp, kültür ve iklimi oluşturan düşünce, davranış, tutum, inanç, yargı ve değerlerden doğrudan

etkilenmektedir. Örgütsel iletişim aracılığıyla; örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların ortak bir hedefe yönltilmesine, ortak değerlerin paylaşılmasına ve bu değerler aracılığıyla çalışanların yönetilmesine, etik anlayışının gelişmesiyle tereddüt ve yanlış anlaşılmalara azaltılmasına olanak vermektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Örgütsel iletişim bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve korunmasını sağlamaktadır.

Bilgi, üretim sürecinde hem girdi hem de ürün olarak çağımızda her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Örgüt çalışanları bilgi işçileri olarak adlandırılmaktadır. Endüstri toplumunda üretim hattında yapılan işler, günümüzde bilginin işlendiği ve paylaşıldığı örgütsel iletişim sürecinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişim aracılığıyla üretilen bilgi türleri çok geniş bir yelpazededir. Genel ve üretim standartlarına ilişkin bilgi yanında, işyerindeki ilişkilerin niteliğini oluşturan sosyal standartlar ve grup davranışının kurallarını belirleyen grup standartlarına ilişkin bilgi, çalışanın işini hem başarılı, hem sağlıklı, hem de mutlu bir şekilde yapmasını kolaylaştırmaktadır (Williams ve Eggland, 1991).

Örgütsel iletişim, örgütteki ilişkileri düzenlemektedir.

Sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli sermayesinin insan olduğu gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir. Henry Ford'un "fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen kurarım" sözü örgütün temel yapı biriminin insan olduğunu vurgulamaktadır (Vural, 2007: 42). İnsanın olduğu her yerde bireyler arasında etkileşim ya da ilişki olması kaçınılmazdır. Örgütsel iletişim, örgüt ortamındaki bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini de kapsamakta ve şekillendirmektedir.

Örgütler aynı zamanda hiyerarşik sistemler olduğundan, örgüt içindeki ilişkiler astlarla, üstlerle ve paydaşlarla ilişkiler olarak gruplandırılmaktadır. Örgütün bürokratik, rol, görev ya da birey kültürüne sahip yapısı, ilişkilerin niteliğini ve

niceliğini belirlemektedir. Katı yönetim biçimlerindeki resmi ilişkiler, demokratik yönetim biçimlerinde daha az resmi ya da resmi olmayan ilişkilere dönüşmektedir.

Örgütte kurulan ilişkiler yoluyla karşılıklı duygu ve düşüncelerin paylaşılması ve yayılması, çalışanların bir araya gelmesi ve bütünleşmesi, birimler arasında eşgüdüm sağlanması, dedikodu gibi iletişim sorunlarının azaltılması, duyguların ve düşüncelerin açıkça ifade edilmesi, planlama, yürütme, örgütleme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin uygulanması, lider, değer, mit ve öyküler yoluyla örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların düşünce, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi, toplumsallaşmalarının ve eğitimlerinin sağlanması, destekleyici iletişim ortamı ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulması, sürdürülmesi ve güçlendirilmesi olanaklıdır (Vural ve Coşkun, 2008: 49).

Örgütteki sağlıklı ilişkilerin gelişimi, bireyin görevlerini yapmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların toplumsal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması, güdülenmesine neden olmaktadır.

Scott ve Mitthel'e göre örgütsel iletişimin dört ana görevi bulunmaktadır. Bunlar, kontrol, motivasyon, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletmedir (Elma ve Demir, 2003: 138).

Örgütsel iletişim, hem örgüt içine hem de örgüt dışına doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen değerlendirmeleri içeren tüm iletişim biçimlerini kapsar. Örgütler iletişim sayesinde iç ve dış çevrelerin desteğini alır ve gereken değişikliklere zamanında uyabilirler (Gürüz, 1998: 22). Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında büyük katkı sağlamaktadır. Öneminin bir kanıtı olarak örgütsel iletişim, kurumu bir arada tutan “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, kurumun her tarafın yayılan bir “güç” olarak nitelendirilebilir (Gülner, 2007: 43).

Yönetim biliminde, iletişimin çok sayıda amacı olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda, amaçlarına göre dört çeşit iletişimden söz edilebilir (Güney, 2011: 343).

Bilgi Sağlayıcı İletişim

Bu iletişim biçiminin amacı, örgüt hayatının devamı için gerekli olan bilgi alışverişini gerçekleştirmektir. Örgütlerde yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama, karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir.

Bilgi sağlayıcı iletişim, yöneticilerin sorun alanlarını belirlemelerine, belirlenen sorunlara çözüm yolları bulmalarına, örgüt birimleri arasında birlik ve beraberliğin sağlanabilmesine ve üyelerin olup bitenlerden haberdar olmalarına imkân sağlar.

Özetle; bilgi sağlayıcı iletişim, yönetimin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesine ve örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olur.

Değerlendirici İletişim

Değerlendirme iletişiminin amacı, bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır.

İnsanlar, aldıkları mesajların mutlaka bir değerlendirmesini yaparlar ve algıladıkları bilgileri değerlendirme biçimlerine göre, tutum ve davranışlar sergilerler. Kültürel farklılıklar nedeniyle aynı bilgiler farklı şekilde değerlendirilebilmektedir. Çünkü her kültürde değer yargıları ve algılama biçimleri farklıdır. Bu durumda, yöneticiler algıladıkları bilgileri mümkün olduğunca değer yargılarının, alışkanlıklarının ve duygularının etkisinde kalmadan değerlendirmelidirler.

Eğitici ve Öğretici İletişim

Eğitici ve öğretici iletişim, örgütlerde yöneticilerin nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması konusunda astlarını eğitmelerini ifade etmektedir. Bu iletişim biçimi, tek yönlü ve yukarıdan aşağıya inen haber ve bilgi akımını anlatmaktadır. Eğitici ve öğretici iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi için, örgüt içinde bilgi ve haber kaynağına (yani yöneticilere) bazı hak ve yetkilerin verilmesi ve bu durumun örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmesi gerekir.

İnandırıcı ve Etkileyici İletişim

İnandırıcı ve etkileyici iletişim, diğer kişilerin tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Başkalarını inandırmak ve etkilemek iletişimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu iletişim biçimi iki yönlüdür. Birincisi; yöneticilerin, başkalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmaya çalışması iken ikincisi; kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen kişilerin, yöneticileri etkileme çabasıdır.

Örgütlerde sadece iletişimin varlığı amaçların başarılmasında önemli olmakla kalmamakta aynı zamanda bu amaçların başarılması için etkili bir örgütsel iletişim sistemi kurulmalı ve işletilmelidir. Etkili bir örgütsel iletişimin sağlayacağı avantajlardan bazıları şunlardır (Solmuş, 2004: 124-125; Aktaş, 1997: 50):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ile örgüt birey bütünleşmesi sağlanır. Örgütün hedefleri, ücret sistemi, ödül-ceza sistemi, sosyal haklar, ilerleme olanakları vb. konularda üyelerin bilgilendirilmesi, örgütün tanınmasını sağlar.
- Yönetim anlayışlarının değişmesi ya da uygulayacakları yeni teknolojiler hakkında örgütlerin üyelerine bilgi vermeleri, bu bireylerin yeni anlayışlara ve teknolojilere uyumlarını kolaylaştırır.
- Çalışanlara ilişkin bilgilerin sürekli verilmesi, örgütte aile ortamının oluşmasını ve çalışanları ile örgütün bütünleşmesini sağlar.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin mevzuatın üyelerine duyurulmasıyla oluşabilecek hatalar önlenir.
- İyi bir iletişim, örgüte yönelik tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini sağlar.
- İyi bir iletişimle örgüt, dış çevreye daha iyi tanıtılır.
- Primler, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim olanakları gibi çalışanları yakından ilgilendiren konularda yapılacak olan bilgilendirmeler onların güdülenmelerini sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel alt sistemdir. Bu nedenle etkili bir iletişim, uyumlu ve koordineli çalışmayı sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgütte kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, yaratıcılığın artırılması, problem çözmenin sağlanması, iyi bir iletişimle sağlanabilir.
- Örgütte ürün, hizmet, bilgi üretebilmek için üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin etkin şekilde koordine edilmesi ve bu görevde yer alan çalışanlar arasında iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişim ile gerçekleşir.
- Etkin bir iletişim sistemi ile yöneticiler örgütün beceri ve kapasitesini etkin biçimde analiz edecek ve etkili kararlar alacaklardır.
- Örgütlerde her takım üyesi görevinin gereği olarak bir rol üstlenir. Buna beklenen rol denilir. Diğer yandan her üye kendinden nasıl bir davranış beklenildiğine dair bir anlayışa, algıya sahiptir. Bu da algılanan roldür. Bir diğer rol ise gerçekte oynanan rol adı verilen ve üyenin gerçekten gösterdiği davranıştır. Bu üç rol arasında önemli farklılıkların olmaması grup üyesinin herhangi çatışmaya düşmeden kendinden beklenen rolü oynamasını sağlar. İletişim, beklenen, algılanan ve gerçekte oynanan rollerin kişisel ve örgütsel çatışmaya yol açmayacak şekilde gerçekleşmesi için önemlidir.

2.5. Örgütsel İletişim Türleri

Bütün örgütlerin başarıya ulaşması için çalışanlar arasındaki etkili iletişim büyük öneme sahiptir. İster büyük ya da küçük olsun, bir örgütün kendi içinde, bölümler arasında ya da dış dünyayla yaptığı bilgi paylaşımı örgütü birbirine bağlayan bir yapıştırıcıdır. İster üst düzey bir yönetici olsun ya da alt düzey bir çalışan, örgütün bir üyesinde diğerlerinin işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiler olacaktır. Aynı zamanda diğerleri de o örgüt üyesi için bir önem taşıyan bilgilere sahip olacaktır.

Beş ya da altı çalışanı olan bir işyerinde bilginin önemli bir kısmı telefon, elektronik posta ya da faksla doğrudan ve resmi olmayan bir biçimde alınıp verilebilir. Yüz binlerce çalışanıyla dünyanın her yanına saçılmış dev bir örgütte ise doğru

zamanda, doğru insana, doğru bilgiyi iletmek gerçek bir uğraştır. Bu uğraşı yerine getirebilmek için örgütler iç ve dış iletişim kanallarına güvenirler.

Örgüt içindekiler örgütün üyeleri ya da çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kimseler örgütü hem içeriden hem de dışarıdan gözlemlene olanağına sahip oldukları için örgüt açısından önemli etkinliğe sahiptirler. Çünkü örgüt içi iletişimin muhatabı olan bu gruplarda örgütle ilgili olarak olumlu bir görüş oluştuğunda, bu durum onların yakın çevrelerini dolayısıyla da örgütün dış çevresindeki kitleyi etkileyecektir (Gülnar, 2007: 63-64).

Örgütsel iletişimin sözü edilen önemli işlevlerinin yerine getirilmesinde farklı yapı, yöntem ve kanallar kullanılmaktadır. Daha örgütün kuruluş aşamasındaki örgütsel yapı tasarımında, hiyerarşik yapıya bağlı biçimsel (yönetsel, formel) iletişim süreçleri belirlenmektedir. Çalışanlar ise örgüt yaşamlarında, psikolojik ve toplumsal gereksinimleri doğrultusunda farklı bir süreç olan biçimsel olmayan (psikososyal, enformel) iletişimi oluşturmaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2008b: 178).

Biçimsel iletişimle; örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkeleri ortaya konulmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ise, biçimsel iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt üyeleri arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş bir iletişim biçimidir. İki tür iletişim biçimi de kendine özgü kanallar aracılığıyla etkinliklerini gerçekleştirir (Gürüz, 1998: 30).

Başarılı örgütlerde iletişimin alt yapısı ve kullanımı, diğer örgütlere göre farklılık gösterir. Bu örgütlerin en dikkat çeken özelliği, iletişim yoğunluklarıdır. Başarılı örgütler, biçimsel olmayan, açık bir iletişim ağına sahiptirler. Ağdaki yoğunluk, birbirleriyle görüşmesi gereken kişilere bu olanağı verir. İletişimin yapısı ve bu yapıya bağlı düzenli ilişki, sistemdeki karmaşanın denetim altına alınmasını sağlar. Başarılı örgütlerde yenilikçiliği geliştiren ve yönetsel etkinliği sağlayan iletişim sistemlerinin bazı özellikleri söz konusudur. Bu özellikler şunlardır (Gümüş, 2012: 120-121):

- *İletişim sistemleri resmi değildir:* Örgütlerin doğası, içinde yetiştikleri eğitim düzeni, insanların birbirlerini daha iyi tanımalarına yardımcı olur. Sistem, birbirlerini görmeleri gereken bireylerin kolayca ve düzenli olarak ilişki kurmalarına imkân sağlar.
- *İletişimin yoğunluğu olağanüstüdür:* Açık, yüz yüze tartışmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıyla, çalışanlar konular üzerindeki düşüncelerini saklamadan, dosdoğru söylerler. Bir şeyler saklamamalarının nedeni, sürekli konuşuyor olmalarıdır. Çalışanlar, aynı ortamda üst yönetimle rahat biçimde konuşabilir ve fikirlerini söyleyebilirler.
- *İletişime fiziksel destekler verilmiştir:* Örgütte etkili iletişim için gerekli ortam hazırlandığı gibi, iletişim için gereken araç ve gereçler de çalışanların kullanımına verilmiştir.

2.5.1. Biçimsel (formel) iletişim

Her örgütte, örgütün yönetim yapısına bağlı, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim türü mevcuttur. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları dikkate alınarak düzenlenen biçimsel iletişim, ast üst ilişkisi, emir komuta zinciri gibi kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kuracağı, belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. (Charvatova, 2008). Yönetim fonksiyonlarının etkinliği için biçimsel iletişimin doğru işlemesi şarttır. Örgüt yönetimi biçimsel iletişim kanallarının açık olmasına dikkat etmeli, süreçteki engelleri kaldırmalı ve bilgiye kolay ulaşılabilirliği sağlamalıdır.

Biçimsel iletişim kanalı örgüt içerisinde emir konuta zinciri şeklinde görülür. Bu konuda en çok rastlanan aşağı doğru olan, bir başka ifade ile üst noktalarda yer alan yöneticilerin otorite yoluyla daha alt mevkilerde çalışanlara yönelik ilettiği mesajlardır (Robbins, 2005: 138). Biçimsel örgüt yapısında gerçekleşen iletişim biçiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can ve diğerleri, 2006: 349):

- Biçimsel iletişim kurumsal bir nitelik taşıdığından biçimsel örgütün temelini makamlar, roller ve kurallar oluşturmaktadır.

- Örgütsel davranışı oluşturan örgüt yapısı çerçevesinde uyum ve düzen sağlanmaktadır.
- Biçimsel örgüt yapısında kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık iletişimin bozulması ve gecikmesine neden olmaktadır.
- Biçimsel örgüt yapısı çalışanların yöneticiyle kurdukları iletişimi farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda, her çalışanın yöneticiyle kurduğu iletişim eşit miktarda olamamaktadır.

Biçimsel iletişim kanalları, karar almayı ve iletişim süreçlerini kolaylaştırır. Bu bakımdan tek bir iletişim sistemi, kararların rasyonelliğini artırır. Rasyonel kararların alınabilmesi için bilgi, karar merkezlerine akmalı ve örgüt çalışanlarını etkilemesi içinde kararların bu merkezden yayılması gerekmektedir. Kanalların örgüt amaçlarına uygun olarak işletilebilmesi için yöneticinin tüm bu süreç hakkında bilgili olması gerekir (Bursalıoğlu, 2000: 114).

Bir örgütteki biçimsel iletişim yapısı, çalışanlar arasındaki bilgi akışını hem düzenler hem de sınırlar. Çünkü uygun kanal ve mesaj türlerinin belirtilmemesi ve birtakım sınırlamalara gidilmemesi, örgüt içinde karışıklığa sebebiyet verebilir. Ayrıca örgütsel iletişimde artık kişiler arası iletişimden ziyade, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Başka bir ifadeyle, iletişim artık yalnızca kişiler arasında değil, söz konusu bu kişilerin hiyerarşi içinde bulundukları konumlar arasında oluşur (Vural, 2003: 150).

Bu iletişim kimin kime rapor vereceğini açıklar. Biçimsel iletişim hakkında genellikle çok az karışıklık vardır. Bu iletişim tarzı kurum yapısının dikte ettiği iletişimdir (Erdoğan, 2005: 269). Diğer bir deyişle biçimsel iletişim, yönetim tarafından onaylanan ve yönlendirilen iletişimi içerir (Boone ve diğerleri, : 20). Yöneticiler iletişim için biçimsel kanallara bağlı kaldıklarında; (mesajda) bozulma ya da yanlış anlama riski ile karşılaşır. İletişim zincirindeki her halka, yanlışlık yapma ihtimaline açıktır. Bir mesaj zincirin yukarı ya da aşağısına doğru akarken sahip olduğu orijinal fikre çok az benzerlik gösterebilir. Bunun bir sonucu olarak alt düzeydeki insanlar üst yönetimin onlardan beklentilerine ilişkin belirsiz bir düşünceye sahip olurlar ve yöneticiler de zincirin daha aşağısında neler olduğuna

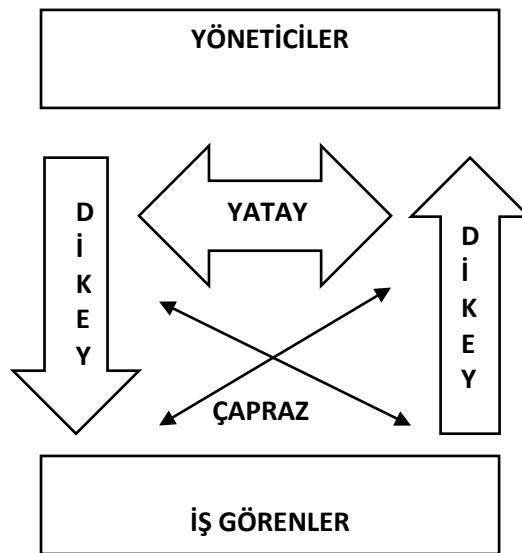
ilişkin pek de mükemmel olmayan bir resim elde edebilirler (Bovee ve Thill, 2000: 8). Yöneticiler, başarılı sonuçlar almak istiyorlarsa bu faktörleri de göz önüne almak zorundadırlar.

Literatürde, biçimsel iletişim aracılığıyla verimlilik, iş doyumu ve örgütsel güven üzerinde olumlu etkiler meydana geldiği, örgüt içi çatışmaların ve dedikoduların olumsuz etkilerinin azaldığı belirtilmiştir (Kandlousi ve diğerleri, 2010).

Tüm örgütlerde, mesajların gereken yer ve kişilere iletilmesini sağlamak için önceden belirlenmiş bir takım resmi kurallar ve biçimsel düzenlemeler vardır. Biçimsel iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Dicle, 1974: 65):

- Örgütte düzeni ve bütünlüğü sağlar,
- Örgütte emir - komuta yetkilerini ve sorumlulukları belirler,
- Örgütte düzgün ve dengeli çalışmayı sağlayarak görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynar.

Biçimsel iletişim, örgütteki hangi pozisyondaki kişiler arasında gerçekleştiği göz önüne alınarak kendi içerisinde dikey (aşağıdan yukarıya doğru veya yukarıdan aşağıya doğru), yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir.



Şekil 2.1. Biçimsel iletişim sistemi (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 61)

Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgüt içinde üstlerle astlar arasında aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya gerçekleşen iletişim türüdür. Örgüt içinde her bölümde, çalışanların bilgilendirilmesi ve görevlerin yürütülmesi amacıyla önceden belirlenmiş kanallar vasıtasıyla yürütülmektedir. Yönetim teorileri açısından bakıldığında, örgütsel haberleşmenin ilk şeklidir. Bu yapıda emir ve talimatlar bir hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya doğru; raporlar, bilgiler, sorular, istekler ise aşağıdan yukarıya doğru sistematik bir şekilde iletilmektedir. Dikey iletişim tek yönlü bir iletişimdir. Bu iletişim türünde sözlü ve yazılı iletişim araçları birlikte kullanılır. Bu sayede planlama, organize etme, yürütme ve denetleme fonksiyonları yerine getirilebilir. Dikey iletişim mesajın akış yönüne göre ikiye ayrılmaktadır; yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim (Ünüvar ve Bilge,2009).

Örgütün üst yönetimi tarafından başlatılan mesajın süzülerek yukarıdan aşağıya doğru emir komuta zinciri aracılığı ile aktarıldığı iletişim şekline aşağıya doğru iletişim denir. (Tubbs ve Moss, 1999: 346).

Yukarıdan aşağıya iletişim, üstlerin astlarına yapmaları gereken şeyleri anlattıkları süreçtir. Örgütün yapısı ve organizasyon şeması aşağı doğru gerçekleşen iletişimi kolaylaştırdığından, söz konusu bu iletişim türü kolaylıkla sağlanmaktadır (Vural, 2003: 150). Bu nedenle örgütlerde bilgi akışının hemen hemen hepsi yukarıdan aşağıya doğru olup, gerekçeleri açıklanmadan verilmiş emir ve yönergelerden oluşmakta, bunlar örgüt üyelerine hangi faaliyetlerde ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda bilgi ve yön vermektedir (Dilber, 2004: 88).

Aşağı doğru iletişim örgütsel hiyerarşide üst kademelerdeki yöneticilerden aşağıya doğru ilerlemektedir. Aşağı doğru iletişim en kolay resmi iletişim sistemidir ve bu iletişim birçok örgütsel fonksiyonu yerine getirdiğinden aşağı doğru iletişimsiz bir örgüt düşünülmesi imkânsızdır. Bu iletişim çeşidinde şu özellikler görülür:

- Emirler yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik düzende olmaktadır.
- Örgütteki çalışanlara işle ilgili bilgiler vermektedir.

- Örgütteki çalışanlara iş performansı ile ilgili gözden geçirmeyi sağlamaktadır.
- Örgütün amaçlarının tanınmasını üyelerine telkin eder.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim süreci ise; alt seviyedeki çalışanların, fikirlerini, duygularını ve algılarını örgütün üst seviyesindekilere iletilmesiyle meydana gelir (Tubbs ve Moss, 1999: 352). Astların üstlere verdiği rapor ve tepkiler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının üstlerine, yaptıkları işler konusunda bilgi vermeleri, sorun oluşturan ya da örgüt politikalarına ilişkin konularda öneri ve görüşlerini iletmeleri aşağıdan yukarıya doğru iletişimi sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55). Araştırmalara göre yukarıya doğru iletişimin en azından beş önemli fonksiyonu bulunmaktadır:

- Yönetime karar almak için gerekli olan bilgiyi sağlar.
- Çalışanların işle ilgili hissettikleri baskının ve hayal kırıklığının hafiflemesine yardımcı olur.
- Çalışanlarda teşebbüse dâhil olma hissi geliştirir.
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin ölçülmesi için hizmet sunar.
- Ekstra olarak, aşağıya doğru iletişimin geleceği açısından daha ödüllendirici önerilerde bulunur.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle yöneticiler tarafından göz ardı ve suistimal edilen bir iletişim şeklidir. Genel olarak astlar üstleriyle iletişim kurmaktan çekinirler. Kötü haberler içeren mesajların iletilmesinde bu çekince normal karşılanırsa da, In Touch Management Communication Systems'in başkanı Peter Lilenthal'e göre iş hakkında iyi fikirleri veya mesajları olan astların yüzde ellisi bu fikir ve mesajları üstleriyle paylaşmamaktadırlar (Luthans, 2002: 349).

Yönetimin, aşağıdan yukarı doğru gerçekleşen iletişimi geliştirmek için uygulaması gereken yöntemler şunlardır (Newstorm ve Davis, 2004: 68):

- *Soru sorma*: Yöneticiler çeşitli sorular sorarak çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini, arzularını ve örgüte sağladıkları katkıları öğrenebilirler ve bu yolla aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştirebilirler.

- *Dinleme:* Hem zihnin hem de işitme duyusunun birlikte çalışmasını sağlayan aktif dinleme, yöneticilerin hem gerçek düşüncüyü hem de kaynağın bu düşüncüyü ifade ederken gönderdiği duygusal mesajı algılamalarına yardımcı olur.
- *Çalışanlarla yapılan toplantılar:* Çalışanlarla yapılan toplantılar işle ilgili sorunlarını, ihtiyaçlarını belirtebilmeleri açısından onlar için bir fırsattır. Ayrıca performansları açısından engelleyici unsurlar ve yönetim uygulamaları hakkında konuşmaları için teşvik edici toplantılardır.
- *Açık kapı politikası:* Açık kapı politikası çalışanların kendileriyle ilgili herhangi bir sorunla ilgili olarak yöneticileriyle iletişim kurmalarını teşvik eden bir yapılandırma. Çalışanların yöneticileriyle yani üstleriyle iletişime geçmeleri görüldüğü kadar kolay değildir. Bunu engelleyici psikolojik ve sosyal bazı engeller vardır. Bu nedenle üstlerin astlar arasında dolaşarak onlarla iletişim kurmaya çalışması ve onları dinlemesi daha yararlı olacaktır.
- *Sosyal gruplar oluşturma:* Örgüt yönetimi tarafından partiler, kutlama törenleri, piknikler, spor karşılaşmaları gibi faaliyetler düzenlenmelidir. Bu gibi faaliyetler biçimsel kanallardan ulaşılan bilgilerden daha gerçekçi bilgiler sağlamaktadırlar.

Yatay İletişim

Aynı kademede yer alan kişiler ve aynı düzeydeki birimler arasında yapılan iletişim türüdür. Hiyerarşik düzen takip edilmediği için iletişim hızlı gerçekleşir (Gürgeç ve diğerleri, 2003: 145). Yatay iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural, 2003: 153).

Örgütsel amaçlara ulaşmak için koordineli bir çaba, yatay iletişim sayesinde gerçekleşebilir. Örgütler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe yatay iletişime duyulan ihtiyaç daha fazla hissedilir (Gülner, 2007: 78).

Örgütlerde genelde dikey iletişimden daha çok yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu durumun iki sebebi olduğu söylenebilir. Birincisi, örgütlerde, yöneticilerden daha fazla sayıda çalışanların bulunmasıdır. İkinci bir neden ise, aynı düzeydeki çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimde farklı otorite düzeyindeki insanlarla kurdukları iletişimden daha fazla kendilerini rahat hissetmeleridir (Gürgen, 1997: 74). Dilber'e (2004: 88) göre ise örgütlerde yatay iletişim düzeyi her ne kadar dikey iletişimden çok olsa da, olması gereken düzeyde değildir. Örgütlerin hemen her kademesinde hem bilgi vermeye hem de bilgi araştırıp almaya karşı genel bir isteksizlik görülmektedir. Birçok yönetici başka kişilere danışmanın, onlardan bilgi istemenin kendilerinde bazı eksikliklerin, kabiliyetsizliğin mevcut olduğu yönünde yorumlanacağından korku duymaktadır.

Yatay iletişim örgütlerde pek çok önemli işlevi gerçekleştirmektedir. Bunlar (Koehler ve diğerleri, 1981: 101-102):

- Verimliliği arttırmak için bölümler arası koordinasyonu sağlamaktadır.
- Problemlerin çözümü başlangıç seviyesindeyken ele alınmaktadır. Böylece problem çözme sürecine katılan çalışanların morali ve güveni artmaktadır.
- Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı sağlanmakta ve çalışanın iş etkinliğine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- Bölüm içi ve bölümler arası çatışma çözümünde yararlıdır.
- Örgüt içinde çalışanlar arasında etkileşim sağlanmakta, çalışanlar sosyal ve duygusal yönden desteklenmektedir.
- Bazı durumlarda aşağı ve yukarı doğru iletişim için yedek olarak hizmet vermektedir.

Gürdal, yatay iletişimin örgütte çalışanlar arasında mesaj gönderilmesinden ibaret olmadığını, aynı zamanda amacının bilgi sağlamanın yanı sıra çalışanlara destek vermek ve örgüt faaliyetlerini eşgüdümlemek olduğunu söylemektedir. Aynı zamanda yatay iletişimi aşağıdaki gibi üç gruba ayırmaktadır (Gürdal, 1997: 98-99):

- *Bölüm içi sorunların çözülmesine yönelik yatay iletişim:* Bölüm içinde işe ilişkin çeşitli konularda bilgi ve görüşe dayalı iletişimdir. Kimi zaman gayri resmi biçimde de olabilir.
- *Bölümler arasında eşgüdüm sağlamaya yönelik yatay iletişim:* Farklı bölümlerde çalışanların işle ilgili ya da bireysel olarak iletişimde bulunmasıdır.
- *Kurmay yöneticilerin hat yöneticilerine danışmanlık yapmaları durumunda gerçekleşen yatay iletişim:* Örgütte kurmay görevde bulunanların, hatta bulunanlara uzmanlıklarına ilişkin sorunlarda danışmanlık yapmalarıdır.

Günümüzün kaotik ve hızlı değişen dünyasında, zamandan kazanmak ve koordinasyonu hızlandırmak için yatay iletişime oldukça fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin fonksiyonlar arası takımlarda bu tür iletişime öncelik verilmektedir. Ancak çalışanlar yöneticilerini aldıkları kararlarla ve yaptıkları faaliyetlerle ilgili bilgilendirmezlerse çatışma çıkabilir (Robbins, 2005: 267).

Çapraz İletişim

Çapraz iletişim hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matriks örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Farklı birimlerde görevli farklı düzeydeki yönetici ya da çalışanların hiyerarşik basamakları izlemekten birbirleriyle iletişim kurmalarına çapraz iletişim denir. Çapraz iletişim, gelişen yönetim anlayışı ve örgüt yapıları nedeniyle ortaya çıkan iletişim engellerini ve sorunlarını en aza indirmek amacıyla kullanılan bir iletişim türüdür. Farklı ve özerk birimler arasında işbirliğini sağlama çabalarından biri olan çapraz iletişim, çalışanların bir takım ruhu içinde çalışmalarını ve sonuçta aynı amaca hizmet ettikleri gerçeğini fark etmelerini sağlar. Ayrıca örgütün karşılaştığı sorunların pek çok nedene birden bağlanabileceği gerçeğinden hareketle, sorunun hangi birimleri ilgilendirdiği, nereden kaynaklandığı ve hangi çabalarla çözüme kavuşturulabileceği gibi soruların yanıtlarını da içinde barındırır (Karalar, 2008: 129).

Çapraz iletişimde emir komuta ilişkisinden ziyade bilgi ve görüş alışverişi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda yöneticinin farklı bir birimdeki çalışana emir

vermesi yetki karmaşası yaratabilmektedir. Burada yine görev yönetime düşmektedir. Yönetim, çalışanların rahat ve kolay iletişim kurabilecekleri, güven ve saygı duygusunun hâkim olduğu bir örgüt atmosferinin yaratılmasından sorumlu olmalıdır. Böylece iletişimin özendirilip desteklendiği, “biz” duygusunun hâkim olduğu bir örgütte bilgi akışı hızlanacak, bölümler arası işbirliği sağlanacak, sorunların analizi ve çözümü kolaylaşacaktır.

Çapraz iletişim, örgütlerde en az kullanılan iletişim biçimidir. Örgüt üyelerinin diğer kanallar üzerinden etkili iletişim kuramadıkları durumlarda çapraz iletişim kurulmaktadır. Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda kullanılabileceği gibi olağan durumlarda da kullanılabilir. Sadece bilgi alışverişi amacını taşıyorsa sorun yaratmaz. Ancak yönetici, başka bölümdeki çalışana emir veriyorsa örgütsel düzensizliğe yol açar. Yerinde ve zamanında kullanılan çapraz iletişim kanalları, örgüt tarafından harcanan zaman ve emeğin minimize edilmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 37).

Çapraz iletişim, dikey hiyerarşiyi aşarak hareket zamanını kısaltması yönünden iyidir çünkü hiyerarşik sisteme bağlı bir organizasyon bilginin etkili ve doğru bir şekilde transferini engelleyebilir. Fakat bu çapraz iletişimin her zaman yararlı olduğu anlamına gelmez. Çünkü iletişimi sağlayan formel yollar terk edildiği zamanlarda gerçekleşen astların haddini aşan davranışları, üstlerin bilgisi dahilinde olmayan davranışlar sergilemeleri veya kararlar almaları, çapraz iletişimin organizasyonlarda çatışmalara yol açmasına neden olabilir (Robbins, 2005: 370).

2.5.2. Biçimsel olmayan (enformel, doğal) iletişim

Biçimsel olmayan iletişim, önceden belirlenen iletişim kanallarının ve kurallarının dışında, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür. Kendiliğinden oluşması nedeniyle “doğal iletişim” olarak da adlandırılır. Örgütlerdeki yetki ve statü temeline dayanmayan, biçimlendirilmemiş, kişiler arası ilişkilerin sonucunda oluşan bir iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 74).

Biçimsel olmayan iletişim kişiler arasındaki sosyal ilişkilere dayanmaktadır (Kandlousi, 2010). Biçimsel olmayan (doğal) iletişim örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlıklar ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 145). Çalışanlar kendilerini güvensiz, stres ve tehdit altında hissettiklerinde, yönetimle kurulan iletişimin kısıtlı olduğu zamanlarda, biçimsel olmayan iletişim kanallarına ve dedikodu yoluyla yayılan bilgilere daha fazla güven duymaktadırlar (Crampton ve diğerleri, 1998).

Gray ve Laidlaw (2002), enformel iletişim kanallarına bağımlı olmanın örgütsel iletişimin işlevinde bozuklukların başlangıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Çalışanlar resmi kanallardan yeterli bilgi alamadıklarında, enformel kanallardan aldıkları haberlere güven duymaktadırlar. Resmi bir sistem aracılığıyla iletilen bilgiler yetersiz ya da belirsiz olduğunda bu zayıflıkları telafi için genellikle doğal iletişim kanalları devreye girmektedir. Resmi iletişimin başarısız ve yetersiz olduğu durumlarda sık sık dedikodular bu boşluğu doldurmaktadır.

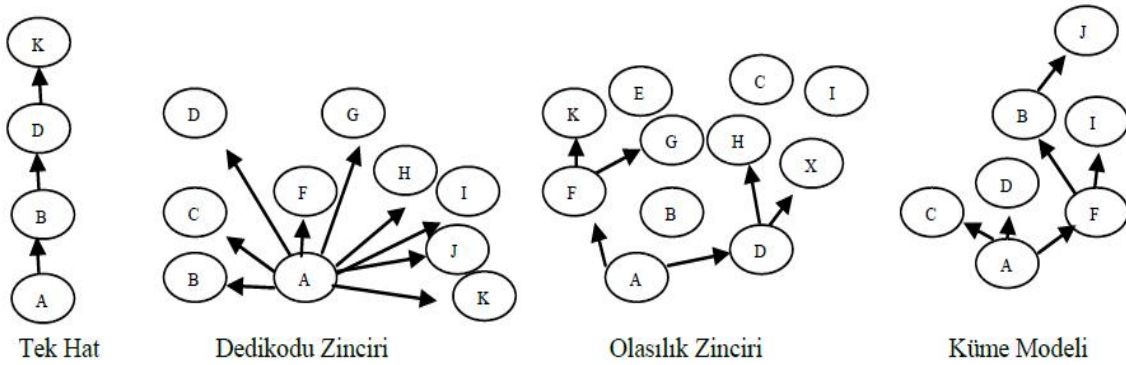
Örgütün tüm iletişim ihtiyacı biçimsel iletişim kanalları tarafından karşılanamaz. Doğal iletişim sistemi biçimsel iletişim sistemini tamamlar. Ancak dedikodu ya da söylenti kavramları ile açıklanan biçimsel olmayan iletişim, bazen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sorunlara yol açmaktadır (Gülner, 2007: 83-84).

Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde yayılmasıdır. Bazı yöneticiler doğal iletişim kanallarının kendilerinin bilgi akışı üzerindeki kontrollerini tehdit etme ihtimali yüzünden bu iletişim biçimine ihtiyatlı yaklaşmaktadır. Bununla birlikte yetenekli yöneticiler dedikoduyu resmi olmayan mesajları yaymak ve kaydetmek için korurlar (Gülner, 2007: 84-87).

Dubrin'e göre (2000: 292) tüm örgütlerde doğal olarak var olan bu iletişim biçiminin yöneticiler tarafından örgütsel düzeni sağlamak adına denetim altına alınması önemlidir. Bu noktada örgütte en önemli biçimsel olmayan iletişim kanalı olarak bilinen söylenti ve dedikodu aracılığıyla yönetim, resmi yollardan dağıtmayı arzu

etmediği ya da resmi kanallarla sunacağı bir bilgiye, karara olan tepkileri önceden belirlemek amacıyla bilginin dağıtımını bu kanaldan yapabilmektedir.

Organizasyonlarda biçimsel olmayan yapı, kendiliğinden biçimsel olmayan kanalların çıkmasına neden olur. Biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir; tek hat modeli, dedikodu zinciri, olasılık modeli ve küme modeli (Gürüz, 1998: 48-49). Bunların hepsine birlikte genel olarak verilen isim “söylenti zinciri” dir (Kutaniş, 2012: 160).



Şekil 2.2. Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim modelleri (Gürüz, 1998: 49)

- *Tek hat modeli:* Mesajın bir bireyden diğerine aktarılmasıdır. Mesaj A'dan K'ya ulaşana kadar iletişim süreci devam eder. Çoğunlukla hattın sonunda mesajın içeriği değişime uğramış olur.
- *Dedikodu zinciri:* Mesajın tek kişi tarafından ulaşılabilen herkese iletilmesidir.
- *Olasılık zinciri:* Mesajın kişilerin rastgele seçtiği kişilere iletilmesidir. A kişisi F ve D'ye, onlarda rastgele H, X, K ve G'ye mesajı iletirler.
- *Küme modeli:* Kişi seçtiği kişilere mesajı iletir. Mesajın iletildiği kişilerde seçilen diğer kişilere mesajı iletir. Mesaj akışı bu şekilde devam eder.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Geleneksel olarak “bilgi” kavramı, uzun yıllar boyunca her alanda araştırma yapan bilim adamlarının ve felsefecilerin ilgi odağı olmuştur. Bilginin ne olduğu sorusu, yunan filozofların yapmış oldukları çalışmalardan beri tartışılmış bir kavramdır.

Çalışmanın bu bölümünde günümüz işletmelerinin en temel girdilerinden olan bilgi kavramı, bilgi türleri ve bilginin önemi üzerinde durularak; bilgi yönetimi kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Bilgi Kavramı ve Bilgi Türleri

Bilgi, ilk olarak Plato tarafından “gerçek inanışlar” olarak tanımlanmış ve günümüze gelene kadar bilginin çok farklı tanımları yapılmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 21). Antik Yunan felsefesinde Heraclitus, Sokrates, Plato ve Aristoteles bilgi kavramının temellerini atmış, bilmenin ve bilgiyi elde etmenin süreçlerini kavramsallaştırmışlardır (Maier, 2002: 51).

Bilgi konusunda kayda geçmiş ilk çalışmalar Plato ve Aristo'ya kadar uzanmakla birlikte, kavram modern çağda gerçekleştirilen araştırmalarda Daniel Bell, Alvin Toffler, Peter Drucker gibi bilim adamları ve düşünür Michael Polanyi ile daha da ön plana çıkmıştır (Tekinalp ve Uzun, 2007: 140). Polanyi'nin çalışmaları, Japon örgütsel öğrenme gurusu Ikujiro Nonaka'nın (1995) çokça taraftar bulan bilgi yönetimi teorilerinin ve kitaplarının temelini oluşturmaktadır (O'Dell ve diğerleri, 2003: 21).

Bazı yazarlar günümüzdeki en büyük değişimlerden birinin bilginin tanımlanmasında meydana gelen değişim olduğunu ileri sürmektedir. Önceleri bilgi, insanın kendini tanıması şeklinde ele alınıp, var olmaya yönelik bir kavram olarak görülürken, günümüzde eyleme yönelik bir anlam taşımaktadır. Bunun için günümüzde bilgiden kastedilen, eylemlere etki eden, sonuçlara odaklanmış

enformasyondur. Drucker'a göre bilginin anlamında meydana gelen söz konusu değişimin ilk ve en önemli aşamasını sanayi devrimi oluşturmakta ve bu aşamada bilgi aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaktadır. İkinci aşamada ise bilgi faaliyetlere uygulanmakta ve verimlilik devrimini hazırlamaktadır (Zaim, 2005: 67).

Bilginin tartışılması üç dönemde ele alınmaktadır: Birinci dönem; M.Ö. beşinci yüzyılda, felsefeci Sokrates'le birlikte bilginin tartışılmaya başlandığı dönemdir. İkinci dönem; 1880'den başlayıp 2. Dünya Savaşı ile biten dönemdir ve bilgi artık yeni anlamıyla iş ve çalışmalara uygulanmaya başlamıştır. Üçüncü dönem ise 2. Dünya Savaşından sonraki dönemdir ve bu dönemde bilginin şekillendirilmesi ve bilginin son hızla üretimin en önemli faktör olarak kabul edildiği dönemdir. Ayrıca yine bu dönemde bilgi üzerine yapılan uğraşların daha da yoğunlaştığını söylemek mümkündür. (Demirel ve Seçkin, 2008).

Ancak ilk iki dönem arasına bir dönem daha ilave edilerek bilginin tartışılması alanında dört dönemden bahsedilebilir. Özellikle ilk çağlarda bilgi aktarımında hikâyeler, masallar ve destanların kullanıldığı göz önüne alındığında, 12. yüzyıldan itibaren üniversitelerin ve medreselerin yaygınlaşmasıyla bilgi üretiminin ve paylaşımının daha üst düzeye çıktığı söylenebilir. Yine bu dönemde 15. yüzyılda Johannes Gutenberg tarafından matbaanın bulunması ve yaygınlaşması ile o zamana kadar biriktirilen bilginin, aktarılan düşüncelerin, bunların yazıya dökümünün oluşturduğu kitapların matbaa yoluyla çoğaltılması, bilgi paylaşımının artmasına ve bilginin gelişmesine yol açmıştır.

İnsanoğlunun; makine dişlileri ve emek üzerine kurmuş olduğu sanayi çağından, yetenek, öğrenme ve esneklik ilkelerinin hâkim olduğu bilgi çağına yöneldiği, bilgi çağıyla birlikte farklılıkları bünyesinde barındıran topluma dönüştüğüne işaret edilmektedir. Bilgi çağında, hem kurumsal hem de bireysel bağlamda bilgiye önem verme ve sürekli öğrenme ilkelerinin önemine vurgu yapılmaktadır. Günümüzde teknolojik yenilikler, bilimsel icatlar ve sosyal değişimlerin hızının ve boyutunun, insanlık tarihinde bugüne kadar yapılanlardan çok daha fazla olduğu söylenmektedir. Bilgi çağı ile birlikte, işletmelerdeki kurumsal etkinlik ve hizmet kalitesiyle, bireysel olarak yaşam kalitesinin artması yönündeki beklenti daha da

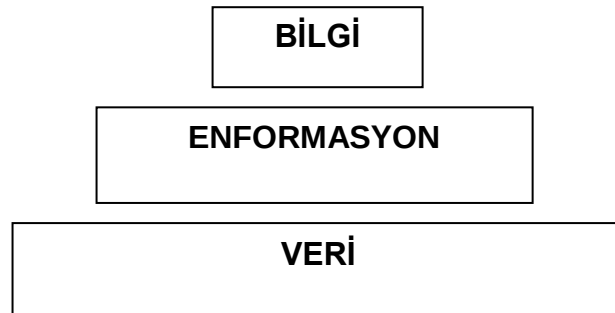
artmıştır. Günümüzde, gerek iş dünyasında, gerekse bireylerin yaşam standartlarıyla ilgili beklentilerinde bu derece artışa neden olan şey ise bilgi faktörü ve bu açılımın sonuçlarıdır (Öğüt, 2012: 7).

3.1.1. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları

Bilgi kavramı ile ilişkili olarak İngilizce “data”, “information” ve “knowledge” kelimeleri kullanılmakta ve farklı anlamlar ifade etmekte iken; Türkçe’de bilgi denildiği zaman bu kavramların karşılıkları olan “veri”, “enformasyon” ve “bilgi” kelimeleri genellikle tek bir anlamı yani bilgiyi tanımlamak için kullanılmakta ve bilgi denilince veri, enformasyon ve bilgi kastedilmektedir.

Fakat dikkatli incelendiklerinde, aralarındaki ayrımın çok belirgin olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel başarı ve başarısızlık, hangilerine sahip olunduğunun ve sahip olunanlarla ne yapılabileceğinin veya yapılamayacağının bilinmesine bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2000: 26).

Aslında ilk bakışta aynı gibi görünseler de aralarında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır. Veriden enformasyona, enformasyondan da bilgiye basamaklı bir geçiş mevcuttur. Basamaklar arasındaki bu geçişin nasıl olduğunu bilmek, bilgiden daha ekili ve verimli yararlanmayı sağlayacaktır.



Şekil 3.1. Bilgi hiyerarşisi (Kalkan ve Keskin, 2005’ten uyarlanmıştır)

Farklı kaynaklarda karşımıza çıkan bilgi hiyerarşisindeki sıralama ufak farklılıklar olmakla birlikte değişmemektedir. Örneğin Beckman bu sıralamayı, veri,

enformasyon, bilgi, uzmanlık (expertise) ve yeterlilik (capability) olarak yapmıştır. Uzmanlık, hızlı ve doğru önerme, açıklama sonucu doğrulama ve mantıksallaştırma kavramları ile açıklanırken; yeterlilik, örgütlenmiş uzmanlık, bilgi dağarcığı, bütünleştirilmiş eylem, destek sistemi ve merkezi yeterlilik kavramları ile açıklanmıştır (Celep ve Çetin, 2003: 13).

Genel olarak veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını bir arada tanımlamak gerekirse; veri ham gerçekler, enformasyon organize edilmiş veriler kümesi, bilgi ise anlam kazanmış enformasyon olarak ifade edilmektedir. Örneğin, son bir ay içerisinde X Hastanesinde yatan hastaların isimleri, cinsiyetleri, yaşları ve hastanede kaç gün kaldıklarını gösteren bir tablo yatan hasta veri tablosudur. Bu hastaların yaş ortalamalarını hesaplanarak bir rapor halinde sunulması enformasyondur. Yöneticilerin diğer hastanelerin raporlarıyla karşılaştırma yaparak elde edecekleri sonuçlar ise bilgidir (Tengilimoğlu, 2011: 91).

Özellikle dilimizde yaşanan bu kavram karmaşasının önüne geçebilmek ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlayabilmek amacıyla bilgiyle ilişkili kavramların tanımlanması ve aralarındaki farklılıkların ortaya konulması faydalı olacaktır.

Veri

Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını birbirinden ayırt etmek ve tanımlamak oldukça güçtür. Çoğu zaman bu kavramların birbirinden ayrılmaları kişinin bakış açısına göre değişebilir. Bir kişi için veri olarak değerlendirilebilecek bir olay, bir başkası için enformasyon veya bilgi olarak algılanabilir. Genel olarak veri, “ham gerçekler” şeklinde ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 68).

Veri Latince’de “gerçek” anlamına gelen “datum” kelimesine karşılık gelir. Günlük hayatta çokça kullandığımız “data” kelimesi ise “datum” un çoğulu anlamındadır. Veri, bilgi hiyerarşisinde birinci basamakta yer almaktadır. Veri; örgüt ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin, kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde

düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış ham hali olarak tanımlanabilir (Dervişoğlu, 2004: 22).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde veri tanımı şu şekilde yer almaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 11.02.2014):

- Bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done.
- Bir sanat eserine veya bir edebi esere temel olan ana ilkeler.
- Gözlem veya deneye dayalı araştırmanın sonuçları.
- Bilgi, data.
- Bir problemde bilinen, belirtilmiş anlatımlarından bilinmeyeni bulmaya yarayan şey.
- Olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimde gösterimi.

Ayrıca veri; gözlemlerin metin, sayı, ses, görüntü, hareket ya da farklı bir biçimde somutlaştırılmış şeklidir. Bu nedenle veri, çoğu kez bir anlamı, içeriği bulunmayan, özümsememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak da ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002a: 57).

Veri, olay ve olgulara ilişkin, birbirleriyle ilişkilendirilmemiş objektif gerçeklerdir. Bireysel ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmekte ve işlenmemiş ya da yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilerek depolanmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 2).

Veri gerçeklikleri ifade ediyor olmasına rağmen, olup bitenlerin sadece bir bölümünü açıklayabilir. Verilerin anlamlı hale gelmesi için derlenmesi, sınıflandırılması ve bir anlam ifade edecek şekilde belli bir düzen verilmesi gerekmektedir. Aksi halde, veri yığınının içerisinde bir konu ile ilgili bir karar vermek imkânsızdır. Veri karar vermeye yardımcı olur ancak, tek başına insanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyemez. Bu nedenle veri, bilgi yönetiminde önemli bir

yere sahiptir ve enformasyon yaratmak için vazgeçilmez bir hammaddedir (Davenport ve Prusak, 2001: 22-23).

Veriler bilgiye ulaşmada ya da bilgi üretiminde kullanılan bir çeşit girdilerdir. Burada genellikle yapılan bir hataya değinilmelidir. İşletmelerde, ne kadar çok veri toplanırsa, alınacak kararların da o kadar iyi, doğru, objektif ve gerçekçi olacağı düşünülmektedir. Oysaki dikkat edilmesi gereken konu verilerin tek başlarına hiçbir anlam ifade etmedikleridir. Çok fazla veri toplamak, onlardan anlam çıkartmayı zorlaştırmaktan başka işe yaramaz. Veri, bölümlerden başlayıp işletme çapında genişlediği ve sonrasında işletme dışına yansyıp ortaklıklar ve işbirliklerine yansıdığı sürece değer kazanır ve kazandığı bu değer sonucunda da enformasyonun oluşumunu sağlar (Tiwana, 2003: 80).

Hastaneler veya diğer sağlık kuruluşları söz konusu olduğunda örgütlerin verileri sağladığı kaynaklar; formlardan ve kayıtlardan bilgisayar ortamına aktarılan veriler, veri tabanı yönetim sisteminden üretilen veriler, sağlık araştırmalarından elde edilen veriler, sağlık yönetim sisteminden elde edilen veriler, sağlık bilgi ağı ve kurumlar arası bütünleşmelerden üretilen veriler, hastayla ilişkili veriler gibi farklı kaynaklardır (Saka, 2014).

Enformasyon

Bilgi hiyerarşisinde veriden sonra açıklanması gereken kavram enformasyondur. Latince “inform” kökünden gelen enformasyon kelimesi “şekil vermek” anlamını taşımaktadır. Bu açıdan verinin biçimlendirilmiş, anlamlı şekle getirilmiş halini ifade eder.

Bilgi hiyerarşisinde veriden sonraki basamakta yer alan enformasyonun belirli bir sorun çerçevesinde, birbirleriyle ilişkili ve belli bir amaca yönelmiş veriler olduğu gözlenmektedir. Veriler dağınık bir doğaya sahipken; enformasyonda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, kişilere ya da örgütlere yarar sağlama söz konusudur (Dervişoğlu, 2004: 22).

Barutçugil (2002: 48) enformasyonu, “düzenlenmiş veri” olarak tanımlamaktadır. Düzenleme kim tarafından yapılırsa yapılsın yalnızca ilgili kişi için anlam taşımaktadır. Enformasyon anlamlı hale dönüştürülmüş veridir. Diğer bir ifadeyle, verilerin düzenli ve kullanılabilir hale getirilmesidir (Davenport ve Prusak, 2001: 23).

Enformasyon, uyumluluğu ve amacı olan veridir. Enformasyonun kökü bilgilendirmektir. Bir enformasyonun gerçek bir enformasyon mu yoksa kuru gürültü mü olduğuna karar verecek olan onu kullanacak olan kişidir (Tiwana, 2003: 81).

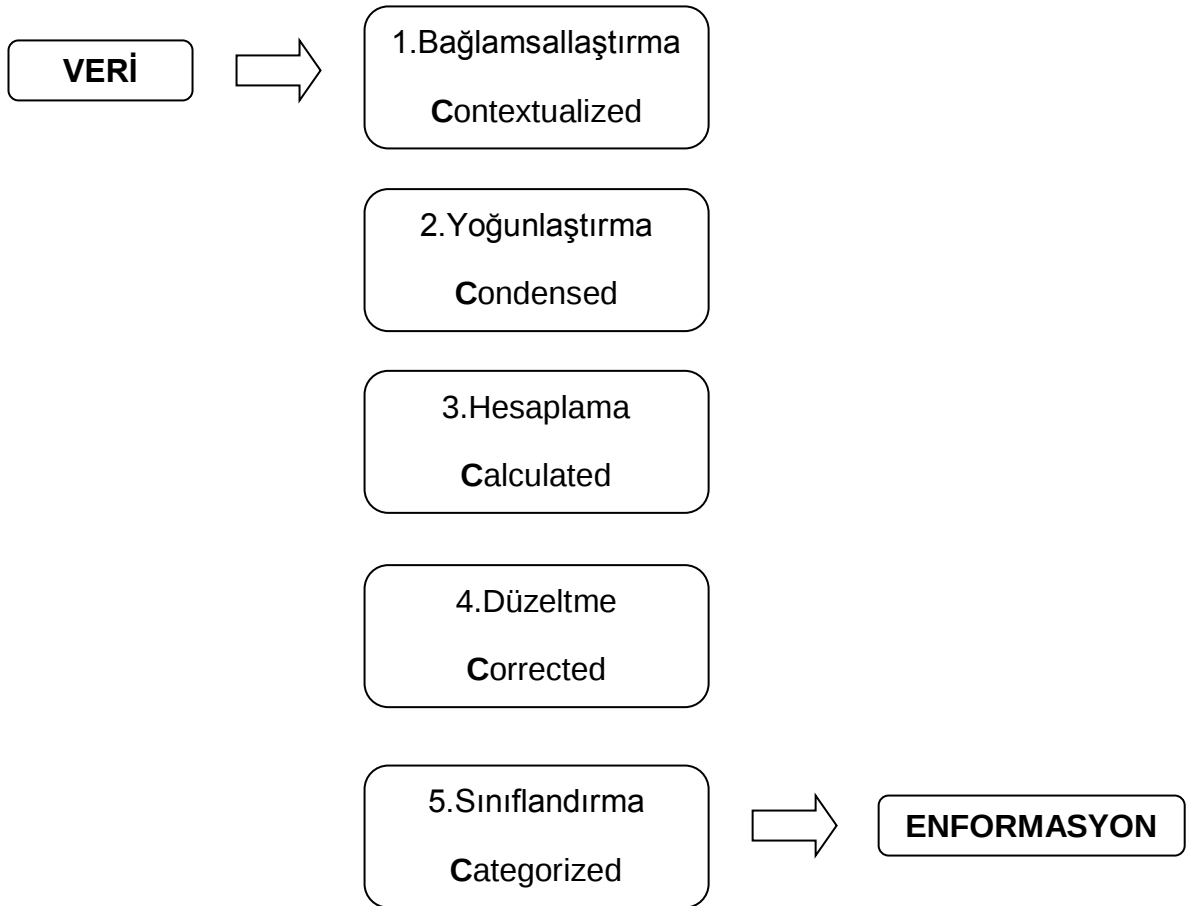
Enformasyon alanında çalışmalar yapmış pek çok araştırmacı gibi Davenport ve Prusak da (2001: 24) enformasyonu bir ileti olarak tanımlamış ve genellikle belge şeklinde ya da görsel / işitsel bir ileti olarak değerlendirmişlerdir. Onlara göre, her iletide olduğu gibi enformasyonda da bir gönderici ve bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır.

Bir gerçeği ifade eden ve ham halde bulunan veri, örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda düzenlendiğinde anlamlı hale gelir ve kullanıcıya bazı mesajlar iletebilir. Bu anlamlı mesajları taşıyan değerlendirilmiş verilere enformasyon denir. Enformasyon, bir konuya dair belirsizliği ya da bilgisizliği ortadan kaldırma amacı taşır. Enformasyon karar verme işini mümkün hale getirebilmek ya da daha iyi karar verebilmek için verinin anlamlı kılınmasıdır. Başka bir ifadeyle verilerin anlamlı hale getirilmesi karara konu olan sorunun anlaşılmasını kolaylaştıracak ve de ne kadar enformasyon varsa karar verme işi o kadar kolay ve sağlıklı olacaktır.

Bir amaca yönelik olarak organize edilmiş enformasyonun, alıcısını şekillendirme potansiyeline sahip olmanın yanında kendisinin de bir şekli vardır. Veriler, çeşitli yollarla değer eklenerek enformasyona dönüştürülür. Bilgisayarlar verileri enformasyona dönüştürmede kullanılabilir. Ancak verileri amaca yönlendirme ve ona bir anlam kazandırma işi ancak insan zihninde yapılabilir. Verinin anlam ve değer kazanarak enformasyona dönüşmesi farklı aşamalardan geçerek

gerçekleşmektedir. Bu aşamalar İngilizce karşılıklarının baş harfleri olan 5C olarak adlandırılmaktadır (Tiwana, 2003: 83):

- 1) Bağlamsallaştırma (Contextualized) ile verilerin neden toplandığının bilinmesi amaçlanır.
- 2) Yoğunlaştırma (Condensed) aşamasında veri özetlenir, sıkıştırılarak gereksiz derinlik yok edilir.
- 3) Hesaplama (Calculated) ile veriler matematiksel ya da istatistiksel yöntemlerle analiz edilir.
- 4) Düzeltme (Corrected) ile veriler hatalardan arındırılır, kayıp olan “veri delikleri” kapatılır.
- 5) Sınıflandırma (Categorized) ile analiz ünitesi belirlenir.



Şekil 3.2. Verinin enformasyona dönüşüm süreci (Davenport ve Prusak, 2001: 25’den uyarlanmıştır)

Enformasyon kurum içerisinde farklı şekillerde yayılabilir. Enformasyon kurum içinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığıyla yayılır. İşletmelerin günümüz değişen ve gelişen ortamında her türlü kararı hızlı ve doğru olarak almaları gerektiği ve yöneticilerin karar süreçlerinde enformasyonlardan faydalandıkları göz önüne alındığında, sadece biçimsel olan sert kanalların değil biçimsel olmayan yumuşak kanallarında kullanılması gerekliliği açıktır. Bu da ancak etkin olarak kurulmuş ve çalışanlar arasında iletişimin teşvik edildiği bir bilgi yönetim stratejisi ile mümkün olacaktır.

Bilgi

Bilgi hiyerarşisinin son basamağında yer alan bilgi (knowledge), enformasyon (information) gibi Latince kökenli bir sözcüktür. Latinceye Avrupa dillerinden “gen” köküyle girmiş, ilk olarak “natio” şeklinde kullanılmıştır. Daha sonra bilmek anlamında “cognosco” ve bilgi anlamında “cognitio” olarak yer almıştır. Dilimizde ise bilgi sözcüğü “bilmek” kökünden türetilmiştir. Bu anlamıyla bilgi genellikle bilinen şey ve bilme eylemi anlamında kullanılmaktadır (Hançerlioğlu, 2010: 30).

Bazı araştırmacılar “information” ve “knowledge” kelimelerinin köklerine inerek analiz yapmışlar ve enformasyonun İngilizce’de “to inform” (bilgilendirmek) fiilinden türediğini belirtmişlerdir. Knowledge kelimesinin karşılığı olarak kabul ettiğimiz bilgi ise İngilizce “to know” (bilmek) fiilinden türetilmiş olup, enformasyona sahip olma, enformasyonun özümsemesi durumunu ifade etmektedir (Dervişoğlu, 2004: 15).

Bilgi kavramı konusunda felsefi açıdan yapılan tartışmalara bakıldığında, bilginin ve bilmenin temelinde “neden” leri ortaya çıkarmanın olduğu varsayılır. Aristo’nun kurucusu olduğu klasik mantık (tümdengelimsel yaklaşım) ve Fransis Bacon ile başlayan tümevarımsal mantık aslında nesneler hakkındaki “bilme” lerimizin kaynağını açıklamaya ve doğrulamaya yöneliktir. Yine K. Popper insanların doğuştan bilgilere sahip olduğunu, bunların yanlış olanlarını “deneme-eleme” yolu ile terk ettiğini konu edinen bilgi tartışmalarına yer vermiştir (Barutçugil, 2002a: 14).

Enformasyon ve bilgi kavramları çoğu zaman birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmalarına rağmen birbirlerinden farklıdır. Bir olguya ilişkin bir şeyler bilmek enformasyonu; söz konusu olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir. Kısaca, enformasyon bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi o enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek bir yargıya dönüştürülmesi durumudur (Tutar, 2009: 71).

Bilgi, bireyin veriyi ve enformasyonu anlamlandırma yoluyla, bu veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğidir. Örgütlerde yeni bilgiler bu şekilde üretilir ve görevler bu sayede yerine getirilir (Beijerse, 1999).

Bilgi bireylerin etkili eylemde bulunma kapasitelerini arttıran gerekçelendirilmiş ve kişisel olan inanıştır (Alavi ve Leidner, 1999). Bilginin sahibi tarafından gerekçelendirilmesi, sahibinin onun doğru olduğuna inanması anlamına gelmektedir (Lang, 2001).

Enformasyon veriden üretildiği gibi, bilgi de enformasyondan üretilmektedir. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi kendiliğinden oluşmaz. Bilgiye dönüşebilmesi için bireylerin etkin bir rol üstlenip algılama ve anlama yeteneklerini, yaratıcılıklarını, uzmanlıklarını ve deneyimlerini uygulamaya geçirmeleri gerekir (Mac Morrow, 2001). Bu dönüşüm şu işlemlerle gerçekleşmektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 6):

- 1) *Karşılaştırma (Comparisons)*: Belirli bir durum hakkındaki enformasyon, diğer durumlar hakkındaki enformasyonlarla karşılaştırılır.
- 2) *Sonuçlar (Consequences)*: Enformasyonun kararlar ve eylemler üzerindeki etkilerinin neler olduğu belirlenir.
- 3) *Bağlantılar (Connections)*: Enformasyonun diğer enformasyonlarla ilgisi belirlenir.
- 4) *Konuşmalar (Conversations)*: Diğer insanların bu enformasyon hakkında ne düşündükleri öğrenilir.

Bu süreçlerin sentezi bilgiye ulaşmayı sağlamaktadır. Bilgi üretmeye yönelik bu faaliyetlerin insanların içinde ve insanlar arasında yürütüldüğü açıktır.

Bilgi kullanıma hazır olacak biçimde biriktirilip saklanamaz. Enformasyonun tersine çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek biçimde depolanması, kodlanması ve istiflenmesi mümkün değildir. Bilgi, deneyim, yorum ve içinde bulunulan koşulları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına neden olur. Bilgi, karar ve eylemlere uygulanmaya hazır, kullanacak kişi için yüksek değere sahip enformasyondur ve kullanılmadığında bir anlam ifade etmez (Aktan ve Vural, 2005: 5).

Bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Zaim, 2005: 70):

- Bilgi insana ait bir kavramdır, bilgi insanın bildiği şeydir.
- Bilgi düşünmenin ürünüdür.
- Bilgi geçmişle ve gelecekle bağlantılıdır, ancak içinde bulunduğumuz zaman diliminde üretilir.
- Bilgi sosyal bir kavramdır, toplumun ve sosyal çevrenin bilgi üzerinde önemli bir etkisi vardır.
- Bilgi sosyal çevreler arasında çeşitli biçimlerde dolaşır.
- Yeni bilgi ancak geçmiş bilgiler kullanılarak üretilir.

Malhotra'ya (2003) göre bilgi; veri, enformasyon, anlayış, sezgi ve tecrübeye dayalı eylemler için bir potansiyeldir. Bu, örgütün kontrolünde bulunan tüm insanları, teknolojiyi ve örgütsel kaynakları birbirine bağlayan kritik bir bağıdır. Devam eden yaşamda performans ve rekabet avantajını ifade eder. Örgütün maddi olmayan varlıkları ve bilgi sermayesi yalnızca eylemler ve performanslarla ölçülebilmektedir.

Lengnick Hall M.L. ve Lengnick Hall C. A. (2004: 84) ise bilgiyi, enformasyonun alıcı tarafından kullanılmasından kaynaklanan birikmiş enformasyon ve beceri birikimi olarak tanımlamaktadır. Bilgi geçerli, kullanılabilir ve en azından kısmen

deneyime dayalı enformasyondur. Birey tarafından kullanılma özelliği nedeniyle potansiyel eylemlerle bağlantılı enformasyon demektir.

Wiig (2004: 74) bilginin; olgulardan, bakış açılarından ve fikirlerden, zihinsel referans modellerinden, gerçeklerden ve inançlardan, yargılardan ve beklentilerden, yöntemlerden ve beceri birikiminden oluştuğunu belirtmektedir.

Leonard ve Sensiper (1998) ise bilgiyi; anlamlı, harekete geçirebilen, en azından kısmen deneyime dayanan enformasyon olarak tanımlamışlardır.

Bir başka tanıma göre ise bilgi; toplanıp organize edilerek yorumlanan, belli bir yöntem içerisinde etkin karar alabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan birime ulaştırılan, bir işletme sürecinden geçirilerek değerli ve anlamlı hale dönüştürülebilen, bunun sonucunda da karar ve davranışları etkileyen veridir (Koza, 2008: 57).

Literatürde oldukça zengin bir bilgi tanımlamasına rastlamak mümkün olmakla birlikte en basit tanımlamayla bilgi, “ispatlanmış, denenmiş doğru bir inanış ya da düşünce” olarak ifade edilmektedir. Bu tanım doğrultusunda doğruluk, bilginin zorunlu ancak aynı zamanda soyut, statik ve beşeri olmayan yönünü oluştururken; denenebilir ya da ispatlanabilir olma ise bilginin dinamik ve insani olan boyutunu vurgulamaktadır (Nonaka ve diğerleri, 2000).

Daha geniş bir tanımlamayla da bilgi, insan düşünce ve davranışını etkileme potansiyeline sahip olabilen unsurlar bütünü olarak nitelendirilebilir. Buna göre anlatım, tahmin ve fiziksel olayların kontrolüne olanak sağlayan, beceri, teori, sezgi, örgütsel kültür ya da ticari itibar gibi birçok unsur bilgi kapsamına girmektedir (Hall ve Andriani, 2003).

Sonuç olarak, öncelikle hem veriyi hem de enformasyonu yönetilebilir hale getiren bilgi; enformasyon, yetenek ve tutum tarafından karakterize edilir. Diğer bir deyişle bilgi; deneyim, yetenek, kültür, karakter, kişilik, duygular gibi faktörler kümesinin bir sonucudur (Beijerse, 2000).

Bu yüzden bilgi şu şekilde de formüle edilebilir (Baker ve diğerleri, 1997):

$$\text{Bilgi} = \text{Enformasyon} + (\text{Yetenekler} + \text{Deneyim} + \text{Kişisel Beceri})$$

3.1.2. Bilginin önemi ve özellikleri

İnsanoğlu hayat mücadelesine başladığı tarihin ilk devirlerden bu yana refah seviyesini yükseltmek ve mutlu olabilmek için enerjiyi kendi hizmetinde kullanmanın yollarını aramış, bu konuda en güvenilir aracın bilgi olduğunu bulmuştur. İçinde yaşadığımız çağda, ortaya çıkan zenginlikler bilginin eseridir. Bilgi, dünya ekonomilerinin başlıca girdisi haline gelmiş olup, diğer üretim faktörlerinden daha önemli bir hal almaya başlamıştır. Modern dünyada bilgi, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için enerji gibi kritik bir rol üstlenmiştir.

Hiçbir şey bilgisiz hareket edemez. Günümüzde genellikle bilginin büyük bir güç olduğuna ve ona sahip olmanın ise güçlü olmak anlamına geldiğine inanılır. Modern çağda başarılı olmak için her yönetim faaliyeti mutlaka bilgiye dayanmalıdır. Örgütleri rakiplerinden farklılaştıracak, diğer örgütlerle arasına mesafe koyacak en iyi yöntem bilgiden en iyi şekilde yararlanabilmektir. Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçimi, kazanmayı ve kaybetmeyi belirlemektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bilgi miktarının arttığı günümüzde, örgütlerin başarısı bilgiye sahip olma yanında, elde edilen bu bilgilerin en iyi biçimde yönetilmesini de gerekli kılmaktadır (Tutar, 2009: 54).

Bilgi, her zaman toplumların temel yapı taşlarından biri olmuştur. Fakat günümüzde karşılaşılan radikal yenilik, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı bilginin birikiminde ve bilginin yayılma hızında ortaya çıkan artıştır. Bilginin kazandığı önem ve geldiği boyut, bireysel ve kurumsal kalite standartlarını ve yaratıcılığı artırmış, verimliliklerine ivme kazandırmıştır. Bilgi, veri ve enformasyonun tersine, kurumsal karar alma sürecinde belirsizliklerin azaltılmasına yardımcı olmakta ve bu süreçte stratejik öneme sahip olmaktadır (Rodrigues, 2004: 13).

Modern dünyayı en iyi tasvir eden olaylar ve olgular hiç şüphesizdir ki belli bir amaca yöneltilmiş, belli bir şekil ve içeriğe kavuşturulmuş bilgi, bilgi akışı ve bunun getirdiği değişiklikler sonucunda meydana gelen olaylar ve olgulardır. Bilginin akışında bilişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte tahmin edilenin çok daha ötesinde bir artış gerçekleşmiştir. Bilgisayarlar, bilginin yığınlar halinde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, iletilmesini mümkün kılmış ve bir bilgi devrimi ortaya çıkmıştır.

Bugün bilgi olarak kabul edilecek olan değer, kendini eylemle kanıtlama özelliğine sahip olması gerekir. Bilgi denildiği zaman, eylemde etkin olan ve sonuca odaklanmış enformasyon kastedilmektedir. Uzmanlaşma imkânı sağlamayan bilgi, sonucu değiştirme yeteneği olmayan bilgidir. Burada bilginin değerinin ve kalitesinin hangi ölçüte göre belirleneceği sorusunun cevabı kolay değildir. Yönetim için gerekli olan bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerlidir (Tutar, 2009: 88–89).

Bilgi toplumu, örgütler toplumdur ve örgütlerin temel amacı, uzmanlık bilgilerini bir görevle bütünleştirmektir. Bilgi, bireysel ve kurumsal kararların temelini oluşturmaktadır. Kurumsal amaçlar için kullanılan bilginin türü, yapısı ve içeriği kullanan birimin fonksiyonlarına göre farklılık göstermektedir (Öğüt, 2012: 18). Çağımızda artan rekabetten dolayı bilgi, örgütlerin en değerli aracı haline gelmiştir.

Örgütler, içinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmek, değişime yön verebilmek, amaçlarını gerçekleştirirken karşılaşılabilecek problemleri çözmek ve tüm yönetim süreçlerinde daha etkin kararlar alabilmek için örgüt içinden ve dışından gelecek bilgiye hayati derecede önem vermek zorundadırlar. Freud'un (1995: 5) belirttiği gibi, "insanlar ve örgütler geçmiş ve şimdiki durum hakkında ne kadar az şey bilirlerse, gelecek hakkındaki yargıları da o derecede önemsiz olur."

Örgütler, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek ve gelecekte proaktif bir rol oynamak için bilgiye gereksinim duyarlar. Örgütlerin ihtiyaç duydukları bilginin türü, yapısı ve içeriği, bu bilgiyi kullanan birimin

fonksiyonuna göre farklılık gösterse de bilgi, bireysel ve örgütsel kararların temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda alınan kararın değeri, bilginin değerini ortaya koymaktadır (Öğüt, 2012: 18–19).

Örgüt, ister mal, ister hizmet ya da isterse bu ikisinin bir şekilde birleşimi olsun bir şeyler üretmek amacıyla örgütlenen insan topluluğudur. Bu insan topluluğunun üretme becerisi o anda ne bildiklerine ve üretim süreci ile ilgili sahip oldukları bilgiye bağlıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 16).

Bilgi, örgütlere nasıl iş yapmaları gerektiğini ve işlerini nasıl daha iyi yürütebileceklerini gösterir (Davenport ve Prusak, 2001: 12). Doğru ve gerekli olan bilgi stratejik kararların alınmasına tam zamanında hizmet ederek, örgütlerin rakiplerinin önüne geçmesine imkân tanır (Tiwana, 2003: 64).

Bilginin stratejik bir kaynak olabilmesi için değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir. Bilginin değer sağlaması onun örgütsel verimliliğe, etkinliğe, yeteneklerin geliştirilmesine, kararların etkili bir biçimde alınmasına, yenilik yapılmasına ve hataların ortadan kaldırılmasına katkı sağlaması anlamına gelmektedir. Nadir bilgi yalnızca rakiplerin sahip olmadıkları bilgi değil, rakiplerin kolayca elde edemeyecekleri nitelikteki bilgidir. Taklit ve ikame edilmeyen bilgi işletmeye özgü, rakiplerin kendilerine adapte edemeyecekleri ve rakiplerin yerine başkasını koyamayacakları bilgidir (Tutar, 2009: 75-77).

Bilginin belirtilen özellikleri dışında sahip olması gereken başka özellikler de vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Laudon K. ve Laudon J., 2011: 47):

- *Doğruluk*: Zihindeki şüphelerin indirgenmesi ve soruların yanıtlanması için bilginin doğru olması gerekir. Aynı zamanda yönetsel kararların alınması, planların oluşturulması ve denetimin sağlanması aşamalarında da doğru ve kesin bilgi sağlanması önemlidir.
- *Tamlık*: Bilginin tam olması eylemlerin, düşüncelerin tam olarak yapılmasını sağlar. Fakat gereksinim duyulan bilginin tamamının sağlanması zordur. Bu

nedenle ihtiyacı giderecek kritik bilgi parçaları mutlaka sağlanmalıdır. Eksik bilgi, sonuçların yanlış ve yanıltıcı olmasına neden olacaktır.

- *İlgililik:* Bilgi, gereksinim duyulan konu ile ilgili olmalıdır. İlgisiz bilgi hem zaman kaybına, hem de gereksiz işlemlerin yapılmasına neden olur.
- *Güvenilirlik:* Kullanıcı, gereksinim duyduğu bilgiye güvenmelidir. Bu özellik bilginin doğruluk özelliği ile örtüşmektedir. Çünkü gereksinimi karşılayacak bilgi doğru değil ise daha sonraki gereksinimlerde tercih edilmeyecek ve böylelikle de güvensizlik ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda bilginin elde edildiği kaynağında güvenilir olması gerekir.
- *Zamanlılık:* Bilgi, gereksinim duyulduğu en kısa sürede elde edilmesi gereken bir unsurdur. Zamanında elde edilmeyen bilgi gereksinimlerin karşılanmasını zorlaştıracak ya da imkânsızlaştıracaktır. Bilginin zamanında sağlanması hem var olan bilgi kaynaklarına, hem de bu kaynaklara ulaşım kanallarına bağlıdır.
- *Ulaşılabilirlik:* Bilgiye gereksinim duyulduğu zamanda ve kolaylıkla ulaşılabilirlik. Bilgiye ulaşımın kolay ve kısa sürede olması hem bilgi kaynaklarının nitelik ve niceliğine hem de bunlara erişim kanallarına bağlıdır.
- *Anlaşılabilirlik:* Bilgi, alıcıyı şüphede bırakmamalı, anlaşılabilir ve açık olmalıdır.
- *Etkin maliyet:* Kullanılan bilgiye ulaşım, kullanım ve iletim maliyeti, kullanıldıktan sonra üretilen yeni bilgiden fazla ise, o zaman bilginin gerçek değeri anlaşılamaz. Bilginin maliyeti, bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır.

3.1.3. Bilginin sınıflandırılması

Bilginin daha iyi anlaşılabilmesi, nasıl kullanılacağına öğrenilmesi ve nasıl daha etkin yönetilebileceğinin belirlenebilmesi için bilginin belli kısıtlara göre sınıflanması ve açıklanması faydalı olacaktır. İlgili literatürde bilginin sınıflandırılmasına ilişkin çok farklı kriterler kullanılmış, sınıflamaya ilişkin ortak bir anlayış birliğine genellikle varılamamıştır.

Bilginin farklı biçimlerde bulunabilmesi, farklı bakış açıları tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmasına neden olmaktadır. Bilgi yönetimi disiplini içerisinde birçok sınıflandırma yapılmıştır. Resmi bilgi, gayri resmi bilgi, açık bilgi, örtülü

bilgi, bağlamdan bağımsız bilgi, örgütsel bilgi, bireysel bilgi, temel bilgi, ileri bilgi, sosyal bilgi, yapılandırılmış bilgi ilk akla gelen sınıflardır (Jennex, 2008: 139).

Geçmişten günümüze gelen birçok araştırmada, araştırmacılar bilginin türlerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bilginin boyutları ve sınıflandırılmasına dair birçok araştırma yapılmış ve bu çalışmalar içerisinde kabul gören tek ortak ayrım örtülü bilgi ve açık bilgi arasında yapılan ayrım olmuştur (Jennex, 2008: 136).

Bilgi yönetimi uygulamaları, işgörenlerin örtülü bilgilerini, örgüt içindeki tüm işgörenlerin yararlanmalarını sağlayabilmek için açık hale getirilmesi üzerine odaklanır. Bu bölümde çalışmanın temelinde yer alan kavramlardan olan içeriğine göre örgütsel bilgi ve bireysel bilgi ile kaynağına göre açık ve örtülü bilgi kavramları açıklanacaktır.

İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi örgüt içinde ele alındığında bireysel ve örgütsel bilgi olarak da ayrıma tabi tutulabilmektedir. Bireysel bilginin örgüte mal edilerek örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin başlıca amaçlarından birisidir.

Bir örgütte bilgi, bireysel düzeyden örgüt düzeyine kadar çeşitli seviyelerde bulunabilmektedir. Bireysel bilgi, çalışanın zihninde barındırdığı bilgi iken örgütsel bilgi, bireylerin sahip oldukları bilgi toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Örgüt açısından önemli olan husus, bireylerin sahip olduğu bilgi birikiminden sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilme kabiliyetidir. Söz konusu kolektif değer üretilmesi ve geliştirilmesi, günümüz örgütlerinin başarısı açısından temel öge olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla burada önemli olan, örgüt çalışanlarının tek tek sahip oldukları bilgiyi ne ölçüde örgüte mal edebildikleridir (Zaim, 2005: 77).

Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, birey tarafından yaratılan ve onun zihninde yer alan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001). Bireysel bilgi, örgütün bilgi tabanının gelişmesi için gerekli olan kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri içermektedir (Aktan ve Vural, 2005: 104).

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

Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi, örgütün kendi iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlara ilişkin olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılması ile ortaya çıkan bilgidir. Bu paylaşım daha çok enformel olarak gerçekleşir ve bilgi paylaşıldıkça zenginleşerek yeni farkındalıkların ortaya çıkması ve yeni bilgilerin gelişmesi mümkün olur (Odabaş ve Anameriç, 2006: 5).

Bireysel bilgi, örgütsel bilginin geliştirilmesi açısından gereklidir, ancak örgütsel bilgi bireylerin bilgilerinin basit bir toplamından ibaret değildir. Örgütsel bilgi, örgüt içinde teknolojiler, teknikler ve çalışanlar arasındaki örgüte özgü etkileşim kalıpları aracılığıyla oluşturulan bilgileri ifade etmektedir. Örgütsel bilginin diğer örgütler tarafından taklit edilmesi güçtür, çünkü söz konusu üç öge arasındaki etkileşimler örgütün kendine özgü tarihi ve kültürü tarafından biçimlendirilmektedir ve bunun sonucu olarak örgütsel bilgi örgüte özgü olarak ortaya çıkmaktadır (Bhatt, 2001).

Davenport ve Prusak'a göre (2000: 33) örgütsel bilgi; belli bir düzen içinde deneyimlerin, amaca ilişkin bilginin ve uzmanlık görüşünün bir araya getirilip değerlendirilmesiyle oluşan bir karışımdır. Örgütsel bilgi değerlendirmeyi de içermektedir. Bilgi tıpkı yaşayan bir sistem gibi çevresiyle ilişkileri sonucunda gelişebilmekte ve değişebilmektedir.

Örgütsel bilgi genellikle; bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde sahip olunan deneyimlerin, değerlerin, enformasyonun ve uzmanlık görüşlerinin dinamik bir harmanıdır. Çalışanların zihinlerinde bireysel olarak oluşur ve diğer çalışanlar ve çevreyle etkileşimleri sonucunda da ortaya çıkar (Small ve Sage, 2005-2006).

Örgütler açısından önemli olan, bireylerin entelektüel birikiminden sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilmektir. Dolayısıyla sistemde bireylerin tek tek sahip oldukları ve çoğu zaman kişisel ve örtülü durumda bulunan bilgiyi sisteme-örgüte mal edebilmektir. Ortak bilgi örgütlerde, iş görenlerin yeteneklerini kullanarak iş yapış tarzlarının, iç dinamikler sayesinde örgüte mal edilmesidir (Zaim, 2005: 77).

Örgütsel bilgi, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir. Bireysel bilgi ise yalnızca belirli bir kişiye ait (örtülü veya açık) bilgidir. Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenilir ve işletme açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Uzun ve Durna, 2008).

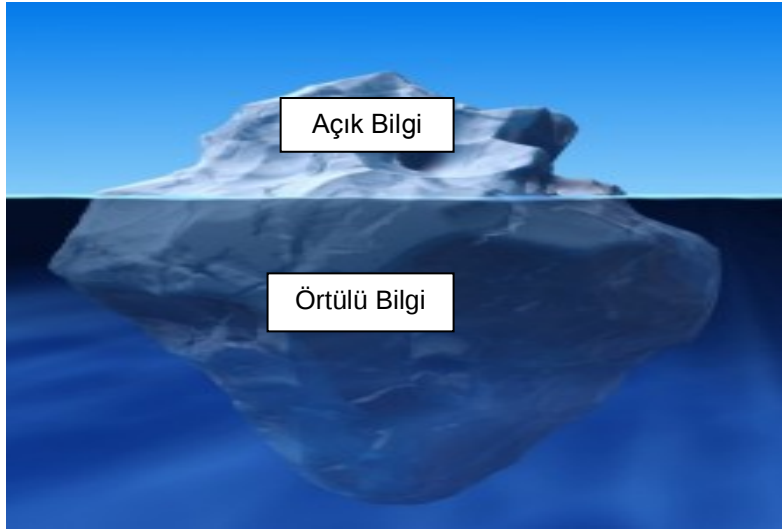
Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde açık (explicit) bilgi ve örtülü (tacit) bilgi olmak üzere iki türde olduğu görülmektedir. Bu ayrımı yapan ilk kişi 1966 yılında yazdığı “The Tacit Dimension” adlı kitabı ile Macar filozof Michael Polanyi’dir (Dervişoğlu, 2004: 30).

Açık bilgi sözlerle, resimlerle, rakamlarla veya diğer araçlarla ifade edilen bilgidir. Bu ifade şekli ile bağlantılı olarak bilimsel ve sistematik olması nedeniyle başkalarına rahatlıkla iletilebilmekte ve yine başkalarıyla rahatlıkla paylaşılabilmektedir. Açık bilgi, kitaplar, belgeler, görsel materyaller ve simülasyon gibi yazılı yada görsel materyallerle örneklendirilebilir (Barutçugil, 2002a: 63).

Örtülü bilgi ise, kişilerin önsezileri, tecrübeleri, kavrama ve değerlendirme usulleri veya çevreleri yoluyla elde ettikleri sembolleştirilmemiş ya da paylaşılmamış bilgidir. Örtülü bilginin, sezgi yoluyla ortaya çıkan kişisel bilgi olması nedeniyle formülleştirilmesi ve başkalarına iletilmesinin zor olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002a: 64). Başka bir deyişle örtülü bilgi, kişi tarafından sahip olunan yetenek, deneyim ve becerileri içermektedir (Koç, 2004).

Polanyi, örtülü ve açık bilgi ayrımını yaparken, “bildiğimizi zannettiğimizden daha çok biliyoruz” cümlesiyle örtülü bilginin kişinin kendi deneyimleri sonucu oluştuğunu, bu bağlamda açık bilginin sadece buzdağının görünen kısmını temsil edebildiği benzetmesini yapmıştır.



Şekil 3.3. Örgütlerde örtülü bilgi ve açık bilgi

Örgütsel bilginin büyük çoğunluğu örtülü biçimde ve bireylerin zihinlerinde bulunduğundan, örgütler bu bilgilerden en üst düzeyde faydalanabilmek ve hem örtülü hem de açık bilginin örgüt içinde yayılmasını sağlayabilmek için bir dizi süreçler oluşturmak ve tedbirler almak zorundadır.

Açık Bilgi

Açık bilgi; belgeler, kurallar, prosedürler ve veri tabanlarında yer alan ve somut bir biçimde ifade edilebilen yazılı bilgilerdir. Açık bilgi yapılandırılmıştır, nesneldir ve kişilerden bağımsızdır. Bireyler arasında biçimsel kanallarla ve sistematik olarak kolayca iletilebilir. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elde edilebilir ve paylaşılabılır. Her işletme tarafından kolayca elde edilebilir. Açık bilgiler kısaca belirli bir düzen içerisinde kaydedilmiş ve herkes tarafından erişilebilen bilgilerdir. Örgütlerde açık bilgiler örgütün faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar ve o örgüte özgü değerler taşırlar (Aktan ve Vural, 2005: 104).

Açık bilgi çoğunlukla görülebilen tek bilgi türüdür. İnsan zihninden ya da verilerin anlam kazanmasından sonra, somut bir kayıt altına alınma işlemi açık bilgiyi rahatlıkla görülebilir kılmaktadır. Açık bilginin insan zihninden, başka insanlar tarafından görülebilecek ortamlara aktarılması oldukça kolaydır. Bu yüzden açık bilgiye odaklanmak son derece cazip bir yönelimdir. İş dünyasında da bu yönelim fazlasıyla görülebilmektedir. Açık bilgiye ulaşmadaki kolaylık, görünür bir mahiyete sahip olması, değerinin belirlenebilir olması ve üzerinde çaba gösterildiği takdirde sonuçlarının somut olarak elde edilebilir olması bu yönelimin sebepleri olarak belirtilebilir (Groff ve Jones, 2003: 69).

Açık bilgi kolayca kodlanabilmesi ve saklanabilmesi özelliklerine sahip olmasından dolayı, işgücü devrinden etkilenme ihtimali oldukça düşüktür. Bu tür bilgiler örgüt içerisinde herhangi bir çalışan tarafından kolayca erişilebilecek durumdadır. Bu açıdan bakıldığında, açık bilgi harici güvenlik olarak görülen örtülü bilginin aksine dâhili güvenlik olarak görülmektedir (Jasimuddin ve diğerleri, 2005).

İletişim ve erişim kolaylığının yanı sıra teknolojideki gelişmeler, bu bilgi türünün günümüzde çok daha fazla yaygınlık kazanmasında önemli rol oynamaktadır. Kitle iletişim araçlarıyla bir anda çok daha geniş kitlelere ulaştırılabilir hale gelen açık bilgi, bugün bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle, zaman ve mekân bağlamında adeta sınır tanımaz haldedir.

Özellikle giderek yaşamımızın çok önemli bir parçası haline gelen internet; birer açık bilgi deposu ya da üretim merkezi konumunda olan kütüphane, arşiv, araştırma merkezi ve üniversiteler gibi resmi ya da özel birimlere her an ulaşma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca çok ucuz bir maliyetle sayfalar hatta kitaplar dolusu açık bilgi artık sadece birkaç gramlık teknoloji parçasına kaydedilebilmekte ve taşınabilmektedir. Bilgi teknolojisi günümüzde açık bilginin toplanması, işlenmesi, üretilmesi, depolanması ve ağlar içinde bir yerden başka bir yere iletilmesi açısından, bugün tüm birey ve örgütler için oldukça önemli bir fırsat, vazgeçilmez birer araç konumunda bulunmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 16).

Erişim ve iletişimi son derece kolay olan açık bilginin kavramsal ve deneysel olarak kıyaslanabilirliği ve kontrolü de oldukça kolaydır. Aktarılmasında olduğu gibi, bu bilginin diğer bireylerce ne derece kavranabildiğini ölçmek de son derece basittir. Bu ölçme ve kıyaslamalar, açık bilgi aktarımına yönelik, öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşp ulaşmadığına yönelik bir kontrol mekanizması olmasının yanı sıra, hataların görülmesi ve düzeltilmesi bağlamında da önemli bir geri besleme aracı olma özelliği de taşımaktadır (Choi ve Lee, 2003).

Açık bilginin kazanılması sürecinde olduğu gibi, bu bilginin kullanılmasıyla ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi de oldukça basittir. Unutmamalıdır ki, bugün birçok başarı ya da başarısızlığın arkasında sahip olunan açık bilgiler kadar, bu bilgilerin yeterince etkin kullanılıp kullanılmadığı gerçeği de yatmaktadır. Açık bilgi tek başına başarının güvencesi olamayacağı gibi, açık bilgi olmaksızın da, bireyler ve örgütler arası iletişim, paylaşım ve gelişimi sağlamak pek mümkün olamamaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 17).

Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi kavramı, Polanyi'nin örtülü bilme kavramına dayanarak ortaya çıkmıştır. Polanyi insan bilgisi hakkında "Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz." ifadesini kullanmıştır. Bunu açıklarken de insanların bir insanın yüzünü tanıyabileceğini ancak bunu nasıl yaptıklarını net bir biçimde açıklayamayacaklarını örnek vermiştir. Örtülü bilgi kavramını Polanyi'ye dayanarak

Nonaka geliştirmiştir ve örtülü bilginin bilişsel ve teknik bileşenler olmak üzere iki bileşenenden oluştuğunu ifade etmiştir (Small ve Sage, 2005-2006). Bilişsel bileşen bireylerin zihinsel modellerini içermektedir. Bu modeller bireylerin dünyayı algılama tarzlarını biçimlendiren paradigmaları, inançları ve bakış açılarını içermektedir. Teknik bileşen ise somut know-how, ustalık ve becerileri içerir (Nonaka, 1994).

rtl ve açık bilgi arasında kesin bir ayırım yoktur. Bilgi açık ise bile, örtülü olarak anlaşılmakta ve uygulanmaktadır. Açık bilginin dahi, saklı kalmış, örtülü bir kökeni vardır. Bu bağlamda örtülü ve açık bilginin karşıt bilgi türleri olarak değil, bir bütünün iki yüzü olarak değerlendirilmesi daha doğrudur. Bu nedenle etkili bilgi yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmek için, bilginin her iki yönünün de dikkate alınması gerekmektedir (Uzun, 2007: 8-9).

rtl bilginin en büyük özelliği otomatik olması ve üzerinde düşünülmesi ya da zaman harcanmasının pek gerekmemesidir (Lengnick-Hall M. ve Lengnick-Hall C., 2004: 85). Bir başka deyişle bu bilgi türünün otomatik olması; belki de hiç denecek kadar az zaman ve düşünme gerektirir. Ancak rtl bilginin kendine has  önemli kusuru vardır:

- rtl bilgi yanlış olabilir, zor değiştirilir ve iletişimi güçtür.
- rtl bilgi ifade edilmemiş olduğundan, çoğu zaman eleştiri süzgecinden geçmemiştir; gerçeğin farkında olunmadığı zaman yanlışla sapılabilir.
- rtl bilgi direngen olmanın yanı sıra yerel olma eğilimini taşır; çünkü kılavuzlarda, kitaplarda, veri tabanlarında ya da dosyalarda yer almaz.

rtl bilgi insanların toplanıp hikâyeler anlatmasıyla ya da arayıp açığa çıkarmaya yönelik sistemli bir çabaya girişmesiyle yayılır. rtl bilginin açık hale getirilmesi gerekir. Konuşulmayan şey yüksek sesle söylenmelidir, yoksa sınanamaz, geliştirilemez ve paylaştırılmaz (Stewart, 1997: 77-80).

rtl bilginin anlaşılmasından önce Polanyi'nin bu kavramı geliştirirken kullandığı anahtar kavramlara ve tanımlara bakılması yararlı olacaktır. Polanyi'nin teorisini oluşturma aşamasında kullandığı iki önemli kavram, "odaksal bilgi" ve "bağlı bilgi"

olarak ifade edilen kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki ayrım, açık ve örtülü bilgi arasındaki ayrıma benzer bir nitelik göstermektedir. Odaksal bilgi, kısaca bir bireyin bir olguya, nesneye, olaya dair var olan enformasyonu istemesiyle elde ettiği bilgidir. Diğer bir deyişle herkesin elde edebileceği odaklanabileceği bilgidir. Bağlı bilgi ise zihinlerde yer bulan ve doğrudan odaksal bilgiye götürmeyen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bağlı bilgi, çeşitli yolları kullanarak dolaylı bir biçimde odaksal bilgiyle alakalıdır. Bu alaka odaksal bilginin kullanılmasını mümkün hale getirir. Bağlı bilginin nitelikleri; insan zihninde aktif olması, bilme anında bilme eylemine dair insanda bir bilincin oluşmaması, fakat odaksal bilgi kullanımının temel dayanağı olması, odaksal bilgiyi mümkün kılması ve onu meydana getirmesi olarak belirtilebilir (Mooradian, 2005).

Polanyi, insan zihninde gerçekleşen bilme eyleminin iki boyutuna odaklanmaktadır. Bu iki boyut “neyin bilindiği” ve “nasıl bilindiği” sorularının yöneltildiği hususlardır. Bilme eylemiyle gerçekleşen bu iki boyut, insan zihninin sahip olduğu herhangi bir bilgide her zaman görülmektedir. Sahip olunan her bilgi için, sahip olma sürecinde kullanılan yöntemi ve ulaşılan sonucu ifade etmektedir. Polanyi, insanlar bildiği için örtülü bilginin var olduğunu söylemektedir. Örtülü bilginin sadece sonuçlarda görülebildiğini ileri sürmektedir. Polanyi’ye göre bilgiye sahip olan insan, bu bilgiyi ifade etmesi istendiğinde ifade edemiyorsa, herhangi bir biçimsel forma sokamıyorsa bu bilginin örtülü bilgi olduğu anlaşılır (Mooradian, 2005).

Polanyi’ye göre bütün bilgilerin objektif ve açık bir biçimde şekillendirilmesi mümkün değildir. Diğer bir deyişle bilginin örtülü yönlerinin tam olarak kopyalanması mümkün görünmemektedir (Jennex, 2009: 27).

Bilginin örtülü bir halde bulunması aynı zamanda belirsizlik ortaya çıkartmaktadır. Bir örgüt örtülü bilgiden doğan ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklarının ya da bilhassa eylemlerinin bilincinde olmayabilir. Diğer bir deyişle, eylemler ve sonuçlar arasında nedensellik ilişkisinde bir belirsizlik ortaya çıkartmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2001).

Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir örgüt için son derece değerlidir (Barutçugil, 2002a: 61). Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilgi, insanın şahsi yorumu, yargısı, sezgisi, vizyonu, öngörüsü gibi etkenlere bağlı olan, mekanik olarak üretilmeyecek bilgi olarak ifade edilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 39).

Açık bilgiyi mekanik ve teknolojik yollarla, belgelere, veri tabanlarına, elektronik depolara vb. saklamak mümkünken; örtülü bilgi sadece insanın kendisinde depolanmaktadır. Örtülü bilgi depolarda, belgelerde kitaplarda bulunmaz. Sadece insan ruhunda içselleştirilmiş halde bulunur. Çıraklık, doğrudan etkileşim, çevre, objektif öğrenme gibi yüz yüze sosyal etkileşimler ve uygulama tecrübeleri örtülü bilginin paylaşımı için daha uygundur. Örtülü bilginin kişiye bağlı olması örgütler için çok risklidir. Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmesi ya da en azından örtülü bilgiyi paylaşıma sunulabilir hale getirmesi örgütlere değer katar (Herrgard, 2000).

3.1.4. Bilginin dönüşümü

Bilgi dönüşümü Nonaka ve Takeuchi tarafından ortaya konulmuş bir modeldir. Bu modelin temelinde iki tür bilgi vardır; Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi. Model, her iki türde bilginin (örtülü ve açık bilgi) yer aldığı 2X2 matris şeklindedir ve bilgi transferinin amacı ya örtülü ya da açık bilgiyi taşımaktır. Nonaka ve Takeuchi'ye göre her iki tür transfer tipi de farklı şekilde çalışır ve her iki bilgi türü de dönüştürülebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 32).

Nonaka ve Takeuchi yaptıkları çalışmalarda, örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşimle oluşan yeni bilgi üretme sürecine bilgi dönüşümü ismini vermişlerdir. SECI modeli olarak da adlandırılan bu bilgi üretim süreci, bir sarmal olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örtülü ve açık bilgi arasındaki karşılıklı ilişki yoluyla, birbirleriyle bağlantılı dört tane bilgi dönüşümü modeli ortaya çıkmaktadır. Sarmalın basamaklarının baş harflerinden oluşturulan SECI modeli, örtülü bilgidan örtülü bilgiye sosyalleşme (Socialization), örtülü bilgidan açık bilgiye dışsallaşma (Externalization), açık bilgidan açık bilgiye birleştirme (Combination) ve açık

bilgiden örtülü bilgiye içselleşme (Internalization) olarak tanımlanmıştır (Grant, 2007).

Bilginin dönüşümü birbirinden kesin sınırlarla ayrılan bir yapıya sahip değildir. Aksine, örgüt içerisinde her etkileşim ve oluşan bilgi türü ile bir sonraki tür arasında ilişkiler bulunmaktadır. Bu sürecin açık ve örtülü bilgi arasındaki sürekli ve dinamik bir etkileşim olduğu belirtilmelidir.

Celep ve Çetin (2003: 18), örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşimi aşağıdaki tabloda göstermişlerdir:

Çizelge 3.1. Örtülü bilgi ve açık bilginin dönüşümü (Celep ve Çetin, 2003: 18)

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	<i>Sosyalleştirme (Socialization)</i>	<i>Dışsallaştırma (Externalization)</i>
Açık Bilgiden	<i>İçselleştirme (Internalization)</i>	<i>Birleştirme (Combination)</i>

Örgüt içinde başarılı bir bilgi dönüşümünün sağlanması birçok etmene bağlıdır. Psikolojik olarak sağlıklı bir çevre, başarılı bir bilgi dönüşüm programı için önemlidir. Bunun yanında örgütte bilgi paylaşımını teşvik eden olumlu bir atmosferin oluşturulması da çok önemlidir (Stover, 2004). Çünkü pozitif bir atmosfere sahip olmak, örtülü bilginin paylaşılmasında önemli bir noktadır. Ayrıca bilgi paylaşımının gayri resmi yöntemlerle, resmi yöntemlere göre daha çok sağlanması nedeniyle çalışanlar arasında gayri resmi ilişkileri güçlendirecek sosyal faaliyetlere önem verilmelidir. Örgüt içinde bilgi değişime, dönüşüme açık olmalı, bilgi geri dönüşüm safhasında standardizasyona ve sınıflamaya yardım etmeli ve eski bilginin yerini alma konusunda etkin olmalıdır. Ayrıca bilginin bu değişimine yönelik, çalışanların kolayca adapte olacağı ve bilgiyi hızla kullanılabilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır (Stover, 2004).

Örtülü bilgi hususunda önemli olan mesele, örtülü bilginin örgüte mal edilmesi yani, örgütsel bilgi haline dönüştürülmesidir. Bu noktada iki temel yaklaşım söz konusudur. İlki örtülü bilgiyi daha açık bir biçime getirmektir. Yani bilgiyi süreçlere, belgelere ya da veri tabanlarına yerleştirerek herkesin ulaşabileceği bir hal almasını sağlamaktır. Bir diğer yaklaşım ise, örtülü bilginin daha iyi etkileşim vasıtasıyla akışının artmasının sağlanmasıdır. Bu durumda örtülü bilginin sadece birkaç insanın zihninde kalmasıyla ortaya çıkacak sonuçlardan daha fazlasının gerçekleştirilmesi hedeflenir (Skyrme, 1999: 48). Örtülü bilgiyi açık hale getirmekle kast edilen şey, örtülü bilginin daha kolay paylaşılması, iletilebilmesi, kopyalanabilmesi ve dağıtılmasıdır. Ama diğer bir yandan bu bilgiyi sızabilir hale getirebilir ve istenmeyen yönleri de ulaşması mümkün hale gelebilir (Skyrme, 1999: 49). Özellikle örgütler açısından bakıldığında örtülü bilgi, temel yetenekleri ortaya çıkartan, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaya imkân sağlayan bir varlıktır. Açık bir niteliğe kavuşturulması, bu bilgiye rakipler tarafından ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla da, böyle bir durum örtülü bilginin sağladığı rekabet avantajının ortadan kalkması riskini de beraberinde getirmektedir.

Sosyalleştirme (Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye)

Bilginin sosyalleşmesi; paylaşılan tecrübeler ve oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla, teknik yeteneklerle örtülü bilgiden yeni örtülü bilgiyi sağlayan bir süreçtir. Bu süreç içindeki iletişimde dil arka plana atılır, bilgiye sözlü iletişimden ziyade gözlem, taklit ve pratikle ulaşılır. Bu tip bilginin üretim sürecinde, bireye sözlü olarak verilen yönergelerden çok, ortak paylaşımlar sağlanarak bireyin bu örtülü bilgiyi içselleştirmesi sağlanır. Özellikle yıllar boyunca biriken tecrübelerin aktarıldığı usta-çırak ilişkisi bu tip etkileşimin en tipik örneklerindendir (Dervişoğlu, 2004: 34).

Bu aşama, başkalarıyla etkileşime girildiğinde gerçekleşir ve çoğu kez bilinçaltı düzeyde bir bilgi transferi olur. Bilgi yönetiminde ilerlemek isteyen örgütlerde üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bilgi transferi türü bu olmalıdır (Barutçugil, 2002a: 64).

Dışsallaştırma (Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye)

Dışsallaştırma süreci; örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, onun diğer kimselerle de paylaşılması anlamı taşır. Bildiklerimizi somut hale getirdiğimizde gerçekleşir. Örneğin, iyi bildiğimiz bir konuda kitap yazabiliriz. Yazmak, beynimizin içindeki örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği açık bilgiye dönüştürme sürecidir (Barutçugil, 2002a: 63).

Bilginin dışsallaşması aşamasında, insan sahip olduğu örtülü bilgisini iletişimde bulunduğu diğer insanlara aktarmakta, somut kavramlara dönüştürebilmekte ve açık bilgi haline getirebilmektedir. Bu durumda bilinenler somutluk kazanır. Kişisel, özgün ve içselleştirilmiş bilgiler; usta-çırak ilişkisi ve mesleki eğitimlerle apaçık bir hale gelir. Bir anlamda dışsallaştırma, sözsel bilgi yaratım süreci olarak değerlendirilmelidir. Burada kişisel düşünceyi, örtülü bilgiyi başkalarıyla paylaşmak söz konusudur (Nonaka, 1999: 36).

Kısacası bilginin dışsallaşması; örtülü bilgiden açık bilgi yaratılma sürecidir ki, özellikle örgüt içindeki bilgi yaratımı çalışmalarında birincil öncelikte yer alır. Aklımızdaki bilgiyi yazıya veya söze döktüğümüzde bile kafamızdaki kavramla arasında bazı farklar, boşluklar, örtüşmeyen noktalar olduğunu görürüz. Dışsallaşma süreci, çeşitli anlatılar veya çağrışımlara yol açan kavramlarla, tümdengelim veya tümevarımcı yöntemler de kullanılarak gerçekleştirilmeye çalışılır. Özellikle kavram yaratmakta dışsallaştırmadan yararlanılır (Dervişoğlu, 2004: 35).

Birleştirme (Açık Bilgiden Açık Bilgiye)

Bir konunun bir kişi veya bir topluluğa sunulması şeklinde veya bir tartışma ortamında bulunulduğunda ortaya çıkar. Bunun yanı sıra dokümanlar, e-postalar veya eğitim yolu ile paylaşılabilir. Bilgi sistemleri içerisinde bu süreç; mevcut bilgilerin değerlendirilmesi ve sınıflandırılması ile yeni bilgilerin üretildiği aşamadır. Belgeler, veri tabanları veya toplantılar, farklı açık bilgi birikimlerini birleştirmeye yöneliktir (Nonaka, 1999: 35).

Bu süreçte bilgiyi sınıflandırma, işleme ve herkesin kullanımına açık tutma işlemleri, örgüt içinde uygun teknoloji kullanımıyla kolaylaşacaktır. Genellikle standart ve sistematik prosedürler, bilgisayar veri tabanları ve uzman sistemler bu süreçte kullanılmaktadır (Stover, 2004). Bunun yanında, web tabanlı veriye ulaşma sistemlerinin geliştirilmesi, güncel web sayfalarının (intranet ve internet) oluşturulması, bilgiye kolay ulaşımı sağlayacak veri tabanlarının kullanılması önerilmektedir. Ayrıca en iyi uygulamaları ve öğrenilen dersleri içeren herkesin kullanımına açık arşivlerin oluşturulmasının da faydalı olacağı ifade edilmektedir.

İçselleştirme (Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye)

Bu süreç, açık bilginin örtülü bilginin bir parçası haline geldiği süreçtir. Bu süreç yaparak öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir. İçselleştirme iş görenlerin projenin arşivlerinde çalışarak bir proje ortaya çıkarmalarında görülebilir (Celep ve Çetin, 2003: 19).

Bilginin içselleştirilmesi, yeni bulduğumuz bir bilgi parçası üzerinde özümseme, değerlendirme ve yansıtma sonucunda gerçekleşir (Barutçugil, 2002a: 63). Bu sürece en iyi örnek olarak yaparak öğrenme verilebilir. Bu etkileşimde bireylerin belleklerinde oluşan örtülü bilgiler, paylaşılan teknik beceriler ve düşünsel modeller rol oynarlar. Özellikle dokümantasyon sırasında bireylerin çoğu örgütsel bilgi yaratımı için hazırladıkları açık bilgi şeklinde raporları, el kitaplarını, diğer dokümanları yeniden yaşayarak bilgiyi içselleştirirler (Dervişoğlu, 2004: 36).

Bilginin örgüt içinde ve dışında dağıtılması, katılım, tekrarlar ve yeni süreçler için kullanılması sonucunda bu dönüşümün oluşabileceği belirtilmektedir (Stover, 2004).

3.2. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilginin epistemolojisi üzerine, yüzyıllardır birçok bilim adamı görüş beyan etmiştir. Son yıllarda işletme literatüründe de benzer tartışmalara rastlanmaktadır. Bilgi yönetiminin toplumsallaşma süreci içerisinde bilginin etkin bir şekilde üretilmesini,

uygulanmasını, saklanması ve yayılmasını başaran örgütler ve toplumlar daha başarılı bir hale gelmişlerdir.

Ancak, herhangi bir bilgi üretimi olmaksızın, yalnızca geleneksel yollarla elde edilen bilgileri yeni kuşaklara aktaran toplumların gelişmesi, yeni bilgiler üreten toplumlara göre daha yavaş olmuştur. Aslında bilgi yönetiminin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Yüzlerce yıldır, aile örgütlerinin sahipleri kendi ticari bilgilerini çocuklarına aktarmışlar, en maharetli ustalar kendi becerilerini çıraklarına öğretmişler ve iş görenler işlerini nasıl yaptıklarına ilişkin karşılıklı fikir alışverişinde bulunmuşlardır.

Ülkemizde özellikle meslek eğitiminde ahilik ve loncalar bu anlamda önemli yer tutmaktadır. Çünkü ustalar mesleki bilgilerini çıraklarına aktarmak suretiyle mesleklerine yeni işgücü kazandırmaya çalışmışlardır (Celep ve Çetin, 2003: 20-21).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde, bilginin önemi gün geçtikçe artarken işletmeler açısından bilgi yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye rakiplerine göre daha çabuk ulaşan ve bu bilgiyi etkin kullanan işletmeler rekabet avantajı kazanmaktadır. Rakiplerine göre çok farklı özelliklerde ürün ya da hizmet üreten ya da rakiplerine göre daha az maliyetle üretim yapan işletmeler üretim süreci ya da tasarımıyla ilgili eşsiz bilgiye sahip işletmelerdir. Burada önemli olan sadece bilgiye sahip olmak değil aynı zamanda bu bilgiyi işletme performansını arttıracak şekilde etkin ve etkili yönetebilmektir (Şahin, 2010: 213).

Bilgi, günümüzde kurum ve kuruluşların varlığının devam ettirilmesinde en etkili faktör haline gelmiştir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı, günümüzde örgütler günde yüzlerce, binlerce, belki de çok daha fazla enformasyona maruz kalmalarına rağmen, bunların ancak bazıları bilgiye dönüştürülerek kullanılmaktadır. Örgütler, maruz kaldıkları enformasyonu ne kadar çabuk örgüte yarar sağlayacak bilgiye dönüştürürlerse, o kadar çok avantaj sağlayacaklardır. Bundan dolayı verilerin enformasyona, enformasyonun da örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgiye en hızlı biçimde dönüştürülmesi, karar ve uygulama

mekanizmalarında kullanılmasının örgütlere sağlayacağı katma değer açısından son derece önemlidir. Bunu sağlamak için de, bilgi yönetimine ihtiyaç duyulur. Diğer deyişle, bu kadar çok enformasyona maruz kalan örgütlerin, maruz kaldıkları enformasyonu yararlı bilgi haline dönüştürmesi, karar ve uygulamalarda kullanması ancak bilginin yönetilmesiyle mümkün olabilir (Güçlü, Sotirofski, 2006).

Enformasyon teknolojileri önceleri sadece doğal kaynakların kullanımına yönelik bilgi altyapısına sahipken, zamanımızda zihni değerlerin nasıl kullanılacağı ve yaratıcılığın fiziksel form olarak nasıl ortaya konulacağına yönelik bilgi altyapısını da içermektedir. Bu durum, işletmenin üretimini arttırmak için idarecilerin bilgiyi yeniden değerlendirmesini ve bu bilgiden daha iyi nasıl fayda sağlayacaklarını bilmesini zorunlu kılmıştır. Bilgi yönetimini gündeme getirenler arasında en dikkat çeken Karl Wiig olmuştur. Wiig, "The Coming of the New Organization(Yeni Organizasyonların Gelişi)" da önemine değinerek; "Tüm bu değişimlerin ardında enformasyon teknolojisi bulunmaktadır", açıklamasını yapmıştır. Karl Wiig, yeni oluşmakta olan enformasyona dayalı işletmelerin, veriyi enformasyona ve sonrasında bilgiye dönüştürme becerisine sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Celep ve Çetin, 2003: 22).

Örgütler, bilgiye erişmek ve örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek örgütün tamamına yaymak için bilgi yönetim sürecinin aşamalarını tasarlamak ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için de bilgiyi yönetmek zorundadır. Bilginin tek başına varlığı örgüt açısından bir anlam ifade etmez. Örgütün, bilgiyi ne şekilde ortaya çıkaracağını, üreteceğini ve kullanacağını, kendi özgü nitelikleri doğrultusunda belirlemesi ve bu amaçla bilgiyi yönetmesi gerekir.

Bilgi yönetimi, günümüzde gerek teorisyenler gerekse yöneticiler arasında oldukça popüler olan konulardan birisidir. Özellikle son yıllarda bilgi yönetimi literatüründe çeşitli araştırmaların yapılması ve birçok yayınların yayımlanması sonucu bilgi yönetimi hızla gelişen bir disiplin haline gelmiştir. Günümüzde artık bilgi yönetimi uygulamaları dünya çapında yayılım göstermekte ve birçok organizasyon tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil, 2002a: 49).

3.2.1. Bilgi yönetiminin tanımı ve içeriği

Bilgi yönetimi kavramı literatürde farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni, kavramın yeni ve kavrama dair teorilerin henüz gelişme döneminde olmasıdır. Bununla birlikte bilgi yönetimi tanımlamalarında bilgi yönetiminin, işletmenin etkinliğini artırmak doğrultusunda bilgiden yararlanmaya yönelik bir uygulama alanı olduğu ve belirli süreçlerden oluştuğu konularında bir fikir birliği olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi ile ilgili yapılan tanımların birçoğu, bilgi yönetiminin ne olduğundan çok bilgi yönetimini uygulayanlar açısından ne ifade ettiğini açıklayıcı niteliktedir. Bilgi yönetimi pek çok şekilde tanımlanmıştır. Tanımlar arasında her ne kadar ortak yönler varsa da, her biri farklı bir unsuru vurgulamaktadır.

Bilgi yönetimine ilişkin yapılmış olan bazı tanımlar şunlardır:

- Gold ve diğerleri (2001) bilgi yönetimini; rekabet yeteneğini arttırmak için bilgiyi üretme, yayma, uygulama ve korumaya yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlar.
- Skyrme (1999: 55) bilgi yönetimini; işletme açısından yaşamsal önem taşıyan bilginin ve bu bilginin yaratılması, düzenlenmesi, dağıtılması, kullanılması ve işlenmesi süreçlerinin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda açık ve sistemli biçimde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır.
- Benzer bir tanıma göre de bilgi yönetimi, örgütsel bilginin yaratıldığı ve kullanıldığı ve bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanılmasını ve paylaşılmasını içeren bir süreçtir (Çivi, 2000).

Yukarıdaki tanımlamalar bilgi yönetimini, bilginin kullanımıyla ilgili süreçlerin açık ve sistemli olarak yönetilmesi olarak ele almaktadır. Bilgi süreçleri sonuçta bilginin; ürün ve hizmet üretiminde ya da stratejilerin ve kararların oluşturulması ve uygulanmasında kullanımı ile sonuçlanmaktadır.

- Lee Y. C. ve Lee S. K.' ya göre (2006) bilgi yönetimi; bilgiyi elde etme, kullanışlı bir biçime dönüştürme, bilgiyi kullanma, bilgiyi bilinçli ve sistemli bir biçimde koruma süreçleri yoluyla örgütsel performansı artırmaya yönelik bir uygulamadır.
- Beijerse'ye göre (1999) bilgi yönetimi, daha önceden belirlenen stratejiler doğrultusunda çalışanların veri ve enformasyona anlam verme yeteneklerini geliştirmek ve kullanmak için motive edilmeleri ve desteklenmeleri yoluyla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu yorumlama yeteneği mevcut enformasyon kaynaklarından, çalışanların deneyimlerinden, becerilerinden, karakter yapılarından, kişiliklerinden, duygularından ve örgüt kültüründen etkilenir. Bilginin yönetilmesi en iyi; bilgiyi üreten, doğrulayan, paylaşan ve kullanan bireylerin bu bilgiyi kullanmak için motive edilmeleri ile gerçekleşebilecektir.
- Barutçugil'e göre (2000) bilgi yönetimi, rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir işletmenin piyasa değerini arttırmak amacıyla bilginin farklı biçimlerini yönetmek için uygulanan bir yaklaşımdır.
- Malhotra (2000) ise bilgi yönetimini; bilişim teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesiyle insanın yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesinin sinerjik bir birleşimi olarak tanımlamaktadır. Buna göre; bilgi yönetiminin iki ana unsuru olan teknoloji ve insan arasında oluşturulacak işbirliği, organizasyonun yaşamsallığı için büyük bir önem taşımaktadır.
- Bir başka tanımlamaya göre ise bilgi yönetimi; bir kurumun entelektüel kaynaklarının üretiminin, tanımlanmasının, değerlendirilmesinin, tutulmasının, geliştirilmesinin ve dağıtımının belirli bir plan dâhilinde yürütülmesini sağlayan teori ve uygulamalardır (Özdemirci, 2001).
- Daha geniş bir tanımlama ile bilgi yönetimi; bir organizasyonda yürütülen bilginin nasıl bulunduğu, nasıl yaratıldığı, nasıl alındığı, nasıl elde edildiği, nasıl izlendiği, kayıt yönetimi için nasıl sınıflandırıldığı, içerik yönetimi için nasıl dizinlendiği, güvenlik için nasıl korunduğu, hatasızlığı için nasıl doğrulandığı, nasıl düzenlendiği, nasıl kullanıldığı, nasıl dağıtıldığı, nasıl yayınlandığı, nasıl aktarıldığı, nasıl elden çıkartıldığı ve nasıl arşivlendiği gibi tüm bilgi faaliyetlerini kapsayan bir kurumsal yönetim kavramıdır (Özdemirci, 2001).

Tiwana (2003: 25-26) konuya farklı bir açıdan yaklaşım sunmak için, “Bilgi yönetimi ne değildir?” sorusunu sorarak konuyu şu şekilde açıklamaktadır:

- *Bilgi yönetimi, bilgi mühendisliği değildir:* Bilgi yönetimi bir iş sorunudur ve bilgisayar biliminin değil, enformasyon sistemleri ile organizasyonun etki alanına girmektedir.
- *Bilgi yönetimi süreçle ilgilidir, dijital ağlarla ilgili değildir:* Bilginin yönetimi iş süreçlerini hem kuşatmalı hem de daha ileri noktalara götürmelidir. Doğru kullanıldığı takdirde, enformasyon teknolojisinin, etkili bilgi yönetimine güç kazandıran en büyük etken olduğu doğrudur.
- *Bilgi yönetimi daha zeki bir intranet (örgüt içi ağ) inşa etmek değildir:* Bir bilgi yönetimi, organizasyonun intranetini kendisinin vitrini olarak kullanabilir ama intranetin başlı başına bilgi yönetimi sistemi olduğu söylemek hatalıdır. Intranet aslında, kararlı bir mesaj iletişimi ve işbirliği platformu denkleminin bir parçasıdır.
- *Bilgi yönetimi bir defalık bir yatırım değildir:* Bilgi yönetimi tıpkı herhangi bir geleceğe yönelik yatırım gibi değil, oldukça önemli bir süre devamlı dikkat gerektirir.
- *Bilgi yönetimi bir zapt etme işi değildir:* Bilgi yönetimi, bilginin zapt edilmesi demek değildir. Belgeler organizasyon içinde koruma altına alınırken, içeriklerinin ciddi kayıplara uğraması kaçınılmazdır. Ancak bilgi, kendi mükemmelliği içinde asla zapt edilmez.

Buna göre bilgi yönetimi, bilginin örgütte doğru zamanda doğru insana ulaşmasını sağlamak için mevcut bilgileri yerinde kullanmak, kullanırken yeni bilgi yaratmak, yeni bilgileri işleyip özümleyerek örgüte mal etmek, karar sürecini aktif kılmak, örgütte sürekli bir öğrenme kültürü oluşturup bilginin ve teknolojinin devamını sağlayarak bilginin etkin kullanımını sağlamaktır.

Bilgi yönetimi; yaratıcılığın desteklenmesi, yeni fikirlerin oluşturulması ve örgütün düşünce gücünün açığa çıkarılması, bir şeyin iç yüzü ve bilgi birikimini ne zaman, nerede ve kim isterse istesin ulaşılabilir ve kullanılabilir hale getirmektir. Karşılıklı yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenmenin hızlandırılmasıdır. Karar

verme ve diğer fikri görevlerin kalitesini arttırmak, entelektüel sermayenin değerini ve katkısını anlamak ve değerini, etkinliğini ve kendi yararına kullanmayı arttırmaktır (Lehaney ve diğerleri, 2004: 10).

3.2.2. Bilgi yönetiminin amacı

Bilgi yönetimi, örgütlerin rakipleriyle daha etkili rekabet etmelerine yardımcı olmak üzere bilgi kaynaklarının sistematik olarak tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bilinçli bir süreç ya da uygulamadır. Bir süreç olarak bilgi yönetimi, yapılandırılmış süreçler ve teknolojiler aracılığı ile örgütsel bilginin açık hale getirilmesine teşebbüs eder. Bir uygulama olarak ise örtülü bilginin paylaşılması için gerekli olan sosyal ortamın ya da uygulama topluluklarının oluşturulmasına odaklanır (Leidner ve diğerleri, 2006).

Bilgi yönetimi işletmedeki yönetsel, yapısal ve kültürel unsurları içine alan sosyal unsurlar ile teknolojik unsurlardan oluşmaktadır ve hem sosyal hem de teknolojik unsurları içeren kavramsal bir çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir (Özer ve diğerleri, 2002). Bilgi yönetiminin başarısı açısından hem teknolojilerin hem de çalışanların eşit önemi vardır ve her iki unsur birbirini desteklemekte ve tamamlamaktadır.

Bilgi teknolojileri işletmelerde verinin enformasyona dönüştürülmesinde önemli işlevlere sahiptirler; ancak bu enformasyonun yorumlanarak bilgiye dönüştürülmesi açısından oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Enformasyon ancak çalışanlar tarafından yorumlandığında bilgiye dönüşmektedir, çalışanlar ise bilgi teknolojilerine kıyasla veriyi enformasyona dönüştürmede çok yavaş kalmaktadırlar. Bu bağlamda, başarılı bir bilgi yönetimi en iyi, teknolojik ve sosyal unsurların bir arada uyumlu bir biçimde kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Bhatt, 2001).

Bilgi yönetiminin temel amaçları; örgüt içindeki kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dâhil etmek, çalışanların örgüt içindeki enformasyona erişimlerini sağlayarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini mümkün kılmak ve son olarak örgütte gerçekleştirilen tüm faaliyetleri çalışanlara bağımlı olmaktan kurtarıp, doğrudan sistem tarafından yürütülen faaliyetlere dönüştürmektir (Odabaş ve Anameriç, 2006: 3-6).

Davenport ve Prusak'a göre ise bilgi yönetiminin üç amacı vardır. Bunlar; bilginin sarı sayfalar ve bilgi haritaları gibi araçlar ile görünür kılınması ve işletme içindeki rolünün gösterilmesi, bilgi dostu bir kültürün oluşturulması ve yalnızca teknolojileri değil, çalışanlar arasındaki sosyal bağlantılar ağını da kapsayan bir bilgi altyapısının oluşturulmasıdır (Alavi ve Leidner, 2001).

Bilgi yönetimi sadece etkin maliyet, sorun çözümü, karar alma ve rekabet edebilme güçlerini geliştirme ve yenilikçi olma ihtiyacıyla değil, organizasyonda dağınık halde bulunan örgütün hafızasının bir parçası olan bilgi ve uzmanlığı yakalamak, düzenlemek, korumak ve yaymak gereksinimiyle de ortaya çıkmıştır (Gupta ve diğerleri, 2000).

Bir örgütün sunduğu hizmet veya mal ne olursa olsun, bütün örgütler için geçerli olabilecek bilgi yönetiminin amaçları; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve daha iyi amaçları belirlemek, stratejilerin belirlenmesinde örgütleri bekleyen fırsat ve tehditlerden haberdar etmek, yeni bilgi üreterek süreci yönlendirmek, maliyetleri, zamanı ve mekânı azaltmak, iletişim kopukluğunu gidermek, güveni, işbirliğini ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmek, iş süreçlerini iyileştirmek, deneyimlerin kaybolmasını önlemek ve deneyimlerin aktarılmasını sağlamak, operasyonel verimliliği sürekli geliştirmek, rekabet gücünü arttırmak ve sürekli öğrenmeyi sağlamaktır.

Genel olarak bakıldığında bilgi yönetiminin en temel amaçları;

- Bilgi üretmek,
- Bilginin örgüt içi dolaşımını sağlamak ve
- Örgüt dışındaki bilgiyi örgütün kullanımına hazır hale getirmektir.

3.2.3. Bilgi yönetiminin önemi

Bilgi yönetimi organizasyonların varlığı ve devamı için büyük önem taşımaktadır. Geleceğin dinamik küresel ekonomilerinde başarılı olmak isteyen örgütler açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet bilgi yönetimidir. Zira bilgi ekonomilerinde firmaların sahip oldukları en önemli varlık, fiziki varlıklar değil, bilgidir. Bilgi, çağımızda örgütler tarafından refahın gerçek kaynağı olarak

değerlendirilmektedir. Avrupa ve ABD’de yapılan araştırmalarda, işletmelerin %85’ten fazlası bilgi yönetimi uygulamalarının kendileri açısından stratejik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi, bilgi yönetimi, günümüz bilgi ekonomilerinde organizasyonlara, sahip oldukları en değerli kaynak olan kolektif bilginin değerlendirilmesi yoluyla yeni fırsatlar kazandıran stratejik bir unsur haline gelmiştir (Zaim, 2005: 95-98).

Öncelikle küreselleşmenin sebep olduğu iş dünyası üzerindeki büyük değişim, bilgi yönetimini önemli kılmaktadır. Günümüz firmaları çok daha geniş coğrafyalar üzerinde faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösterilen coğrafyanın genişlemesiyle, bu coğrafyanın insanların da din, dil, ırk, kültür gibi demografik özellikleri de değişim göstermektedir. Bu durum da ortaya her bir pazarın ayrı ayrı ele alınması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Çünkü farklılıklar hem farklı davranışları gerektirmekte hem de belirsizliklerin ortaya çıkışına sebebiyet vermektedir. Böyle bir durumda yapılması gereken en temel husus bilgiye sahip olmak ve bilgiyi yönetebilmektir. Gerekli stratejilerin ortaya konulması ya da muhtemel problemlerin çözümünde bilgi yönetimi hayli önemli bir faktördür (Dalkir, 2005: 18). Önemli bir başka faktör ise ekonomideki belirsizliktir. Belirsizlik organizasyonlar için önemli problemlerden biridir. Belirsizliğin asgari seviyeye indirilmesinde en güvenilir kaynak bilgidir. Rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi, rakiplerin fazlalaşması, mal ve hizmetlerin sürekli kendini yenileyen bir formda bulunması istikrarlı bir bilgi üretimini zaruri kılmaktadır. Başarılı firmalar ancak istikrarlı bir biçimde bilgiyi üretebilen, bilgiyi organizasyonun tüm süreçlerinde kullanabilen firmalardır. Belirsizlikle mücadele edebilmek için bilginin sahip olduğu önem, bilgi yönetimini de aynı oranda önemli kılmaktadır (Zaim, 2005: 96).

Organizasyonlar günümüzde eskiye nispeten çok daha fazla esnek olmak, yeni durumlara adapte olabilmek durumundadır. Değişime ayak uydurma zorunluluğu, büyüyen iş hacimleri daha hızlı hamle yapabilme kabiliyetini gerekli kılmaktadır. Daha hızlı hamle yapabilmek, hızlı karar vermeyi ve esnek bir yapıyı zaruri hale getirmektedir. Bilgi odaklı bir yaklaşım ve daha donanımlı çalışanlara sahip olan organizasyonlar değişime daha kolay ayak uydurabilecektir (Dalkir, 2005: 18).

Bilgi yönetimini önemli kılan bir diğer faktör ise iş gücü devridir. Organizasyon çalışanları hem bilgi birikimi olarak hem de tecrübe olarak donanıma sahiptir. Sahip olunan bu donanım organizasyon içerisinde varlığını koruyan bir mahiyette

bulunabilirken aynı zamanda bireye has bir mahiyette de bulunabilir. İş gücü devrinin gerçekleşmesi bellek kaybına sebebiyet verebilmektedir. İş gücü devrinin yaşandığı her durumda bir bellek yitimi söz konusu olmaktadır. Organizasyonun sahip olduğu bilgilerin yeni iş görene kazandırılmasının zaman gerektirmesi ile birlikte maliyet ortaya çıkarmaktadır. Diğer yönden ise işten ayrılan çalışanın sahip olduğu bilgi deyim yerindeyse buharlaşmaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, doğru bir uygulamayla sözü geçen bellek yitimini asgari seviyeye indirecektir (Dalkir, 2005: 18).

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmenin de bilgi yönetimini önemli kılan bir diğer faktör olduğu söylenebilir. Son yirmi yılda öncesine oranla iletişim araçlarının çeşitliliği artmış ve bu iletişim araçları hayal dahi edilemeyen bir biçimde gelişme göstermiştir. İster kitlesel isterse bireysel olsun iletişim araçları sadece daha kolay iletişim kurulmasını sağlamamış; aynı zamanda daha fazla bilgi üretilmesine ve mevcut bilginin yanı sıra üretilenin de hızla yaygın hale getirilmesini mümkün kılmıştır. Bu değişim en başta beklentilerde umulmayan değişikliklere yol açmıştır. Beklentilerin değişikliğe uğraması ise bilginin yönetilmesini zaruri kılmaktadır (Dalkir, 2005: 18).

Dünya hızla değişmektedir. Organizasyonların daha dinamik ve esnek olma mecburiyetleri vardır. Bilgi yönetimi bu esnekliğin ve dinamikliğin sağlanmasında önemli bir araçtır. Mevcut ya da ürettiği bilgi ile belirsizlikleri yok eden bir organizasyon yeni şartlara ayak uydurmakta zorluk çekmeyecektir. Sağlıklı bilgi yönetimi anlayışına sahip organizasyon çalışanları daha hızlı bir biçimde, daha yeni yollar kullanarak hareket edebileceklerdir. Bu durumda hem organizasyon hem de bireyler gelişecek ve gelişmeleri nispetinde de kazanç sağlayacaklardır (Rory, 1997).

Bilgi yönetiminin uygulandığı bir organizasyonda çalışanlar, enformasyon ve uzmanlık gerektiren bilgileri ararken daha az zaman harcayacaklardır. Bu durum öncelikle çalışanların performansını arttırarak daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar kendi uzmanlık alanlarına daha fazla yoğunlaşarak kendilerini geliştirebileceklerdir (Bollinger ve Smith, 2001). Burada dikkat çeken husus ise kendi alanına yoğunlaşan, performansını arttıran bir çalışanın aynı zamanda yeni bilgi üretme olasılığının da artmasıdır.

Bilgi yönetimi her kademedede gereken bilginin daha hızlı elde edilmesini sağlayacaktır. Bu durum, bilhassa günümüzde yönetim seviyesi için önemli bir husustur. Bir yönetimin başarısına etki eden önemli faktörlerden biri hızlı ve isabetli karar verebilmektir. Bilgiye rahat ulaşabilen yönetici ise bu görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirebilecek ve daha rasyonel kararlar verebilecektir (Bollinger ve Smith, 2001).

Bilgi yönetimi sadece örgütsel anlamda değil, bireysel olarak da fayda sağlamaktadır. Bilginin nasıl üretildiği, iletişiminin nasıl sağlandığı ve nasıl kullanıldığı soruları akla getirilirse burada kurumun fayda sağlayan tek taraf olmadığı görülecektir. Bilgi yönetimi aynı zamanda bireysel performans ve kişisel gelişim eylemidir. Kurumun yararı akla, kuruma ait süreçlerin, stratejilerin, uygulamaların geliştirilmesini getirmektedir. Bilgi yönetiminin sağladığı bireysel yarar ise şudur; birey kendisi için yararlı olacak bilgileri tanımlayabilecek ve kendisi de hem süreç hem de sonuç açısından istifade edebilecektir. Aynı zamanda bireysel ve kurumsal faydayı hedefleyen bir bilgi yönetimi anlayışı ile kurum çalışanlarının motivasyonunu da sağlamaktadır (Bailey ve Clarke, 2000).

Bilgi yönetimi teknik örgütlerde gizli güç olarak “güçlü” ve “sağlıklı” bir etkiye sahiptir. Celep ve Çetin’e göre (2003: 4-5) bilgi yönetimi örgüte şu olumlu katkıları sağlamaktadır:

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

Bilgi yönetimi, kurumların stratejik yönetimindeki kilit unsurlardan birine dönüşerek, pazarlama, araştırma ve iletişim arasındaki ilişkiyi harekete geçirmekte; kurumların yapısını öğrenen bir organizasyon yaratma amacıyla yeniden biçimlendirmektedir (Rodrigues, 2004: 16). Öte yandan bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması,

kurumun performansını olumlu yönde etkilemekte ve rekabet gücünü belirgin biçimde arttırmaktadır (Zaim, 2005: 113).

Bilginin ve en iyi uygulamaların belirlenmesi, transfer edilmesi ve yönetilmesi bilgi yönetiminin kurumlara sağladığı yararların başında gelirken diğer yararları ise şu şekilde özetlenebilir (Tiwana, 2003: 64-73):

- Gereksiz iş tekrarına ve hataların tekrarlanmasına engel olarak kurumsal verimliliğin artırılmasına yardımcı olma,
- Düşünsel işbirliğini teşvik ederek yaratıcı ve farklı uygulamalarla pazar payını artırma,
- Kurumsal devamlılığı sağlama ve kârı artırma,
- Ürün gelişimi ve pazarlaması etkileşimini istenilen düzeye getirme,
- Kuruma esneklik ve çeviklik sağlama, böylece etkinlik alanının gerektirdiği yeterlilikleri geliştirme,
- Kuruma kazandırdığı sezgi ve öngörü becerileri ile karar verme süreçleri için iyi bir zemin oluşturma,
- Çalışanlar arasındaki bilgi iletişimini geliştirme,
- Bilgi çalışanlarının kurumda kalmasını sağlayarak örtülü bilginin elde tutulmasını sağlama,
- Bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürme ve uygulama fırsat verme.

3.2.4. Bilgi yönetiminin özellikleri

Bilgi Yönetimi kavramı da, diğer birçok kavram gibi kendine özgü bir takım özelliklere sahiptir. Henüz yeni ve gelişmekte olan bir kavram olması nedeniyle, bilgi yönetiminin özelliklerini farklı yazarlar farklı şekillerde açıklamışlardır. Ancak temelde hepsinin bulunduğu ortak noktalar vardır.

Alakuş (1991: 40-42) bilgi yönetiminin beş temel özelliğinden bahsetmiş ve şu şekilde sıralamıştır:

- *Birleştirici olma*: İşletme içindeki bilginin paylaşılmasına yönelik yürütülen çalışmalar, bütün bölümlerin birbirine karşı izleyecekleri esnek tutumlar ile işletme içinde bir bütünlük oluşmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi işletme

içindeki değişik birimleri ve gerçekleştirilen eylemleri birleştirici bir özelliğe sahiptir.

- *İlgili konuya hâkim olma:* İşletmede uğraş gösterilen alanın iyi bilinmesi sayesinde gerekli bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, paylaşımı ve denetimi daha kolay bir hal alacaktır. Bilgi yönetiminin etkinliği için işletme ilgi alanına hâkim olmak gereklidir.
- *Organizasyonla bağlantılılık:* Bilgi yönetimi işletme içinde tüm organizasyonu kapsayacak şekilde düzenlenmeli ve işletme hedef ve ilkelerine paralel bir tutum sergilenmelidir. İşletmenin ilke ve hedefleri ile birlikte kültür yapısıyla da uyum sağlanması gereklidir.
- *Dinamik olma:* Bilgi yönetimi değişimlerin yaratıcı gücü olmasının yanında değişimlerden çok etkilenen bir yapıya sahiptir. İşletme içi ve dışı birçok faktör (pazar koşulları, ekonomik, politik, teknolojik değişimler gibi) sürekli olarak bir değişim içindedir, bu değişimden bilgi yönetimi etkilenirken aynı zamanda bu değişimleri etkileyebilme gücüne sahiptir.
- *Stratejik olma:* İşletme başarısında doğrudan doğruya önemli bir rol oynayan bilgi yönetimi, işletmeler için stratejik bir konuma sahiptir.

3.2.5. Bilgi yönetiminin ilkeleri

Organizasyonlarda bilginin niteliği; ürünler, hizmetler, politikalar, süreçler, teknolojiler, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişmektedir. Bilgi yönetiminin organizasyonlar açısından faydalı olabilmesi için aşağıdaki temel ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir (Allee, 2014):

- *Bilgi karmaşıktır:* Bilgi çok yönlü olarak her şeye bağlı bulunmaktadır. Bilgi, bileşenlerinden izole edilmez durumdadır. Organizasyonel bilgi organizasyonu oluşturan kültür, yapı, teknoloji ve bireylerle ilgilidir. Bilgi aynı zamanda daha büyük bir toplumsal bağlam içinde bulunarak ulusal ve küresel geniş bir bilgi ortamı oluşturur. Her ne şekilde olursa olsun bilgi, hiçbir şeyden soyutlanamaz, her şeyde bilgi mutlaka bulunur.

- *Bilgi kendi kendini düzenler:* Bilginin kendine özgü bir yaşam süreci vardır. Bilgi grup kimliği ve amacına göre kendi kendini organize eder. Amaç ve değerlerin değişmesine bağlı olarak bilgi üretilir, yenilenir ve ölür.
- *Bilgi toplum gerektirmektedir:* İnternetin baş döndürücü hızlı gelişiminin de gösterdiği gibi bilgi toplumla yani toplumsallıkla yakından ilgilidir. Bilgi toplulukları, şimdi dünyanın her yerinden insanların birbirleriyle iletişimi kadar güçlü olmaktadır.
- *Bilgi dil ile dolaşır:* Dil olmadan bilinenlerin aktarımı sağlanamaz ve iletişim kurulamaz. Bilginin her türü, farklı bir dille insanı belirli bir dünya içerisinde dolaştırır. Örnek vermek gerekirse geleneksel yönetim istatistiksel kontrol, denetim ve bilançolarının dilini kullanır.
- *Bilgi kaygandır:* Kodlanmış bilgi için belge, patent, fikri mülkiyet, kütüphaneler ve veri tabanları uygun bağlantı - kayıt ortamlarıdır. Ancak bu ortamlardaki ileri derecedeki katılık ve formalite yan etkilere neden olur, yaratıcılık ve yeni bilgilerin oluşturulmasını olumsuz etkiler.
- *Bilgi gevşeklik - bolluk sever:* Bilgi, yüksek uyarlanabilir sistemleri özensiz, bir diğer ifadeyle önemsiz görür. Buna göre, merkezi olmayan sistemlerin hayatta kalma oranı daha yüksektir. Nitekim merkezi sistemlerde bilgi süreçlerini çok sıkı bir şekilde kontrol etmeye çalışmak enerji ve kaynak harcamayı gerektirir.
- *Bilgi deneyimdir:* Bilgi yönetimi herhangi nihai bir sonuç olabilir, çünkü bilginin kalıpları sürekli değişir. En iyi çözüm, birlikte hareket eden şeylerin yakalanarak farklı yaklaşımların denenmesi ve seçeneklerin açık tutulmasıdır. Bu bağlamda devam eden görüşmeler ve iletişim, çok daha önemli bilgilerin edinilmesini sağlamaktadır.
- *Bilgi sonsuza kadar büyüyemez:* Bir şey sonunda ölür veya kaybolur. Birazcık düşünülürse sadece sürekli bir büyümenin nasıl yorucu olduğu anlaşılabilir. Sürekli büyüme doğada geçerli değildir ve bu durum bilgi için de geçerlidir. Bundan ötürü eski düşünme yollarını bırakmak, isteksiz bilgi ve uzmanlık bloklarının teşvik edilmesini sağlamak bilgiye canlılık kazandırır ve bilginin dönüşümüne katkı sağlar.
- *Bilgi, toplumsal bir olgudur:* Sadece insanların bir araya gelmesiyle bilgi gerçekleşmektedir. Kolektif bilgi için her bir kişi sorumluluk alabilir. Nitekim bilgi

yöneticileri, bilginin kendisini yönetemezler. Bilgi yöneticileri ancak, insanların sosyal süreçlerindeki çeşitli engellerin kaldırılması ve destekleyici bir kültür yaratılması için bilginin edinme, yaratma, paylaşma ve uygulama süreçlerini yönetebilirler.

- *Bilgi dönüştükçe canlıdır-yaşar:* Bilgi süreçleri, sistemleri ve kuralları dayatmaz. Bilginin kendi kendini organize edebilmesi için önemli bir yol örgütlenme önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Doğru ve destekleyici bir ortamda bilgi kendi başının çaresine bakabilecektir. Bunun yollarını bulmanın ne olduğunu görmek için doğal süreçleri geliştirmeye ve desteklemeye çalışmak oldukça önemlidir.
- *Bilgi çok modludur:* Bilgi, herhangi bir gümüş kurşun değildir. Bilgi seviyesini yükseltecek ve zekâyı genişletecek tek bir büyüdü kaldıraç noktası ya da en iyi uygulama yoktur. Dolayısıyla bilginin çoklu seviyelerde ve çeşitli yollarla desteklenmesi gerekmektedir. Sistem yaklaşımı, dikkatli düşünce, yansıma, deneme ve sürekli düzeltme gibi orijinal çözümler gerektirir.
- *Bilgi çok boyutludur:* Bilgi, bir organizasyon sahipliği ile ilgiliyse enerjisi kodlanmış bilgiye odaklanarak telif hakları ve patentlerle korunabilir. Özellikle insanların bilgi paylaşımı konusunda endişeleri bulunuyorsa, o zaman iletişim akışı ve dokümantasyonu vurgulamak gerekmektedir. Gelecek, temel bilgi yetkinlikleriyle ilgilenmeyi gerektirir ve bilgiyi uygulamak, uyum sağlamak, yaratmak için daha etkili yolların araştırılmasını öngörür.

Barutçugil ise (2002: 36), bilgi yönetiminin ilkelerini on ana başlık altında açıklamıştır:

- Bilgi yönetimi pahalıdır. Bilginin etkili yönetimi için diğer varlıklara yatırım yapılması gerekir. Bilgiyi yönetememek ise organizasyonlara zamanla çok daha pahalıya mal olabilmektedir.
- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir. Bilgiyi etkili bir biçimde yönetmek isteyen organizasyonlar yüksek seviyede insan emeğine ihtiyaç duyarlar. Bilgiyi anlamak, başka tür bilgilerle bir araya getirmek ya da çeşitli yapılandırılmamış bilgileri sentez yapmak istendiğinde insan, önerilen tek

araç konumundadır. Bilgisayar ve iletişim ağıları, farklı türde işlerde faydalıdır. Hızla değişen bilgilerin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması gibi konularda bilgisayarlar çok daha yüksek kapasiteye sahiptir.

- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir. Bilgi; güç, para ve başarıyı ifade ettiğinden politik oyunların devreye girmesi büyük bir ihtimaldir. Etkili bilgi yönetimi için bir bilgi politikasının gerekliliği bu sebepten kaynaklanmaktadır.
- Bilgi yönetimi bilgi yöneticileri gerektirir. Organizasyon içinden bir grubun, bilginin yönetiminin sorumluluğunu üstlenmesi gerekir. Bilginin derlenmesi ve sınıflandırılması, bilgiye yönelik teknoloji altyapısının kurulması ve bilginin kullanılmasının izlenmesi bilgi yöneticilerinin görevleri arasındadır.
- Bilgi yönetimi, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. Birçok organizasyon bilgi piyasasının işlemesine ortam sağlayarak ve bilgiyi kullanıcılarının görmek istediği gibi düzenleyerek çok daha iyi sonuçlar elde etmiştir. Birçok organizasyonda veri yöneticileri, verilerin gelecekte nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin karmaşık modeller kurmakta; fakat bunların çok azı bir işe yaramaktadır. İnsanın kendi bilgisini bir sisteme sokması ve başkalarından bilgi istemesi yalnız tehdit edici bir durum değil, aynı zamanda ek çaba gerektiren bir iştir. Bu nedenle, böyle bir işi üstlenmek için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır.
- Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir. Bilgi, belirli birkaç bilgi iş sürecinde yoğun olarak yaratılır, paylaşılır ve kullanılır. Bilgi yönetiminde gerçek iyileştirmelerin temel iş süreçlerinde yapılması gerekir.
- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır. Bilgiyi elde etmek önemlidir. Ancak başarılı bir bilgi yönetimi, aynı zamanda dikkat ve ilgi gerektirir. Bilgi ile daha aktif ilgilenme, onu başkaları için özetleme ve raporlama ile sağlanmaktadır.
- Bilgi yönetimi sürekli. Bilgi yönetiminin görevleri zamanla sınırlı değildir. Bilginin tamamen yönetildiği bir zamanın olmamasının nedeni, gerekli bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, düzenlemeler sürekli olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler stratejilerini, organizasyonel yapılarını, önceliklerini değiştirmektedirler. Yeni yöneticiler ve yeni profesyoneller yeni bilgi ihtiyaçları doğurmaktadır.

- Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir. Birçok organizasyonda çalışanların bilgilerinin sahibinin ya da kullanma hakkına sahip olanın kim olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Geçmişte çok az firma herhangi bir çalışanın bilgisini belirlemek ve belgelemek konusunda başarılı olmuştur. Bilgi, organizasyon için değerli bir kaynak olarak dikkate alındığında, bilgi yönetiminin yasal boyutları da daha fazla dikkat gerektirecektir.

3.2.6. Bilgi yönetimi süreci ve aşamaları

Veriden bilgiye ulaşmak için çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçten geçmek gerektiği gibi, bilgiye ulaşıldığında bu bilgiyi yönetmek için de birtakım süreçlerden geçmek gerekmektedir. Burada, özellikle insana, insanın deneyim ve akıl yürütme üstünlüğüne ve bu gelişimi sağlayacak teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi başta olmak üzere birçok araştırmacının da üzerinde durdukları gibi, bilgi ve öğrenme sürecinde atılması gereken üç temel adım vardır. Bu adımlar; bilginin edinimi, bilginin paylaşımı ve bilginin kullanımıdır. Bilginin edinilmesi; sezgilerin, becerilerin ve ilişkilerin yaratılıp geliştirilmesini kapsayan bir sürecin sonucudur, bir diğer ifadeyle deneyimlerin sonucunda kazanılmış sezgi ya da bilgidir. Bilginin paylaşımı; zaten bilinen konuların erişilebilir hale getirilebilmesini amaçlar. İşbirliği sorununu çözmüş, karşılıklı fikir alışverişine alışmış ve takım çalışması yapan örgütlerde bilginin birikimi de hızla artar. Bilginin kullanımı ise erişilebilir hale gelmiş olan bilgilerin genel kullanıma açılması ve yeni durumlar karşısında kullanılmasıdır (Tiwana, 2003: 91-95).

Hlupic ve arkadaşları, Ruggles'ın bilgi yönetimi sürecine yönelik üç temel faaliyetini referans göstermektedir: Yeni fikirleri ve modelleri içeren bilgi meydana getirme, bilgi derleme ve son olarak bireyler ve departmanlar arasında bilgi değişimi sağlayan bilgi transferi. Ancak görüşlerin birçoğu, bilgiyi elde etmek ve bilgiyi saklamak gibi bilgi zincirindeki bazı önemli adımları göz ardı ettiğinden, örgütsel bilgi süreçlerinin tamamının analizine izin verecek kadar kapsamlı değildir. Oluic - Vukovic tarafından önerilen bir diğer görüş ise bilgi yönetimi sürecini beş aşama ile açıklar: Bir araya getirme, düzenleme, süzme, sunma ve

yayma. Bu görüş, örgütsel bilgi akışını içeren faaliyetleri daha kapsamlı ele almaktadır (Bouthillier ve Shearer, 2002).

Malhotra, daha geniş bir perspektiften bakıldığında bilgi yönetiminin bilgiyi kullanma, yaratma, paylaşma, transfer etme ve bilginin yenilenmesinden oluşan bir süreç olduğunu ortaya koyar. Önemle üzerinde durulması gereken nokta alternatif yaklaşımların hızla keşfedilmesinde, bu yaklaşımlarla ilgili kararların alınmasında ve birbiriyle paralel yürütülen çalışmalarda mutabakata varıldıktan sonra alınan kararların uygulanmasında, resmi ve gayri resmî anlamda işbirliği ve bilgi paylaşımının uyumu ve önemidir. Bilgi yönetiminin kritik noktaları, insan faktörü ve süreçlerdir (Malhotra, 2003).

Sanchez, örgütsel bilgi yönetimi sürecinde üç temel unsuru ele alır: Birincisi, tüm örgüt süreçlerinde öğrenme döngülerinin sürdürülmesini sağlamak; ikincisi, örgütün tamamında bilgiyi sistematik olarak yaymak ve son olarak, bilgiyi örgüt içinde kullanılabilecek her alanda uygulamak. Bu yaklaşım, temelde bir örgüt için kullanışlı olan ancak çalışanların zihinlerinde bulunan örtülü bilginin, seslendirilmek suretiyle örgütteki diğer herkes için açık hale getirilmesi ve buradan hareketle örgütsel bilgi varlığı yaratılmasını inceler. Örgütsel bilgi yönetimi süreci ile ilgilenen araştırmacılar, örgütsel süreç tasarımlarında genellikle bilgiyi meydana getirme, seslendirme (örtülü bilgidan açık bilgi haline getirme), sınıflandırma ve örgütsel bilgi varlıklarının sistematik olarak kaldırma işlevi görmesi konularına odaklanırlar (Sanchez, 2005).

Tiwana, örgütün bilgi yönetimi sürecini “10 Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası” adını verdiği süreç şeması ile dört aşamada ele alır. Bu aşamalar; altyapı analizi, bilgi yönetim sistemi analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, sistemin yerleştirilip yaygınlaştırılması ve değerlendirmedir (Tiwana, 2003: 123). Söz konusu süreç, dünya çapında çeşitli alanlarda faaliyet gösteren küçük ve büyük örgütleri kapsayan ve yıllar süren kümülatif araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi ile örgüt stratejisi arasında bir bağ kurulmasını sağlar, bunun da ötesinde fiili iş sonuçları getirecek bir bilgi yönetimi sistemi tasarlanmasına, geliştirilmesine

ve uygulanarak yayılmasına, örgüte uyacak bir bilgi yönetimi stratejisi ve bir bilgi yönetimi sistemi inşa etmeye yardımcı olur (Tiwana, 2003: 133).

Güçlü ve Sotirofski (2006) ise bilgi yönetimi süreçlerini; bilgi mimarlığı, bilgiyi yaratmak ve paylaşmak, bilgiye egemen olmak, bilginin düzenlenmesi, bilginin transferi ve bilgiyi test etmek başlıkları altında sıralamışlardır.

Beijerse'e (1999) göre bilgi yönetim süreçleri; bilgi boşluğunu belirleme, ihtiyaç duyulan bilgiyi geliştirme ya da satın alma, bilgiyi paylaşma ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

Alavi ve Leidner (2001) bilgi yönetiminin; bilgi yaratma, bilgi depolama/ elde etme, bilginin transferi ve bilginin uygulanması şeklinde 4 temel süreçten oluştuğunu öne sürmüşlerdir.

Snowden (2003) bilgi süreçlerini genellikle birçok adımdan ya da alt süreçlerden oluştuğunu söylemiştir. Bu süreçlerin anahtar adımlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Bilgi oluşturmak,
- Bilgiyi göstermek,
- Bilgiyi kaydetmek,
- Bilgiye ulaşmak,
- Bilgiyi transfer etmek.

Bu çalışmada benimsenen bilgi yönetimi süreci; bilginin üretilmesi ve elde edilmesi, bilginin organize edilmesi ve depolanması, bilginin paylaşımı ve dağıtımı ile bilginin uygulanması ve kullanımı olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır.

Bilginin üretilmesi ve elde edilmesi

Örgüt içinde bilgi üretimi, bilgi teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanılarak yeni becerilerin, fikirlerin, süreçlerin yaratılması için icra edilecek bilinçli faaliyetlerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Kalkan, 2006).

İşletmeler bilgi ekonomisinin dinamik ve rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürebilmek için sahip oldukları enformasyonu işlemenin ötesinde, yeni bilgi üretmek zorundadırlar. Dinamik ve belirsiz bir çevrede ayakta kalabilmek için işletmeler de aktif ve dinamik olmak durumundadırlar. Aynı zamanda rakiplerine üstünlük sağlamak açısından yenilik yapmaya gereksinim duymaktadırlar (Nonaka, 1994).

Bilgi üretimi sürecini, bilgi yönetiminin diğer süreçlerinden ve alt yapı faktörlerinden bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Diğer taraftan, bilgi yönetimi süreçleri içinde en az yapılandırılmış ve en karmaşık olanı bilginin üretilmesidir (Aktan ve Vural, 2005: 164). Bilgi üretimi olmadan, bilginin paylaşılmasından, yapılandırılmasından, kullanılmasından ve denetiminden söz etmek mümkün olmamaktadır (Sağsan, 2007).

Bilginin üretilmesi süreci işletme içinde tesadüfi etkinliklerden çok, işletmenin bilinçli ve maksatlı olarak uygulamaya koyduğu faaliyetleri ve girişimleri kapsamaktadır. Bilginin üretilmesi, bilgi yönetiminin en az sistematik olan sürecidir. Süreç o anda düşünülür ve ortaya çıkar. Esasında bilgi yönetimi girişimleri, bilgiyi bir mamul ürünmüş gibi üretmekten çok, bilgi üretimine zemin oluşturacak yer ve takım yapısı gibi örgüt içi koşulların oluşturulmasını amaçlamaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 52).

Bilgiye ulaşmayı üç kategoride ele almak mümkündür (Dervişoğlu, 2004: 42):

- *Var Olan İç Bilgiyi Kullanmak:* Bilgiye ulaşmanın en kolay yoludur. Var olan bireysel bilginin ortaya çıkarılması ve ortak bilginin paylaşılması şeklinde meydana gelmektedir. Örgütün bilgi haritasını çıkarmak da diğer bir yoldur. Bu haritalar belirli bir zamana kadar gerçekleşmiş faaliyetlerin dökümleri olarak nitelendirilebilir. Bir diğer araç da en iyi deneyimlerdir. Bir organizasyonun geçmiş faaliyetlerden neler öğrendiğinin bir göstergesi olan vakalardır.
- *Beraber Yeni Bilgi Geliştirmek:* Organizasyon içinde bilgiyi yaratmak ve geliştirmek ile ilgilidir. Organizasyonlarda araştırma ve geliştirme departmanlarının hedefleri bu amaca yöneliktir. Organizasyonların ihtiyaç

duyduğu yenilik arayışı ve üretimi bu departmanların ana görevi olarak değerlendirilebilir.

- *Dışarıdan Bilgi Edinmek:* Bilgiye ulaşmada diğer bir yöntem de dışarıdan bilgi edinmektir. Bu yöntemde, danışmanlık hizmetleri devreye girmektedir. Bu yöntemde kullanılan araçlar arasında, konunun uzmanı olan kişilerin tartıştığı ve yeniliklerden söz ettikleri ağlar, elektronik ortamda haber grupları, erken haber veren iletiler, arama motorları da yer almaktadır. Ayrıca organizasyonlar arasında karşılaştırma - kıyaslama (benchmarking) da bilgi kaynakları arasındadır. Teknik olarak tanımlanabilecek bilgiler de patentler, lisanslar, modeller vasıtası ile organizasyon bünyesine transfer edilebilir.

İşletmeler kendileri için yeni olan bilgilere kendileri üreterek ulaşabildikleri gibi, işletme içindeki ve dışındaki kaynaklardan elde ederek de ulaşabilmektedirler. Elde edilen bilgilerin işletme için yeni olması yeterlidir, mutlaka işletme tarafından üretilmiş olmasına gerek yoktur. Örgüt içine aktarılan bilginin yararlı olması, orijinal olmasından daha önemlidir (Davenport ve Prusak, 2000: 53). Bu bağlamda bilginin üretilmesi süreci denildiğinde, bilginin ya işletme içinde baştan üretilmesi, ya da işletme tarafından elde edilmesi akla gelmelidir.

Bilginin elde edilmesi, işletmeler için iki açıdan önemlidir. Birincisi, elde edilen bilgiler işletme içinde yeni bilgilerin üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi, elde edilen bilgiler eğer işletme için yeni ise ve mevcut bir sorunun çözüme kavuşturulması ya da bir sürecin iyileştirilmesi şeklinde işletmeye değer katıyorsa yeni üretilmiş bilgiler kadar değerli olmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 210).

İşletmeler ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmek için çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Bu yöntemlerden taklit etme, kopyalama, satın alma ve kiralama işletme dışındaki kaynaklardan; türetme, yerine koyma ve keşfetme ise iç kaynaklardan bilginin elde edilmesini sağlarlar.

İşletmeler açısından bilgiyi elde etmenin en kestirme ve etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir işletmeyi satın almak, ya da bilgi çalışanlarını işe almakla mümkün olur. Günümüzde işletmeler giderek sahip

oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaktadırlar (Aktan ve Vural, 2005: 211). Satın alma esasında işletmede çalışanların zihinlerindeki ve topluluklardaki bilgiyi satın almaktır. Bunun yanı sıra belgelerde, rutinlerde, süreçlerde ve bilgisayar ortamındaki bilgi de satın alınmaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 54).

Satın almanın yanı sıra, bilgi dışarıdan kiralanarak da elde edilebilmektedir. Genel bir kiralama biçimi işletmenin bir üniversiteyi ya da kurumsal araştırmayı finansal olarak desteklemesidir. İşletmenin bu destekten beklentisi, bu araştırmadan elde edilen sonuçların ilk defa kendisi tarafından ticari amaçla kullanılması hakkını almaktır. Bilginin kiralanması aslında bilginin kaynağının kiralanması anlamına gelmektedir. Bilginin kaynağı geçici olarak kiralanmaktadır, ancak bilginin bir miktarına işletme kalıcı olarak sahip olabilmektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 54-56).

Bilgiyi elde etmenin diğer bir yolu onu taklit etmektir. Bilgiyi taklit etme, bir işletmenin diğer bir işletmedeki başarılı bir uygulamayı ya da üretilen bir bilgiyi örnek alarak kendi bünyesine uyarlaması ve kullanması anlamına gelmektedir. İşletmeler kıyaslama, gözlemlleme, başarılı iş görenleri transfer etme ya da çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak yoluyla bilgiyi taklit edebilmektedirler (Aktan ve Vural, 2005: 212).

İşletmeler taklit etmeye benzer bir biçimde kopyalama yolu ile de bilgiyi elde edebilmektedirler. Kopyalama diğer işletmeler tarafından üretilen yeni bilgileri elde ederek aynen kullanmaktır. Ancak bilginin taklit edilmesi ile kopyalanması arasında bir fark vardır. Taklit etme bilgiyi örnek alarak kendine uyumlu hale getirmeyi ifade ederken, kopyalama bilgiyi olduğu gibi almak anlamına gelmektedir (Aktan ve Vural, 2005: 212).

İşletmeler kendi iç kaynaklarından da bilgiyi elde edebilirler. Türetme, yerine koyma ya da keşfetme iç kaynaklardan bilgiyi elde etme yöntemleridir. Türetme, bir projeden ya da uygulamadan elde edilen bilgilerin başka projelerde kullanılması anlamına gelmektedir. Yerine koyma, bir bilginin yerine kullanılabilecek alternatif

bilgiler üretmektir. Keşfetme ise örgütün bilgi tabanında henüz saklı olan bilgiyi ortaya çıkarmaktır (Aktan ve Vural, 2005: 212).

Bilgiyi elde etmek işletmelerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaları bakımından çok önemli olsa da, işletmelere asıl rekabet üstünlüğünü sağlayan, bilgi üreten bir örgüt olmak ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Yeni bilgi üretmeyen işletmelerin yenilik yapma yetenekleri de gelişmeyecek ve yenilikçi işletmelerle aralarında sürekli bir mesafe bulunacaktır. İşletmelerin bilgiyi üretmek yerine çeşitli kaynaklardan elde etmeleri durumunda, söz konusu işletmeler elde ettikleri yeni bilgiye uyum sağlayana kadar, yenilikçi işletmeler daha yeni bilgiler üretecekler ve hep bir adım önde olacaklardır.

Bilginin üretilmesi, bir işletmenin yeni ve yararlı fikirler ve çözümler geliştirebilme yeteneğini ifade etmektedir. İşletmeler sahip oldukları bilgilerini çeşitli etkileşimler yoluyla yeniden düzenleyerek ve birleştirerek yeni bilgi üretirler. Bilgi üretimi süreci, motivasyonun, ilhamın, deneyde bulunmanın ve talihin rol oynadığı bir süreçtir. Bilgi işletmenin mevcut sorunlarının daha etkili bir biçimde çözülmesine katkı sağladığı ya da pazar ortamında yeniliğe yol açtığı ölçüde yeni olarak kabul edilmektedir (Bhatt, 2001).

İşletmelerde yeni bilgi örtülü ve açık bilgi arasındaki sosyal etkileşim yoluyla üretilmektedir. Ancak işletmelerde bilgi ancak bireyler tarafından üretilebilir. İşletme bireylere bilgiyi üretebilecekleri ortamı sağlar ve örgüt içinde bireylerin sosyal etkileşimleri yeni bilgilerin üretilmesine ve sonuçta örgüte mal olmasına yol açar (Nonaka, 1994).

Bilginin organize edilmesi ve depolanması

Bir örgütteki değişiklikler; personelin emekli olması, personelin işten çıkması veya çıkarılması, yönetim değişiklikleri, kaydedilmemiş veri ve bilgiler, değişen örgüt yapıları ve benzeri unsurlar örgüt içindeki bilginin unutulmasına ya da yok olmasına neden olabilir. Bilginin örgüt çalışanları tarafından yerinde ve zamanında, etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için daha önceki

deneyimlerden elde edilen bilginin sınıflandırılıp saklanması ve bilgiye ihtiyaç duyan kişilerce kolay ulaşılabilir olması büyük önem taşır.

Örgütlerin yaşamsal kaynaklarından olan bilginin, derlenerek denetim altına alınması, bilgi işlem yöntemleriyle kullanıma hazır hale getirilmesi ve bilginin kullanılarak ekonomik, toplumsal ve bilimsel gelişmelere katkıda bulunması bütün örgütler için büyük önem kazanmıştır. Offsey'e göre bilginin örgüt açısından değer ifade etmesi ancak bilginin sınıflandırılması, belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkündür (Zaim, 2005: 213). Davenport ve Prusak'ın (2001: 105) ifade ettiği gibi, bilginin sınıflandırılması bilgiyi erişilebilir ve uygulanabilir bir biçime sokar. Bu şekilde ihtiyaç duyan kişiler bilgiyi organize edebilir, açıklayabilir, yerini gösterebilir ve örnekleyebilir, kopyalayabilir, kurallar ve reçeteler halinde ortaya koyabilir.

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

Bilginin sınıflandırılması, onun ayırıcı özelliklerini yitirmesine ve daha kuru enformasyon ya da verilere dönüşmesine yol açmamalıdır. Bunun için örgütler aşağıdaki dört ilkeyi uygulamalıdır. Bunlar (Davenport ve Prusak, 2001: 106):

- Yöneticiler bilginin sınıflandırılmasının hangi iş hedeflerine hizmet edeceğine karar vermeli,

- Yöneticiler bu hedeflere ulaşmakta yararlı olacak ve çeşitli biçimlerde var olan bilgiyi ortaya çıkarabilmeli,
- Bilgi yöneticileri bilgiyi, yararı ve sınıflamaya uygunluğu açılarından değerlendirmeli,
- Sınıflama işini yapanlar sıralama ve dağıtım için uygun bir ortam belirlemelidirler.

Elde edilen veya üretilen bilginin açık veya örtülü olması, bu bilgilerin özelliklerine göre sınıflandırılmasını ve depolanmasını farklı kılar. Açık bilgi kelimelerle, rakamlarla ve sembollerle ifade edilip belgelere, bilgisayar ve benzeri bellek aygıtlarına depolanır.

Örtülü bilgi iki şekilde saklanabilir. Birincisi örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklamak, ikincisi de belirli bir süreçte söz konusu bilgi ve beceriyi diğer çalışanlara aktarmak; özellikle yüz yüze etkileşimler ile aktararak saklamaktır (Zaim, 2005: 197). Çalışanların zihninde üretilen ve ifade edilmesi ve açık hale getirilmesi güç olan örtülü bilginin sınıflandırılması ve depolanması önemli bir sorundur.

Bilgi haritası bilginin kendisini içermeyen, yalnızca işletme içindeki yerini gösteren bir araçtır. Bu özelliği nedeniyle bilgi haritası bir veri tabanı değil, yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritası ile bilginin bulunduğu belgeler, veri tabanları ya da çalışanların yeri gösterilir. Bilgi haritasının temel amacı çalışanlara bilgiye gerek duyduklarında, bu bilgiyi işletme içinde nereden temin edebileceklerini göstermektir. Böylece çalışanlar fazla zaman kaybetmeden, aksi takdirde bulmakta çok zorlanacakları ya da hiç bulamayacakları bilgi kaynaklarına erişim olanağına sahip olurlar (Davenport ve Prusak, 2000: 72).

Bilgi haritası, elde edilen enformasyonun ve birçok ayrıntı düzeyinde farklı geçmişlere sahip gözlemciler tarafından bilginin iletişimini ve öğrenilmesini sağlayan ilişkilerin görsel görüntüsüdür. Entelektüel sermayenin bireysel öğelerini kapsar, örneğin bir harita, metin, hikâyeler, grafikler, modeller ya da sayılardan oluşabilir. Haritalar, uzmanlar gibi örtülü bilgiyi göstermesiyle birlikte daha detaylı

bilgilere bağlantı kurmaya da hizmet edebilir (Vail, 1999). Bir bilgi haritalama projesinin başarılı olması için gerekenler:

- Açıkça tanımlanmış ihtiyaçlara odaklanmalı. Bu ihtiyaçlar bilgiyi yakalama, geri alma, analiz etme ya da iletme ile ilgili olabilir.
- Güçlü finansal destek,
- Bilgi harita tarzının dikkatli eşleştirilmesi,
- Örgüt kültürü için süreçleri oluşturma.

Davenport ve Prusak'a (2001: 118) göre iyi bir bilgi haritası için vazgeçilmez koşullar amacın netliği, kesinlik, ulaşılabilirlik ve kullanım kolaylığıdır. Bilgi Haritalama, kimin ne bildiğini, örgütte enformasyonun nasıl ve nerede depolandığını ve enformasyon depolarının nasıl ilişkilendirildiğini tanımlayan süreçtir.

Bilgi haritası, bilginin bulunduğu yeri gösterir ama bilgiyi içermez. Örgüt şemalarından farklıdır. Örgüt şemaları hiyerarşiktir ve insanların unvanlarında ve görev tanımlarında yansıtılmayan uzmanlıklar örgüt şemalarında görünmez. Oysa anahtar bilgi örgütün her yerinde bulunabilir (Davenport ve Prusak, 2001: 110-111). Bilgi haritası bilginin bulunmasını kolaylaştırmasının yanında, örgüt bilgisinin tek bir grubun ya da bireyin tekelinde olmadığı, örgütün tümüne ait olduğu düşüncesini yaymaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 115).

Bilginin, bilgi yönetimi sisteminin yardımıyla ve sistematik şekilde haritalara aktarılması, sınıflandırılması, markalanması ve bilgiye uyarlanması sadece bu bilgilere erişebilmeyi kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda bilgi yönetimine öncelik ve odaklanma özelliklerini de kazandırır. Böylece bilgi haritası, kurumun rakiplerine göre nerede olduğunu anında tespit edebilmesine olanak tanıyacaktır (Tiwana, 2003: 180- 182).

Bilginin işletme içinde düzenlendiği ve saklandığı kaynaklar bir bütün olarak işletme hafızasını oluştururlar. İşletme hafızası; yazılı belgeleri, elektronik veri tabanlarında bulunan yapılandırılmış enformasyonu, uzman sistemlerde bulunan

kodlanmış insan bilgisini, belgelenmiş prosedürler ve süreçleri ve bireyler ve ağlar tarafından elde edilen örtülü bilgileri içermektedir (Alavi ve Leidner, 2001). İşletme hafızası sayesinde işletmenin bilgiye dayalı faaliyetlerini gelecekte de sürdürmesi mümkün olur ve çalışanların işletmeden ayrılırken bilgilerini de beraberlerinde götürmelerinden kaynaklanabilecek bilgi kaybının önüne geçilebilir (Borghoff ve Pareschi, 1997).

Bilginin depolanması bilgi sahiplerinin yaratıcılıklarının ve ilgilerinin korunması olarak anlaşılmalıdır. Bilginin saklanması (depolanması) elde edilen bilgi kaybını önleyen bir süreçtir. Bilginin saklanması bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilir. Bireyler ve örgütler belirli düzeydeki bellek sistemlerinde bilgi saklarlar. Bunlar genellikle sabit diskler, kütüphaneler ve veri ambarları olarak değerlendirilir. Bilginin saklanması üç şekilde ortaya konulabilir.

Bu sistemler açıklanacak olursa;

- *Doğal saklama sistemleri:* Bireyler, gruplar ve bilgi topluluklarının varlığı doğal saklama sistemleri olarak nitelendirilebilir. İletişim aracılığıyla bilgiye sahip olunur ve dil aracılığıyla bireysel bilgi ortak bilgi haline dönüştürülür. Örgütsel bellek kaybı (işten çıkarmalar vs.) temel problem olarak karşımıza çıkar, bu süreçte bilginin elde tutulması bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Doğal sistemlerde karşılaşılan en önemli sorunlar unutma ve işten çıkarmalardır.
- *Yapay saklama sistemleri:* Veri tabanları yanında uzman sistemler olarak nitelendirilen ve sadece veri saklamakla kalmayıp aynı zamanda problem çözme, açıklama ve diyalog oluşturma gibi işlevlerle çözüme yönlendirilebilir sistemlerin varlığını yapay saklama sistemleri içinde değerlendirmek mümkündür.
- *Kültürel saklama sistemleri:* Bunlar daha çok bilgi dokümanlarının oluşturulması ile gerçekleştirilir. Örgütsel başarıların, yeniliklerin, amaçların, hikâyelerin ve sembollerin paylaşılması örgüt kültürünü güçlendirir. Ortak örgüt belleğinin

varlığı ve güncelliği, hatırlamayı sağlar ve unutmayı engeller (Yeniçeri ve İnce, 2005: 117-118).

Bilginin dağıtımı ve paylaşılması

Bilgi yönetimi süreçlerinin üçüncüsü bilginin dağıtımı ve paylaşılmasıdır. Üretilen veya elde edilen bilgi, ihtiyaca uygun olarak tasnif edilip belirli bir biçime kavuşturulduktan sonra çalışanların en kısa sürede ve kolay yoldan erişebilecekleri şekilde dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır.

İç ve dış kaynaklardan gelen ve yeniden üretilen bilgi, örgütteki kişilere ve kullanıcılara transfer edilerek paylaşılmış olur. Aktif halde bulunan bilgi paylaştıkça büyümekte ve örgütte etkinliği artmaktadır.

Bu aşamada bilinen konuların organizasyon içinde erişilebilir hale getirilmesi, bireysel bilginin ortak bilgi haline gelmesi hedeflenmektedir. İleri teknoloji olanaklarından faydalanarak bilginin paylaşımı sağlanmaktadır. Teknolojik araçların yanında doğal paylaşım, yani kişilerin aynı fiziksel ortamda bulunarak bu ortamı paylaşmaları da bilgi paylaşımı için etkili bir araçtır (Dervişoğlu, 2004: 44).

Bilgi transferi yalnızca yeni bilgi üretilmesi ve mevcut bilginin daha etkili biçimde kullanılmasını sağlamakla kalmaz aynı zamanda günümüz organizasyonlarının temel amaçlarından biri olan sürekli öğrenmeyi destekler ve buna bağlı olarak eski bilgilerin (veya kısa sürede eskiyen bilginin) yenilenerek güncelleşmesine de yardımcı olur. Kaldı ki bilgi transferinin önündeki coğrafi engellerin giderek kalktığı bir ortamda organizasyonlara rekabet avantajı kazandıran temel kabiliyetlerden biri bilgiyi sınır tanımaksızın (hiyerarşik, coğrafi, kültürel, vb.) transfer etmek ve paylaşmaktır (Aktan ve Vural, 2005: 203).

Daha önce yaşanmış sorunlara bulunan çözümler, örgüt içinde paylaşılmadığı için aynı sorunla karşılaşıldığı her seferinde aynı çabaları harcıyıp yeni baştan çözüm bulmak gerekmektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 42). Paylaşılmayan bilgi,

kişilerin, grupların ve dolayısıyla örgütlerin zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Paylaşılan bilgi, hataların defalarca tekrarlanmasını önler.

Örgütlerde bilgi transferi, birimlerin (grup, departman ya da bölüm) diğer birimlerin deneyimlerinden etkilendiği bir süreçtir. Bilginin örgüt içinde gerek duyulduğu ve yarar sağlayacağı birimlere transfer edilmesi, örgüt içinde çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir. Bunlar; bireyler arasında bilgi transferi, bireylerden açık bilgi kaynaklarına bilgi transferi, bireylerden gruplara bilgi transferi, gruplar arası bilgi transferi ve gruptan örgüte bilgi transferidir. (Alavi ve Leidner, 2001).

Bilginin transferi iki biçimde gerçekleşir. Birinci biçimde bilgi bu bilgiyi üreten ya da ona sahip olan kişiden kullanıcı birime doğrudan transfer edilir. İkinci biçimde ise bilgi mevcut bir bilgisayar donanımına aktararak transfer edilir ve böylelikle bilginin sistem üzerinden ileride yeniden kullanılabilmesi de mümkün olur (Güçlü ve Sotirofski, 2006).

İşletmelerde bilginin farklı mekânlarda ve dağınık bir biçimde bulunduğu dikkate alındığında, onun örgüt içinde gerek duyulan ve yarar sağlayacağı birimlere transferi de önem kazanmaktadır. Ancak bu basit bir süreç değildir, çünkü işletmeler genellikle neyi bildiklerinin ve bilgilerinin nerede olduğunu farkında değildirler. Bilgi transferinin etkinliğini etkileyen faktörler çalışanların transfer edilen bilginin değeri hakkında sahip oldukları algı, transfer kaynağının bilgisini paylaşmaya istekli olması, dağıtım kanallarının varlığı ve zenginliği, alıcının bilgiyi kaynaktan almaya istekli olması ve alıcının bilgiyi özümseme kapasitesidir (Alavi ve Leidner, 2001). Ancak bilginin transferi her seferinde istenilen sonucu doğurmayabilir. Bilgi transferinin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içinde aktarıldığı birimin kendine özgü koşullarıyla bağdaşması ve bu koşullara uyartılabilir olması da gerekmektedir (Argote ve Ingram, 2000).

İşletmelerde çalışanların ve birimlerin arasındaki sosyal ilişkilerin niteliği de bilginin transferi üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle transfer edilen bilginin örtülü ve karmaşık olduğu durumlarda çalışanlar ve departmanlar arasındaki sürekli ve

güçlü sosyal ilişkiler, bilginin etkili ve doğru anlaşılacak bir biçimde transfer edilmesini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptirler (Argote ve Ingram, 2000).

İşletmelerde örtülü bilgi kişinin duygularına, deneyimlerine ve bedensel hareketlerine bağlı olduğu için kolaylıkla paylaşılamaz. Örtülü bilgiyi paylaşmanın en etkili yolu, onu örtülü bilgi olarak paylaşmaktır. Örtülü bilgiden örtülü bilgiye paylaşım, toplam bilgi paylaşımının %90'ına denk gelmektedir (Small ve Sage, 2005-2006). Örtülü bilginin paylaşılması için temel koşul yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmaktır. Örtülü bilgiyi paylaşmanın bazı yolları şunlardır (Aktan ve Vural, 2005: 106):

- *Doğrudan gözlem:* Bu yöntem çalışanların usta - çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlemesidir.
- *Doğrudan gözlem ve anlatım:* Doğrudan gözlemin yanı sıra çalışanlar işi yapan kişilerden işin nasıl yapılacağı konusunda ek bilgiler alırlar; bu da genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlar ve benzetmeler yoluyla olur. Böylece gözlemcilerin edindiği bilgiler anlatılan bilgilerle daha da pekişerek kalıcı davranışlara dönüşür.
- *Taklit:* Çalışanlar diğerlerinin yaptıkları işleri gözlemleyerek, aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar.
- *Deneme ve karşılaştırma:* Çalışanlar önce kendi çözüm yollarını denerler, sonra uzman kişilerin çalışmasını izleyerek onların performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar.
- *Birlikte çalışma:* Çalışanlar söz konusu işi hep birlikte yapmaya çalışırlar. Bu süreçte daha deneyimli olan çalışanlar diğerlerine işin nasıl yapılacağına ilişkin yararlı ipuçları verir ve diğer çalışanlar kendi önerilerini getirirler.

Constant, Kiesler ve Sproull'a (1994) göre kişiler sahip oldukları bilginin türüne göre, yani açık veya örtülü oluşuna göre, sahip oldukları yeteneklere ve geçmiş deneyimlere bağlı olarak, bilgi paylaşımına dair farklı eğilimlere sahip olabilirler. Sahip oldukları ve ürettikleri açık bilginin örgütlerine ait, fakat örtülü bilginin yalnızca kendisine ait olduğunu düşünebilirler. King'in (2006) de belirttiği gibi bazı

insanlar bilgiyi paylaşma eğiliminde iken, bazıları “bilgi güçtür” anlayışıyla, örgüt içinde öğrendiği bilgiyi tutup, başkalarıyla paylaşmada isteksiz olabilirler.

Örgütte geleneksel bir hiyerarşi anlayışı varsa, bilgi yalnızca üretildiği yerde ya da yöneticilerin tekelinde kalabilir. Çalışanlar arasındaki güvensizlik, işbirliği eksikliği, terfi veya ödül mücadelesi, bilgiyi elinde tutan kişilerce bir güç olarak algılandığından, bilginin paylaşımı gerçekleşmeyebilir. Rekabetçi bir ortam da bilgi üretimini ve paylaşımını engeller. Krogh ve diğerlerinin (2002: 63) belirttiği gibi rekabet; çalışanların birbirine güvenememelerine, birbirine yardımcı olmaktan kaçınmalarına, yeni ve işe yarama potansiyeli olan düşünceleri acımasızca eleştirmelerine, öğrenme süreci içinde aslında çok değerli olan fikirlerini ifade etmemelerine neden olabilir.

Örgüt yapısında yer alan işlevsel ve bölümsel sınırlar, yani örgütün çalışmalarını yürüttüğü binanın mimarisi de bilgi üretimini ve paylaşımını etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların bir araya gelmelerini, etkileşimde ve iletişimde bulunmalarını kolaylaştıran mekânların bulunması gerekir. Duvarların yerine şeffaf, aydınlık ve zıt desenlerden oluşan bir dekorasyon daha canlı bir çalışma ortamı sağlar (Krogh ve diğerleri, 2002: 52-53).

Tiwana (2003: 112) örgüt içindeki bazı uygulamaların bilgi paylaşımını olanaklı kılarken bazılarının ise olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Bilgi paylaşımını olanaklı kılan ve engelleyen uygulamalar çizelgedeki gibidir (Çizelge 3.2).

Güven yerine korku ve şüphenin, yatay hiyerarşik yapıların yerine dikey hiyerarşinin egemen olduğu, takım çalışmalarının değil de bireysel sorumluluk ve başarıların ödüllendirildiği, işbirliğine değil de rekabete dayalı çalışmanın teşvik edildiği örgütlerde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi güçtür.

Çizelge 3.2. Bilgi paylaşımı: olanaklar ve engeller (Tiwana, 2003: 112)

Olanaklar	Engeller
Yüksek düzeyde güven	Korku ve şüphe
Paylaşılacak ödüller	İstifçiliğin katıksız ödüllendirilmesi
Takım çalışması	Bireysel çalışmaları desteklemek
Ortak vizyon, misyon ve değerler ile strateji	Bireysel sorumlulukları ödüllendirmek
Takım sorumluluklarını ödüllendirmek	İşlevsel odaklanma
Grup çalışmalarını ödüllendirmek	İşveren-işçi çıkar çatışmaları
Sürece odaklanma	Paylaşma isteksizliği
Müşteri memnuniyetine odaklanma	"Buraya para harcama" sendromu
Dıştan gelecek düşüncelere açıklık	Paylaşamayacak kadar meşgul olmak
Rekabete istekli olmak	İç rekabet
Ortak ve çapraz işlevsel çalışma	Rekabete dayalı terfi
Paylaşma ihtiyacı	İşlevsel grupların hizipleşmesi
Lokal karar verme	Merkezi yukardan aşağı karar verme

Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetimin bilgi yönetimine verebileceği desteklerden bazıları şunlardır (Celep ve Çetin, 2003: 106):

- Üst yönetimin bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermesi.
- Üst yönetimin, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da parasal destek sağlaması.
- Üst yönetimin, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması ve iş görenlere bilgiye ilişkin öncelikler vermeleridir.

Bilginin kullanımı ve uygulanması

Örgütsel bilginin işletmenin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde somut bir biçimde hayata geçirilmesi, işletmelerin rekabet avantajlarını artırmaktadır. İşletmeler bilgiyi hayata geçirmek için bilgi kaynaklarını çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin mevcut bilgilerini farklı bir içerikle yeniden düzenleyebilirler, performans standartlarını yükseltebilirler, çalışanlarını daha yaratıcı düşünceleri için eğitebilir ve motive edebilirler ve onların ürünler, hizmetler ve süreçler hakkındaki fikirlerinden yararlanabilirler. Böylece bilgiyi hayata ve uygulamaya geçirmek yolu ile bilgiden daha aktif bir varlık olarak yararlanabilirler (Bhatt, 2001).

Bilginin üretilmesinin ve geliştirilmesinin, saklanması, transfer edilmesinin ve paylaşılmasının asıl amacı, bilginin örgüt varlığını sürdürmesi için yerinde ve zamanında etkili olarak kullanılmasıdır. Bilginin kullanımı, bilgi yönetiminin amaçlanan yararlarının gerçekleştiği aşamadır.

Bilginin yeniden kullanılması zaman tasarrufu sağlar, iletişim masraflarını azaltır ve örgütün daha çok proje üstlenmesine olanak verir (Hansen ve diğerleri, 2001: 69).

Bilginin kullanılması için öncelikle örgüt tarafından öğrenilmesi gerekir. Bu bağlamda örgütün öğrenmesi, gelişimi ve öğrenen bir örgüt olabilmesi günümüzde tüm kuruluşların temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Değişim, yapılan işi, örgüt yapısını ve çalışanların profilini de radikal biçimde değiştirmiş ve “öğrenme” yalnızca yönetim kademesinin veya stratejik kararlar veren beyin takımının sorunu olmaktan çıkarak tüm örgütü ve her seviyede çalışanı yakından ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Zaim, 2005: 228).

Garvin (1999) öğrenen örgütü bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip olan örgüt olarak tanımlamıştır.

Bu örgütlerin temel özelliği sürekli öğrenmeye ve bu öğrendiklerini uygulayarak değer yaratmaya odaklanmaları, yani örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmektir. Cross ve Baird’a göre örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler şunlardır (Jennex, 2006):

- Uzmanlar ile bilgi kullanıcıları arasındaki kişisel ilişkileri desteklemek,
- Bilgi yönetim sistemlerini kullanmaları ve deneyimlerinden öğrenmeleri için kullanıcıları motive edici özendiricileri sağlamak,
- Bilgiyi ve bilgi ipuçlarını depolamak için düzenlenmiş veri tabanlarını sağlamak,
- Kullanıcıların kişisel deneyimlerini örgütsel öğrenmeye dönüştürmeleri için, iş süreçlerini önceden hazırlamak,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu, elde edilen ve öğrenilen bilginin yönetilmesini sağlamak.

Bilginin değerlendirilmesi aşaması, bilgi kullanımının ve verimliliğinin gözden geçirilmesini ifade etmektedir (Kalkan, 2006). Başka bir ifade ile bilginin değerlendirilmesi aşamasında bilgi, amaçlar doğrultusunda kullanılmakta ve bu kullanımın sonuçları incelenmektedir (Kalkan, 2004). Ayrıca değerlendirilen bilgi, yeniden üretilecek bilginin temelini de oluşturmaktadır. Bilginin değerlendirilmesi aşamasından elde edilen sonuçlar geri besleme mekanizmalarının çalıştırılması ile yeni tasarlama ve planlama faaliyetlerine yansıtılmalıdır (Kalkan, 2006).

Örgüt için oluşturulan değerlere ve amaca yönelik olarak bilgi, hızlı ve doğrudan kullanılmalıdır. Böylelikle bilgi örgüt içinde daha aktif ve uygun hale gelecektir. Ayrıca örgüt içinde kullanılan bilginin sonuçları değerlendirilmeli ve gerekirse bilgi yönetimi süreci yeniden düzenlenmelidir. Bu yaklaşımla bilgi etkin bir biçimde kullanılacak ve örgüt rekabet avantajı sağlayacaktır (Alavi ve Leidner, 2001).

Bir bilgi yönetim uygulamasının yararları ölçülmeden tüm örgüt genelinde kullanılması örgütü zaman kaybına uğratacağı gibi maddi olarak da zarara sokabilir. Başarısız uygulamalar iş görenlerin dolayısıyla birimlerin öğrenme ve değişim isteklerini azaltıp bu tür uygulamalara dirençlerini yükseltebilir. Bu yüzden örgütler, bilgi yönetiminden sorumlu birimlerinin desteğiyle bilgi yönetim uygulamalarını örgütün küçük bir biriminde bir pilot uygulaması yapmalıdırlar. Pilot uygulama sonucunda değer elde ediliyorsa örgüt genelinde yaygınlaştırılması daha uygun olur.

Bir kurumda etkin bilgi yönetimi yapılıp yapılmadığını ve bir kurumun sahip olduğu kurumsal ve bireysel entelektüel sermayenin pozitif değer oluşturacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi için şu kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir;

- *Bilgi kaynaklarını belirlemek ve izlemek:* Bilgi kaynaklarının belirlenmesi ve bu kaynaklarda bilginin doğru zamanda üretilerek doğru yerlere gönderilmesidir.
- *Bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak:* Bilginin var olması kadar bilginin erişilebilirliğinin sürekli kontrol edilmesi ve aksaklıkların önlenmesidir.

- *Bilgiyi iyileştirmek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak:* Kurum içindeki bilgilerin günün koşullarına uyum sağlamasını göstermek bakımından bu kriter önemlidir. Kurum için geçmişte çok önemli olan bir bilgi bugün önemini yitirmiş olabilir. Kurumun bu yeni duruma uyum sağlayacak esnekliği göstermesi gerekmektedir. Bilgilerin bu kapsamda yenilenmesi ve güncellenmesi için gerekli mekanizmanın kurulmasıdır.
- *Pozitif değer katmak:* Kurumdaki bilgi yönetimi çalışmaları ile katma değeri olmayan aktivitelerin ortadan kaldırılması ve değer katmada özellikle organizasyonun iş sahası ve müşteri isteklerinin karşılanmasının esas alınmasıdır.
- *Entelektüel sermayeyi legal koruma altına almak:* Kurumun sahip olduğu entelektüel sermayenin korunması için gerekli her türlü alt yapının sağlanmış olmasıdır.
- *Organizasyonel değişim, bilgi işçileri ve organizasyonel rolleri belirlemek:* Çalışanların bilgilerini değerlendirebilmeleri için organizasyon içinde gerekli değişimlerin yapılması ve bilgi işçilerinin oluşturulmasıdır.
- *Bilgi Kültürünü oluşturmak:* Bilgi yönetiminin etkin olabilmesi için organizasyon içinde bilginin öneminin kavranması ve herkesin bilgisini değerlendirmek için çaba sarf ettiği bir kültürün oluşturmasıdır.
- *Bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek ve izlemek:* Bilginin yönetilmesinin sadece kurumun operasyonel birimlerinde değil en üst yönetiminin de önemli işleri arasında sayılması ve bu kapsamda yönetim stratejilerinin geliştirmesi, uygulanması ve etkinliğinin ölçmesidir.
- *Sistematik bir yönetim yaklaşımı uygulamak:* Bilgi yönetimi çalışmalarının belirli bir sistem içinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin gösterilmesidir.
- *Bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek:* Bilgi yönetimine yönelik bazı süreçlerin belirlenmesi, her sürecin sorumlularının atanması, performanslarının ölçülmesi yolu ile sürekli bu süreçlerin iyileştirilmesi ve entelektüel sermayenin etkin kullanımının sağlanmasıdır.
- *Bilişim teknolojisinden ve bilgi yönetimi araçlarından faydalanmak:* Bilgi yönetimi çalışmalarının bilgisayar ortamında takip edilmesi, yönetim bilişim

sistemleri ve karar destek sistemleri gibi yönetim araçlarının bilgi yönetimi çerçevesinde kullanılmasıdır.

- *Bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak:* Bilginin belirlenmesi kadar etkin kullanımı da bilgi yönetimi çalışmalarının faydalı sonuçlar üretilmesini sağlar. Bunun, ERP sistemleri, toplam kalite yönetimi, CRM vb. gibi teknolojiler ile bilgi teknolojileri çalışmalarının desteklenmesini de içermesidir.
- *Kurumsal zekâyı belirlemek ve ölçmek:* Bilgi yönetimi çalışmalarının kurumsal zekânın sürekli gelişmesine katkısının olması ve bu zekânın ölçülmesi ve iyileşmelerin izlenmesidir.
- *Öğrenen organizasyon oluşturmak:* Organizasyonlarında kurumsal zekânın gelişmesi ile oluşan öğrenme eğrilerinin izlenmesidir.
- *Bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek:* Yöneticilerin bilgi yönetimi konusunda kendilerini tek kurtarıcı olarak görmediklerini, herkesin bilgisinin kurum için önemli olduğuna inandıklarını ve bu bilgilerin bir koçluk altında yönetildiğini göstermeleridir.
- *Yenilikçi olmak ve değişimi izlemek:* Sahip olunan entelektüel sermaye ile sürekli yenilikler yapabilmek ve çağın gereksinimleri ile uyum içinde olacak şekilde değişimin izlenebilmesidir.
- *Rekabet avantajı sağlamak:* Bilginin rekabet avantajı sağlayacak şekilde ölçülmesi ve iyileştirmelerin yapılmasıdır.
- *Riskleri yönetmek:* Bilgi yönetimi risklerinin belirlenmesi ve önleyici tedbirlerin alınıp alınmadığının gösterilmesidir.
- *Ölçme ve değerlendirme sistemini kurmak:* Bilgi yönetimi çalışmalarının etkinliklerinin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesidir (Öztemel ve Aslankaya, 2007).

3.2.7. Bilgi yönetimini etkileyen faktörler

Bilgi yönetimi alanındaki diğer unsurlarda olduğu gibi, nelerden etkilendiği konusunda da ortak bir yargı henüz geliştirilmemiştir. Farklı araştırmacılar farklı faktörlerin bilgi yönetimine etkilerini ölçmeye yönelik araştırmalar yapmışlar, bu araştırmaları neticesinde bazı faktörler belirlemişlerdir.

Davenport ve Prusak (1998) örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada bilgi yönetimi çalışmalarının başarılı olmasını sağlayacak faktörlerden bahsetmişlerdir. Bu faktörler; bilgiye yönelik bir örgütsel kültür, teknik ve kurumsal altyapı, üst yönetimin desteği, ekonomik değer ya da başarı ile bağlantılı olma, sürece yönelme, açık bir vizyon, anlaşılır bir dil, çalışanlar için motivasyon unsurlarının varlığı, bilginin biçimlendirilmiş olması ve çok sayıda bilgi aktarım kanalının varlığıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 212).

Bir diğer çalışmada ise Holsapple ve Joshi (2000) bilgi yönetimini etkileyen çok sayıda faktör bulmuşlar ve bu faktörleri üç grup altında sınıflandırmışlardır:

- Yönetimsel etkiler (liderlik, koordinasyon, kontrol ve ölçme)
- Kaynak etkiler (insan kaynağı, bilgi, finansal kaynak ve diğer materyal)
- Çevresel etkiler (moda, pazarlar, rakipler, teknoloji, kamu otoritesi, sosyal ve eğitimsel faktörler)

Gupta, Iyer ve Aronson'a (2000) göre ise başarılı bir bilgi yönetimi örgütsel kültüre, liderliğe ve teknolojiye bağlıdır. Bu yüzden, etkin bir bilgi yönetimi örgütteki kültürel değişimi, yeni yönetim uygulamalarını, üst yönetimin desteğini ve teknolojik altyapının varlığını gerektirir.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında etkin bir bilgi yönetimini etkileyen çok sayıda faktörün olduğu söylenebilir. Ancak araştırmacıların büyük bir kısmı bu faktörleri liderlik, teknoloji ve kültür olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır.

Liderlik

Liderlik, örgütün amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koymaktır. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması yönetim kademesinin uygun liderlik becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda bir bilgi liderine, örgüt içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması, uygulamaları ve güdeleri desteklemek yönünde gereksinim duyulacaktır. Bu yüzden bilgi liderinin, bilişim teknolojilerine

yönelik yeteneğe sahip olmasının yanında, bilgiyi toplama, organize etme, sınıflama ve iletişim gibi konularda da yeteneğe sahip olması beklenmektedir. Ayrıca etkin bilgi yönetimi için açık bir vizyonun önemli olması nedeniyle örgütün amaç ve stratejileriyle bağlantılı bir vizyon geliştirilmeli, çalışanlar bu vizyona göre yönlendirilmelidir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004: 635). Bunun yanında teknoloji, teknikler ve insan faktörleri arasındaki etkileşimi esas alan bütünsel yaklaşımlar, bilgi yönetimi süreçlerinin merkezine alınmalı, örgütsel hafızayı geliştirmek ve korumak için düşünce ve fikir veri tabanı uygulamaları teşvik edilmelidir (Kulaklı ve Birgün, 2005).

Teknoloji

Bilgi çağında örgütler bilgi teknolojileri ile şekillenmektedir. Bilgi teknolojileri özellikle biçimsel bilginin kayıt altına alınması, depolanması, işlenmesi ve iletilmesine olanak sağlayan teknolojilerdir. Söz konusu teknolojilerin amacı, insanların beyinlerinde ve kâğıt üzerinde duran bilgiyi alıp, örgüt genelinde herkesin yararlanmasını sağlamak yani paylaşımını kolaylaştırmaktır.

Bilgi işlemlerinde kullanılan bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında gerçekleşen hızlı gelişme, iç ve dış çevreyle olan iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve yer kullanımında sağladığı avantajlarla da örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Odabaş ve Anameriç 2006: 5-6).

Kültür

Örgütsel kültür başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi üstlenmektedir. Bu doğrultuda öğrenmeyi, öğrendiklerini paylaşmayı ve teknolojiyi etkin kullanmayı destekleyen bir kültür örgütler için gereklidir. Özellikle paylaşımına açık bir kültürün sağlanması, örgütte oluşturulacak güven iklimi ile ilgilidir (Çınar, 2004). Çünkü örtülü bilgi paylaşımının doğasında güven bulunmaktadır. Çalışanlar arasında ortak sosyal ve kültürel bağlam üzerine kurulmuş güven ilişkisi, yüksek seviyede karşılıklı olarak birbirini anlamanın göstergesidir. Bu durum ise başarılı örtülü bilgi

transferini sağlayan unsurdur. Bu doğrultuda yönetim kademelerince örgütlerde bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımına uygun, ortak düşünceyi açığa çıkaracak şekilde güven ve ödüllendirme ortamının oluşturulması önemlidir (apar, 2006).

Örgüt içinde çalışanların örtülü ve açık bilgilerinin etkileşimi ve paylaşımı sonucunda oluşan örgütsel bilginin varlığı sosyal ilişkilere bağlıdır. Bu nedenle örgütsel bilgiyi harekete geçirebilmek ve örgütün sahip olduğu bilgi birikiminden bütünüyle istifade edebilmek için çalışanların gönüllü katılımının temin edildiği uygun bir zemin hazırlanmalı ve tüm bunları destekleyen bilgi temelli bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Zaim, 2005: 264).

Örgütsel kültürün bilgi yönetimine etkilerini belirlemeye yönelik yapılmış çok sayıda çalışma olmasına karşın, örgütsel iklimin etkilerini belirlemeye yönelik çalışma fazla yapılmamıştır. Örgütsel iklimin yakın zamana kadar örgüt kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılması, örgütsel iklime ilişkin çalışmaların sınırlı olmasına sebep olmaktadır. Ancak ilk bakışta benzer olarak algılanmalarına karşın örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasında bazı farklılıklar söz konusudur. Örgütsel iklim, kişilerin herhangi bir örgüt içerisinde çalışmaktan memnun olması ve beklentilerinin karşılanmasında bir ölçüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgütsel iklim ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL İKLİMİN SOSYAL ETKİLEŞİM AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, sosyal etkileşim açısından bilgi yönetiminde örgütsel iklimin etkilerini belirleyebilmektir. Bu bağlamda örgütsel iklim 3 alt boyut (samimi iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim), sosyal etkileşim 3 alt boyut (güven, iletişim ve koordinasyon) ve bilgi yönetimi 2 alt boyut (bilginin toplanması ve paylaşımı, bilginin depolanması ve kullanılması) olarak incelenmiştir.

Ayrıca çalışmada örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenlerinin hem birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve boyutu belirlenmeye çalışılacak hem de ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzün değişken yapıdaki ve rekabetçi ortamında, bilgi genellikle işletmelerin başarılarının temel kaynağı olarak bilinmektedir. Başarılı işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek ve en iyi performansı yakalamak için bilgi varlıklarını aktivitelerine sürekli olarak entegre etmek ve yönetmek zorundalardır. Amaçları gerçekleştirmek için bilginin sadece elde edilmesi ya da üretilmesi yeterli değildir, aynı zamanda bu bilginin örgütün bütününe yayılması ve herkes tarafından kullanılabilir olması da gerekmektedir.

Sağlık hizmetleri değişimin ve gelişimin çok hızlı yaşandığı, emek yoğun hizmetlerdir. Aynı zamanda yapılabilecek en küçük bir hata geri dönüşü mümkün olmayan sonuçlara neden olabilmektedir. Sağlık hizmetlerindeki bu değişimin hızı, hastanelerin hem teknolojik donanımlarını hem de en önemli sermayeleri olan

entelektüel sermayelerini bu değişime adapte edebilmelerini gerektirir. Bu da ancak bilginin yönetimi ile mümkün olmaktadır. Etkin bir bilgi yönetim sisteminin kurulması ve işletilebilmesi için hastanelerde bazı faktörlerin mevcut olması gerekir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalarda değişik faktörlerin etkileri incelenmeye çalışılmış olsa da, sosyal etkileşim ve örgütsel iklim konuları üzerinde fazlaca durulmamıştır.

Bu çalışmada daha önceki çalışmalarda bir arada ele alınmamış olan örgütsel iklim ve sosyal etkileşimin bilgi yönetimine olan etkilerinin belirlenmesi aracılığıyla hem literatüre katkı verilebileceği hem de yöneticilere etkili bir bilgi yönetimi sistemi kurabilmeleri ve böylece amaçlarına daha etkin şekilde ulaşabilmeleri için bazı önerilerde bulunulabileceği düşünülmektedir.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerle ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış, daha önce yapılmış olan ve geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel iklim ölçeği, sosyal etkileşim ölçeği ve bilgi yönetimi ölçeklerinden oluşan 93 soru yer almaktadır. Anket toplam 100 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan sorular 5'li Likert şeklinde hazırlanmış olup, Hiç Katılmıyorum (1), Çok Az Katılıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Çok Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) olarak kodlanmış ve puanlanmıştır.

Örgütsel iklimin belirlenmesinde, Bilir'in 2005 yılında "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları" başlıklı çalışmasında geliştirdiği ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Bilir, çalışmasında örgütsel iklimi ölçmek için 3 boyuttan ve toplam 50 sorudan faydalanmıştır. Bürokratik iklim boyutu 17 soru (1-17. sorular), destekleyici iklim boyut 17 soru (18-34. sorular) ve yenilikçi iklim boyutu 16 soru (35-50. sorular) ile ölçülmektedir.

Sosyal etkileşimin belirlenmesinde, Chen ve Huang'ın 2007 yılında "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management" adlı çalışmalarında kullandıkları sosyal etkileşim ölçeği Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi ve hazırlanması sürecinde alanda çalışan akademisyenlerin görüşleri alınmış, ayrıca farklı hastanede çalışan kişilere de sorular yöneltilerek, soruların herkes tarafından anlaşılabilir olması için düzeltmeler yapılmıştır. Sosyal etkileşim ölçeği 3 boyuttan ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. Güven boyutu 8 soru (51-58. sorular), iletişim boyutu 8 soru (59-66. sorular) ve Koordinasyon boyutu 6 soru (67-72. sorular) ile ölçülmüştür.

Bilgi yönetiminin ölçülmesinde, Çetinkaya'nın 2012 yılında "Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performans Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışması kapsamında geliştirdiği ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Çetinkaya çalışmasında bilgi yönetim performansını ölçmek için 4 boyut ve toplam 28 sorudan faydalanmıştır. Bilgi paylaşımı boyutu 6 sorudan (73-78. sorular), bilgi toplama boyutu 6 sorudan (79-84. sorular), bilgi üretimi boyutu 5 sorudan (85-89. sorular) ve bilgi depolama boyutu 4 sorudan (90-93. sorular) oluşmaktadır.

Ankete son şekli verilmeden önce Sivas Numune Hastanesinde 55 çalışan ile ön çalışma yapılmış ve anketin güvenilirliği test edilmiştir. Bu ön çalışma sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiş ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ayrıca yapılan analizde tüm sorular için anketten çıkarılması durumunda güvenilirliğin ne ölçüde değişeceği de değerlendirilmiş, ancak hiçbir sorunun çıkarılmasının ölçeğin güvenilirliğinde önemli derecede bir değişikliğe sebep olmayacağı sonucuna varılmıştır.

Anketlerin güvenilirliği için literatürde kabul edilebilir bir Cronbach Alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilmektedir. Bu değerlendirmeye göre çalışmada kullanılacak olan anketin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüş ve çalışma kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 1-31 Mayıs tarihleri arasında Sivas'ta bir özel hastanede (Özel Sivas Anadolu Hastanesi) ve bir kamu hastanesinde (Sivas Devlet Hastanesi) çalışan bütün çalışanlar oluşturmaktadır. Evren çok büyük olmadığı ve tamamına ulaşılabilir olduğu için ayrıca bir örneklem seçimine gidilmemiştir. Her iki hastane de genel dal hastaneleri olup, aynı zamanda kamu ve özel sektör karşılaştırılması yapılabilmesi için tercih edilmişlerdir.

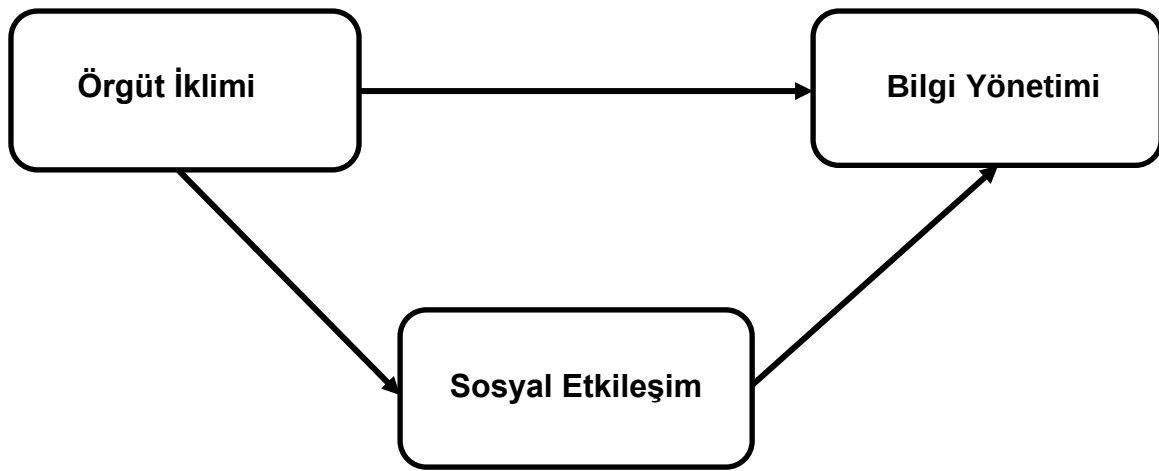
Araştırmaya başlamadan önce ilgili kurumlardan izinler alınmış ve veri toplama araçlarının uygulanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Anketler tüm çalışanlara sözel olarak çalışma hakkında gerekli açıklamalar yapılarak ve çalışmaya katılmanın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanarak, teker teker verilmiştir. Çalışanların bir kısmı anketi hemen doldurarak teslim etmiş, bir kısmı ise daha sonraki günler için randevu vermiş ve belirlenen günlerde tekrar ziyaret edilerek anketler toplanmıştır.

Anılan tarihlerde Özel Sivas Anadolu Hastanesi'nde toplam 323 kişi çalışmakta olup, toplam 267 anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 7 tanesi eksik ya da yanlış doldurma nedeniyle çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Sonuçta tam ve doğru olarak doldurulan 260 anket analize alınmıştır. Böyle Özel Sivas Anadolu Hastanesi için evrenin % 80,5'ine ulaşılmıştır. Sivas Devlet Hastanesi'nde ise 587 kişi çalışmakta olup, toplam 493 anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 13 tanesi yine eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Tam ve doğru olarak doldurulan 480 anket analize alınmıştır. Böylece Sivas Devlet Hastanesi için evrenin %81,8'ine ulaşılmıştır. Araştırmanın tamamı göz önüne alındığında evrenin toplam büyüklüğü 910 kişidir ve toplamda 740 anket formu analize alınarak, evrenin %81,3'üne ulaşıldığı görülmüştür.

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma örgütsel iklimin sosyal etkileşim açısından bilgi yönetimine etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ele alınacak bir diğer konu

ise değişkenlere ait boyutların aralarındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünün incelenmesidir. Ayrıca örgütsel iklim, bilgi yönetimi ve sosyal etkileşimin kişisel değişkenlerle göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Oluşturulan model ve araştırmanın amaçları doğrultusunda hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Örgüt iklimi algısı, sosyal etkileşim düzeyi ve bilgi yönetimi davranışı, çalışanların kişisel özelliklerine ve çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Örgüt iklimi boyutları (Destekleyici iklim, Yenilikçi iklim, Samimi iklim) ile sosyal etkileşim boyutları (İletişim, Koordinasyon, Güven) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Sosyal etkileşim boyutları (İletişim, Koordinasyon, Güven) ile bilgi yönetimi boyutları (Bilgi toplama ve paylaşma, Bilgi depolama ve kullanma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgüt iklimi boyutları (Destekleyici iklim, Yenilikçi iklim, Samimi iklim) ile bilgi yönetimi boyutları (Bilgi toplama ve paylaşma, Bilgi depolama ve kullanma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Örgütsel iklim algısının, sosyal etkileşim düzeyine anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Sosyal etkileşim düzeyinin, bilgi yönetimi performansına anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Örgütsel iklim algısının, bilgi yönetimi performansına anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: Sosyal etkileşim, örgütsel iklimin bilgi yönetimine olan etkilerine aracılık etmektedir.

4.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca belirlenen değişkenlerin boyutlarının demografik özelliklere göre farklılıklarına ilişkin bulgular ve bilgi yönetimine ilişkin yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Geçerlilik ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgular

Geçerlilik ve güvenilirlik bilimsel bir araştırmanın iki temel ölçütüdür. Araştırma verilerinin analizinde kullanılan yöntemlerin ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların güvenilirliği ve geçerliliği araştırmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, her araştırmacıdan güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarını rapor etmesi beklenmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:71). Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Güvenilirlik ise, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004).

Geçerlilik Analizi

Ölçek geçerliliğine ilişkin, kapsam geçerliliği, kriter geçerliliği ve yapı geçerliliği olmak üzere üç farklı geçerlilik üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Kapsam geçerliliği, bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her maddenin amaca ne derece hizmet ettiğidir. Kriter geçerliliği, ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla, ölçekten elde edilen puanlarla belirlenen kriter arasında, gelecekteki veya o andaki ilişkiyi inceler (Ercan ve Kan, 2004). Yapı geçerliliği, ölçeğin gerçekte ne ölçtüğünün göstergesidir. Yapısal geçerlilik ölçekle ilgili genellemelerin yapılabilmesine olanak verdiği için önemlidir. Çünkü yapı geçerliliğinde, bir değişkeni ölçmek üzere geliştirilen soruların, o değişkeni ölçüp ölçmediğinin ya da o değişkenle ne derecede ilişkili olduklarının kuramsal analizi yapılmaktadır. Yapısal geçerlilik analizi yapılırken en çok kullanılan analiz faktör analizidir.

Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biridir (Çokluk ve diğerleri, 2012: 177). Faktör analizi, büyük veri setlerini daha küçük bileşenler haline getirebilen bir veri özetleme ve yapı geçerliliği ölçme tekniğidir (Akbulut, 2010: 84). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Burada amaç, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2010: 321).

Örgütsel iklim değişkenlerin faktör desenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır (Çokluk ve diğerleri, 2012: 207). Analiz sonucunda KMO değerinin 0,84 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizde faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak alınan 50 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 12 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı % 63,50'dir. Bileşenler matrisi incelenmiş, birden çok faktör altındaki faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olan maddeler karmaşık madde (birden çok faktörü ölçen) olarak kabul edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca faktör yük değerleri için kabul değeri olan 0,20'den düşük olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Karmaşık olan ve faktör yük kabul değerini karşılamayan toplam 35 madde ölçekten çıkarılmıştır. Her bir madde çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiş, 15 madde ve 3 faktörden oluşan örgütsel iklim ölçeği faktör deseni oluşmuştur. Bu üç faktör altında toplanan sorular incelenerek literatür ışığında birinci faktör "samimi iklim", ikinci faktör "yenilikçi iklim" ve üçüncü faktör "destekleyici iklim" olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinin son şeklinde faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı; samimi iklim için %22,57, yenilikçi iklim için %21,19 ve destekleyici iklim için %15,89 olarak bulunmuştur. Belirlenen üç faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %59,66'dır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2012: 247). Bu çerçevede tanımlanan faktörlerin örgütsel iklimi açıklamada yeterli olduğu görülmektedir. Örgütsel iklim değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonucuna ilişkin elde edilen bulgular Çizelge 4.1'de verilmiştir.

Çizelge 4.1. Örgütsel iklim boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları

Örgütsel İklım Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Samimi İklım		22,574
Soru 19	0,524	
Soru 21	0,654	
Soru 23	0,736	
Soru 24	0,738	
Soru 25	0,700	
Soru 27	0,723	
Yenilikçi İklım		21,196
Soru 34	0,545	
Soru 39	0,620	
Soru 40	0,831	
Soru 41	0,768	
Soru 50	0,646	
Destekleyici İklım		15,896
Soru 18	0,546	
Soru 42	0,580	
Soru 48	0,733	
Soru 49	0,764	
Açıklanan Toplam Varyans=	59,667	
KMO=	0,888	
df=	105	
P=	0,000	

Sosyal etkileşim değişkenlerin faktör desenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,89 olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak alınan 22 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı % 61,23'dür. Bileşenler matrisi incelenmiş, birden çok faktör altındaki faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olan maddeler karmaşık madde (birden çok faktörü ölçen) olarak kabul edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca faktör yük değerleri için kabul değeri olan 0,20'den düşük olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Karmaşık olan ve faktör yük kabul değerini karşılamayan toplam 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Her bir madde çıkarıldıktan

sonra analiz tekrar edilmiş, 17 madde ve 3 faktörden oluşan sosyal etkileşim ölçeği faktör deseni oluşmuştur. Bu üç faktör altında toplanan sorular incelenerek literatür ışığında birinci faktör “güven”, ikinci faktör “koordinasyon” ve üçüncü faktör “iletişim” olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinin son şeklinde faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı; güven için %23,67, koordinasyon için %20,39 ve iletişim için %17,67 olarak bulunmuştur. Belirlenen üç faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %61,74’dür. Sosyal etkileşim değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonucuna ilişkin elde edilen bulgular Çizelge 4.2’de verilmiştir.

Çizelge 4.2. Sosyal etkileşim boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları

Sosyal Etkileşim Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Güven		23,678
Soru 51	0,669	
Soru 52	0,678	
Soru 53	0,675	
Soru 54	0,672	
Soru 55	0,720	
Soru 56	0,756	
Soru 57	0,632	
Koordinasyon		20,391
Soru 63	0,388	
Soru 68	0,737	
Soru 69	0,595	
Soru 70	0,523	
Soru 71	0,821	
Soru 72	0,771	
İletişim		17,671
Soru 64	0,606	
Soru 65	0,783	
Soru 66	0,804	
Soru 67	0,639	
Açıklanan Toplam Varyans=	61,740	
KMO=	0,899	
df=	136	
P=	0,000	

Bilgi yönetimi değişkenlerin faktör desenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye

uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,91 olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, analize temel olarak alınan 21 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan 4 faktör olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı % 70,35'dir. Bileşenler matrisi incelenmiş, birden çok faktör altındaki faktör yükleri arasındaki fark 0,10'dan küçük olan maddeler karmaşık madde (birden çok faktörü ölçen) olarak kabul edilmiş ve analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca faktör yük değerleri için kabul değeri olan 0,20'den düşük olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Karmaşık olan ve faktör yük kabul değerini karşılamayan toplam 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Her bir madde çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiş, 16 madde ve 2 faktörden oluşan bilgi yönetimi ölçeği faktör deseni oluşmuştur. Bu iki faktör altında toplanan sorular incelenerek literatür ışığında birinci faktör "bilgi depolama ve kullanma", ikinci faktör ise "bilgi toplama ve paylaşma" olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizinin son şeklinde faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı; bilgi depolama ve kullanma için %38,95, bilgi toplama ve paylaşma için %25,71 olarak bulunmuştur. Belirlenen iki faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %64,66'dır. Bilgi yönetimi değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonucuna ilişkin elde edilen bulgular Çizelge 4.3'de verilmiştir.

Çizelge 4.3. Bilgi yönetimi boyutlarına ilişkin faktör analizi sonuçları

Bilgi Yönetimi Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
Bilgi Depolama ve Kullanma		38,953
Soru 83	0,601	
Soru 85	0,705	
Soru 86	0,831	
Soru 87	0,801	
Soru 88	0,797	
Soru 89	0,724	
Soru 90	0,706	
Soru 91	0,793	
Soru 92	0,750	
Soru 93	0,722	
Bilgi Toplama ve Paylaşma		25,713
Soru 73	0,572	
Soru 78	0,720	
Soru 79	0,778	
Soru 80	0,794	
Soru 81	0,726	
Soru 82	0,717	
Açıklanan Toplam Varyans=		%64,666
KMO=		0,917
df=		120
P=		0,000

Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmaya başlanmadan önce yapılan ön çalışma ile her ne kadar ölçeğin güvenilirliği test edilmiş olsa da, çalışma sonrası da tekrar analiz yapılmasının araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,93 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca her bir ölçek içinde aynı analiz yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel iklim ölçeği: 0,86
- Sosyal etkileşim ölçeği: 0,92
- Bilgi yönetimi ölçeği: 0,92

4.6.2. Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular

Çizelge 4.4. araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımlarını (%) göstermektedir. Araştırmaya katılan toplam çalışan sayısı 740'dır. Ankete katılan çalışanların 459'u (%62) kadın, 330'u (%44,6) 26 ile 35 yaş aralığında, 328'i (%44,3) önlisans mezunu, 499'u (%67,4) evli, 267'si (%36,1) diğer sağlık personeli (sağlık teknisyeni/teknikeri, vb.), 353'ünün (%47,7) çalışma süresi 5 yıldan az, 346'sının (%46,8) aylık geliri 2001 TL ile 3000 TL arasında ve 480'i (%64,9) Sivas Devlet Hastanesinde çalışmaktadır.

Çizelge 4.4. Kişisel özelliklere ilişkin bulgular

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	459	62,0
	Erkek	281	38,0
Yaş	25 yaş ve altı	137	18,5
	26-35 yaş	330	44,6
	36-45 yaş	200	27,0
	46-55 yaş	60	8,1
	56 yaş ve üzeri	13	1,8
Eğitim	İlköğretim / Lise	122	16,5
	Önlisans	328	44,3
	Lisans	228	30,8
	Yüksek Lisans	25	3,4
	Doktora / Tıpta Uzmanlık	37	5,0
Medeni Durum	Bekâr	241	32,6
	Evli	499	67,4
Görev	Doktor	49	6,6
	Ebe / Hemşire	234	38,2
	Diğer Sağlık Personeli	267	36,1
	İdari Personel	128	17,3
	Teknik Personel	50	6,8
	Şirket Personeli	12	1,6
Çalışma Süresi	5 yıldan az	353	47,7
	6-10 yıl	169	22,8
	11-15 yıl	55	7,4
	16-20 yıl	79	10,7
	20 yıl ve daha fazla	84	11,4
Aylık Gelir	1000 TL'den az	142	19,2
	1001-2000 TL	166	22,4
	2001-3000 TL	346	46,8
	3001 TL ve daha fazla	86	11,6
Kurum	Özel Sivas Anadolu Hastanesi	260	35,1
	Sivas Devlet Hastanesi	480	64,9

4.6.3. Örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenlerine ve alt boyutlarına ilişkin bulgular

Çizelge 4.5. Örgütsel iklim boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

Soru No	Hiç Katılmıyorum (1)		Çok Az Katılıyorum (2)		Orta Düzeyde Katılıyorum (3)		Çok Katılıyorum (4)		Tamamen Katılıyorum (5)		Ortalama	Stand. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Samimi İklım											2,70	0,90
19	105	14,2	155	20,9	236	31,9	142	19,2	102	13,8	2,97	1,23
21	129	17,4	105	14,2	240	32,4	162	21,9	104	14	3,01	1,28
23	187	25,3	235	31,8	186	25,1	64	8,6	68	9,2	2,44	1,21
24	190	25,7	159	21,5	238	32,2	98	13,2	55	7,4	2,55	1,21
25	114	15,4	183	24,7	260	35,1	121	16,4	62	8,4	2,77	1,14
27	212	28,6	166	22,4	228	30,8	82	11,1	52	7,0	2,45	1,21
Yenilikçi İklım											2,81	0,93
34	98	13,2	140	18,9	276	37,3	130	17,6	96	13,0	2,98	1,18
39	170	23,0	161	21,8	250	33,8	102	13,8	57	7,7	2,61	1,19
40	156	21,1	158	21,4	259	35,0	98	13,2	69	9,3	2,68	1,21
41	118	15,9	150	20,3	236	31,9	161	21,8	75	10,1	2,89	1,20
50	147	19,9	106	14,3	243	32,8	157	21,2	87	11,8	2,90	1,27
Destekleyici İklım											2,45	0,94
18	178	24,1	144	19,5	204	27,6	136	18,4	78	10,5	2,71	1,29
42	318	43,0	157	21,2	166	22,4	70	9,5	29	3,9	2,10	1,17
48	185	25,0	177	23,9	232	31,4	85	11,5	61	8,2	2,54	1,21
49	233	31,5	157	21,2	165	22,3	136	18,4	49	6,6	2,47	1,28

Örgütsel iklim ölçeğinde 5'li Likert kullanılmıştır. Çizelge 4.5'de de görüldüğü gibi "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Çok Az Katılıyorum", "3-Orta Düzeyde Katılıyorum", "4-Çok Katılıyorum" ve "5-Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla skorlar "1" değerine yaklaştıkça örgütsel iklime ilişkin algı olumsuz olmakla beraber, "5" değerine yaklaştıkça olumlu örgüt iklimi algısı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların samimi örgüt iklimi boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,01 ($\pm 1,28$) ortalaması ile 21. soru (kurumumuz çalışanlar arasında iyi ilişkileri teşvik eder) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,44 ($\pm 1,21$) ortalaması ile 23. soru (kurumda bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissedirim) olduğu görülmüştür. Yenilikçi iklim boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,98 ($\pm 1,18$) ortalaması ile 34. soru (kurumda kendimi güvende hissedirim), en az katıldıkları ifadenin ise 2,61 ($\pm 1,19$) ortalaması 39. soru (yöneticilerim işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları

alıp uygulayabilmem için bana izin verirler) olduğu görülmüştür. Destekleyici iklim boyutunda ise en çok katıldıkları ifadenin 2,71 ($\pm 1,29$) ortalaması ile 18. soru (İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,10 ($\pm 1,17$) ortalaması ile 42. soru (kurumda yeni ve daha iyi işler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilir) olduğu görülmüştür.

Örgütsel iklime ilişkin boyutların ortalamalarına bakıldığında, samimi iklim boyutunun ortalamasının 2,70 ($\pm 0,90$), yenilikçi iklim boyutunun ortalamasının 2,81 ($\pm 0,93$) ve destekleyici iklim boyutu ortalamasının 2,45 ($\pm 0,94$) olduğu görülmektedir. Örgütsel iklim değişkeninin ortalamasının ise 2,67 ($\pm 0,79$) olduğu ve çalışanların örgütsel iklimi çok da olumlu olarak algılamadıkları söylenebilir.

Çizelge 4.6. Sosyal etkileşim boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

Soru No	Hiç Katılmıyorum (1)		Çok Az Katılıyorum (2)		Orta Düzeyde Katılıyorum (3)		Çok Katılıyorum (4)		Tamamen Katılıyorum (5)		Ortalama	Stand. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Güven											3,02	0,81
51	84	11,4	106	14,3	301	40,7	175	23,6	74	10,0	3,06	1,10
52	101	13,6	122	16,5	309	41,8	137	18,5	71	9,6	2,93	1,13
53	84	11,4	136	18,4	324	43,8	136	18,4	60	8,1	2,93	1,06
54	83	11,2	168	22,7	283	38,2	140	18,9	66	8,9	2,91	1,10
55	61	8,2	120	16,2	353	47,7	112	15,1	94	12,7	3,07	1,07
56	68	9,2	100	13,5	331	44,7	153	20,7	88	11,9	3,12	1,08
57	68	9,2	106	14,3	316	42,7	166	22,4	84	11,4	3,12	1,08
İletişim											2,90	0,95
64	112	15,1	92	12,4	312	42,2	152	20,5	72	9,7	2,97	1,15
65	128	17,3	98	13,2	271	36,6	181	24,5	62	8,4	2,93	1,18
66	130	17,6	131	17,7	274	37,0	135	18,2	70	9,5	2,84	1,19
67	117	15,8	153	20,7	249	33,6	158	21,4	63	8,5	2,86	1,17
Koordinasyon											2,96	0,90
63	100	13,5	160	21,6	274	37,0	149	20,1	57	7,7	2,86	1,11
68	90	12,2	165	22,3	227	30,7	151	20,4	107	14,5	3,02	1,22
69	101	13,6	177	23,9	256	34,6	125	16,9	81	10,9	2,87	1,17
70	69	9,3	119	16,1	277	37,4	166	22,4	109	14,7	3,17	1,14
71	116	15,7	169	22,8	233	31,5	151	20,4	71	9,6	2,85	1,19
72	93	12,6	167	22,6	229	30,9	173	23,4	78	10,5	2,96	1,17

Sosyal etkileşim ölçeğinde de 5'li Likert kullanılmıştır. Çizelge 4.6' da da görüldüğü gibi "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Çok Az Katılıyorum", "3-Orta Düzeyde Katılıyorum", "4-Çok Katılıyorum" ve "5-Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla skorlar "1" değerine yaklaştıkça sosyal etkileşim düzeyi düşmekle

beraber, “5” değerine yaklaştıkça sosyal etkileşim düzeyinin yükseldiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların güven boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,12 ($\pm 1,08$) ortalaması ile 56. soru (çalışanların kurum içinde en iyisini yapacaklarına güvenirim) ve 57. soru (kurumda çalışanların doğruluğuna ve dürüstlüğüne güvenirim) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,91 ($\pm 1,10$) ortalaması ile 54. soru (kurumda yöneticilerin aldıkları kararlara güvenirim) olduğu görülmüştür. İletişim boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 2,97 ($\pm 1,15$) ortalaması ile 64. soru (kurumda çalışanlar diğerlerinin işini iyi yapabilmesi için ona yardımcı olacak bilgileri paylaşır) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,84 ($\pm 1,19$) ortalaması ile 66. soru (kurumda bilgi paylaşımı tam zamanında yapılır) olduğu görülmüştür. Koordinasyon boyutunda ise en çok katıldıkları ifadenin 3,17 ($\pm 1,14$) ortalaması ile 70. soru (kurumda işbirliği ile yapılan işler düzgün ve verimli yapılır) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 2,85 ($\pm 1,19$) ortalaması ile 71. soru (kurumda görev dağılımı çok iyi organize edilmiştir) olduğu görülmüştür.

Sosyal etkileşime ilişkin boyutların ortalamalarına bakıldığında, güven boyutunun ortalamasının 3,02 ($\pm 0,81$), iletişim boyutunun ortalamasının 2,90 ($\pm 0,95$) ve koordinasyon boyutunun ortalamasının ise 2,96 ($\pm 0,90$) olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı çalışanlar arasında sosyal etkileşim açısından güven düzeyinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu, iletişim düzeyinin ise düşük olduğu söylenebilir. Sosyal etkileşim değişkeninin ortalamasının ise 2,97 ($\pm 0,77$) olduğu ve çalışanların sosyal etkileşim düzeyini orta düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Çizelge 4.7. Bilgi yönetimi boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

Soru No	Hiç Katılmıyorum (1)		Çok Az Katılıyorum (2)		Orta Düzeyde Katılıyorum (3)		Çok Katılıyorum (4)		Tamamen Katılıyorum (5)		Ortalama	Stand. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Bilgi Toplama ve Paylaşma											3,62	0,88
73	79	10,7	98	13,2	259	35,0	186	25,1	118	15,9	3,22	1,18
78	36	4,9	67	9,1	193	26,1	217	29,3	227	30,7	3,71	1,13
79	40	5,4	69	9,3	182	24,6	269	36,4	180	24,3	3,64	1,10
80	49	6,6	68	9,2	179	24,2	262	35,4	182	24,6	3,62	1,14
81	47	6,4	71	9,6	171	23,1	242	32,7	209	28,2	3,66	1,16
82	28	3,8	59	8,0	148	20,0	236	31,9	269	36,4	3,89	1,10
Bilgi Depolama ve Kullanma											3,68	0,87
83	28	3,8	44	5,9	155	20,9	246	33,2	267	36,1	3,91	1,06
85	29	3,9	84	11,4	247	33,4	197	26,6	183	24,7	3,56	1,09
86	32	4,3	81	10,9	206	27,8	250	33,8	171	23,1	3,60	1,08
87	32	4,3	89	12,0	212	28,6	240	32,4	167	22,6	3,56	1,09
88	44	5,9	52	7,0	209	28,2	259	35,0	176	23,8	3,63	1,09
89	22	3,0	98	13,2	198	26,8	243	32,8	179	24,2	3,62	1,07
90	27	3,6	48	6,5	232	31,4	221	29,9	212	28,6	3,73	1,05
91	37	5,0	51	6,9	210	28,4	231	31,2	211	28,5	3,71	1,10
92	29	3,9	67	9,1	197	26,6	226	30,5	221	29,9	3,73	1,10
93	46	6,2	65	8,8	145	19,6	231	31,2	253	34,2	3,78	1,18

Bilgi yönetimi ölçeğinde de 5'li Likert kullanılmıştır. Çizelge 4.7'de de görüldüğü gibi "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Çok Az Katılıyorum", "3-Orta Düzeyde Katılıyorum", "4-Çok Katılıyorum" ve "5-Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla skorlar "1" değerine yaklaştıkça bilgi yönetimi performansı düşmekle beraber, "5" değerine yaklaştıkça bilgi yönetimi performansının yükseldiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların bilgi toplama ve paylaşma boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,89 ($\pm 1,10$) ortalaması ile 82. soru (bir işe başlamadan önce hizmet sunacağım kişinin benden tam olarak ne istediğini öğrenirim) olduğu, en az katıldıkları ifadenin ise 3,22 ($\pm 1,18$) ortalaması ile 73. soru (bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım) olduğu görülmüştür. Bilgi depolama ve kullanma boyutunda en çok katıldıkları ifadenin 3,91 ($\pm 1,06$) ortalaması ile 83. soru (bir işe başlamadan önce o işi planlarım) olduğu, en az katıldıkları ifadelerin ise 3,56 ($\pm 1,09$) ortalamaları ile 85. soru (bilgiyi yeni ürün/hizmet süreci tasarımına dönüştürürüm) ve 87. soru (bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm) olduğu görülmüştür.

Bilgi yönetimine ilişkin boyutların ortalamalarına bakıldığında bilgi toplama ve paylaşma boyutunun ortalamasının 3,62 ($\pm 0,88$), bilgi depolama ve kullanma boyutunun ortalamasının ise 3,68 ($\pm 0,87$) olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi değişkeninin ortalamasının ise 3,66 ($\pm 0,81$) olduğu ve çalışanların bilgi yönetimi performanslarının ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

4.6.4. Kişisel özellikler ile örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi arasındaki farklılıkların analizine ilişkin bulgular (Hipotez 2'ye ilişkin analizin bulguları)

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılık analiz edilmiştir. Analiz yapılırken “Bağımsız Örneklem T Testi” ve “ANOVA (Tek yönlü varyans analizi)” testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunan boyutlar için farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde ise Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Çizelge 4.8. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgüt İklimi	Kadın	459	2,63	0,79	-1,705	0,749
	Erkek	281	2,73	0,79		
Sosyal Etkileşim	Kadın	459	2,99	0,75	1,115	0,265
	Erkek	281	2,93	0,81		
Bilgi Yönetimi	Kadın	459	3,74	0,78	3,534	0,001*
	Erkek	281	3,53	0,85		

*p<0,05 anlamlı farklılık, T= test değeri, n= frekans

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.8’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların örgüt iklimi ve sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak çalışanların bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bilgi yönetimine ilişkin sorulara kadınlar ($3,74\pm 0,78$)

erkeklerle (3,53±0,85) göre daha fazla katılım göstermişlerdir. Araştırmaya katılan kadınların bilgi yönetimi performanslarının erkeklerden daha fazla olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.9. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin yaş gruplarına göre karşılaştırılması

	Yaş Grubu	n	Ortalama	Standart S.	F	p	Post Hoc.
Örgütsel İklım	≤25 ¹	137	3,01	0,88	11,448	0,000*	1-2 p= 0,000* 1-3 p= 0,000* 2-4 p= 0,035*
	26-35 ²	330	2,52	0,76			
	36-45 ³	200	2,61	0,75			
	46-55 ⁴	60	2,83	0,62			
	≥56 ⁵	13	3,05	0,55			
Sosyal Etkileşım	≤25 ¹	137	3,21	0,77	4,814	0,001*	1-2 p= 0,003* 1-3 p= 0,000*
	26-35 ²	330	2,93	0,78			
	36-45 ³	200	2,86	0,77			
	46-55 ⁴	60	2,99	0,66			
	≥56 ⁵	13	3,10	0,78			
Bilgi Yönetimi	≤25 ¹	137	3,54	0,83	4,785	0,001*	1-2 p= 0,035* 2-4 p= 0,022*
	26-35 ²	330	3,77	0,78			
	36-45 ³	200	3,66	0,84			
	46-55 ⁴	60	3,43	0,75			
	≥56 ⁵	13	3,17	0,92			

*p<0,05 anlamlı farklılık, ^{1,2,3,4,5} Post Hoc. karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farkın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.9'da gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel iklime ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 25 yaş ve altındakiler (3,01±0,88) ile 26-35 yaş (2,52±0,76) ve 36-45 yaş (2,61±0,75) arasındakilerden ayrıca 46-55 (2,83±0,62) yaş ile 26-35 yaş (2,52±0,76) arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 25 yaş ve altındakiler 26-35 ve 36-45 yaş arasındakilere göre ve 46-55 yaş arasındakiler ise 26-35 yaş arasındakilere göre örgütsel iklimi daha pozitif olarak algılamaktadır. Çalışanların sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 25 yaş ve altındakiler ($3,21\pm0,77$) ile 26-35 yaş ($2,93\pm0,78$) ve 36-45 yaş ($2,86\pm0,77$) arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 25 yaş ve altındakilerin 26-35 yaş ve 36-45 yaş arasındakilere göre sosyal etkileşim düzeyi daha yüksektir. Çalışanların bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 25 yaş ve altındakiler ($3,54\pm0,83$) ile 26-35 yaş ($3,77\pm0,78$) arasındakiler ve ayrıca 26-35 yaş ($3,77\pm0,78$) arasındakiler ve 46-55 yaş ($3,43\pm0,75$) arasındakilerden kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 26-35 yaş arasındakilerin bilgi yönetimi performansları 25 yaş ve altındakiler ve 46-55 yaş arasındakilerden daha yüksektir.

Çizelge 4.10. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart S.	F	p	Post Hoc.
Örgütsel İklim	İlköğretim/Lise ¹	122	2,73	1,03	0,647	0,629	
	Önlisans ²	328	2,69	0,72			
	Lisans ³	228	2,65	0,74			
	Yüksek Lisans ⁴	25	2,51	0,94			
	Doktora/ Tıpta Uzmanlık ⁵	37	2,57	0,79			
Sosyal Etkileşim	İlköğretim/Lise ¹	122	2,87	0,88	4,393	0,002*	2-3 p= 0,004*
	Önlisans ²	328	3,07	0,76			
	Lisans ³	228	2,84	0,73			
	Yüksek Lisans ⁴	25	2,96	0,70			
	Doktora/ Tıpta Uzmanlık ⁵	37	3,18	0,68			
Bilgi Yönetimi	İlköğretim/Lise ¹	122	3,46	0,91	7,597	0,000*	1-3 p= 0,001* 1-5 p= 0,000* 2-3 p= 0,005* 2-5 p= 0,003*
	Önlisans ²	328	3,58	0,79			
	Lisans ³	228	3,82	0,78			
	Yüksek Lisans ⁴	25	3,75	0,84			
	Doktora/ Tıpta Uzmanlık ⁵	37	4,08	0,53			

* $p<0,05$ anlamlı farklılık, ^{1,2,3,4,5} Post Hoc. karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde

Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.10'da gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel iklime ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın önlisans mezunları ($3,07\pm0,76$) ile lisans mezunları ($2,84\pm0,73$) arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre önlisans mezunlarının lisans mezunlarına göre sosyal etkileşim düzeyi daha yüksektir. Çalışanların bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi eğitim düzeyindekilerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın ilköğretim/lise mezunları ($3,46\pm0,91$) ile lisans mezunları ($3,82\pm0,78$) ve doktora/tıpta uzmanlık mezunları ($4,08\pm0,53$) arasından ayrıca, önlisans mezunları ($3,58\pm0,79$) ile lisans mezunları ($3,82\pm0,78$) ve doktora/tıpta uzmanlık mezunları ($4,08\pm0,53$) arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre lisans mezunları ve doktora/tıpta uzmanlık mezunlarının bilgi yönetimi performansları, ilköğretim/lise ve önlisans mezunlarından daha yüksektir.

Çizelge 4.11. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin medeni duruma göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgüt İklimi	Bekâr	241	2,77	0,78	2,387	0,530
	Evli	499	2,62	0,79		
Sosyal Etkileşim	Bekâr	241	2,99	0,77	0,515	0,648
	Evli	499	2,96	0,77		
Bilgi Yönetimi	Bekâr	241	3,56	0,88	-2,359	0,450
	Evli	499	3,71	0,77		

T= test değeri, n= frekans

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular çizelgede gösterilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların medeni durumları ile örgütsel iklim

algılamaları, sosyal etkileşim düzeyleri ve bilgi yönetimi performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 4.12. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin göreve göre karşılaştırılması

	Görev	n	Ortalama	Standart S.	F	P	Post Hoc.
Örgütsel İklım	Doktor ¹	49	2,57	0,65	9,448	0,000*	1-4 p= 0,002* 2-4 p= 0,000* 3-4 p= 0,000* 4-5 p= 0,000*
	Ebe/Hemşire ²	234	2,63	0,76			
	Diğer Sağ. Per. ³	267	2,58	0,77			
	İdari Personel ⁴	128	3,07	0,83			
	Teknik Per. ⁵	50	2,36	0,80			
	Şirket Çalışanı ⁶	12	2,75	0,35			
Sosyal Etkileşim	Doktor ¹	49	3,15	0,70	14,598	0,000*	1-5 p= 0,000* 2-4 p= 0,013* 2-5 p= 0,000* 3-4 p= 0,000* 3-5 p= 0,000* 4-5 p= 0,001* 5-6 p=0,001*
	Ebe/Hemşire ²	234	3,01	0,63			
	Diğer Sağ. Per. ³	267	2,86	0,82			
	İdari Personel ⁴	128	3,28	0,82			
	Teknik Per. ⁵	50	2,31	0,62			
	Şirket Çalışanı ⁶	12	3,26	0,48			
Bilgi Yönetimi	Doktor ¹	49	3,85	0,67	2,716	0,19	
	Ebe/Hemşire ²	234	3,76	0,76			
	Diğer Sağ. Per. ³	267	3,59	0,78			
	İdari Personel ⁴	128	3,66	0,94			
	Teknik Per. ⁵	50	3,54	0,99			
	Şirket Çalışanı ⁶	12	3,17	0,13			

* $p<0,05$ anlamlı farklılık, ^{1,2,3,4,5,6} Post Hoc. karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların görevlerine göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.12’de gösterilmiştir.

Çalışanların bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların örgütsel iklim ve sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Örgüt iklimine ilişkin değerlendirmelerde farklılığın hangi görevlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın idari personel ($3,07\pm0,83$) ile doktor ($2,57\pm0,65$), ebe/hemşire ($2,63\pm0,76$), diğer sağlık personeli ($2,58\pm0,77$) ve teknik personel ($2,36\pm0,80$) arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre idari

personelin örgütsel iklim algısı doktor, ebe/hemşire, diğer sağlık personeli ve teknik personele göre daha pozitifdir. Sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmelerde farklılığın hangi görevlerden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın teknik personel ($2,31\pm0,62$) ile diğer tüm görevlerde çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre teknik personelin sosyal etkileşim düzeyi diğer tüm çalışanlardan düşüktür. Ayrıca bir diğer farklılık da idari personel ($3,28\pm0,82$) ile ebe/hemşire ($3,01\pm0,63$) ve diğer sağlık personeli ($2,86\pm0,82$) arasındadır. Bu sonuca göre idari personelin sosyal etkileşim düzeyi ebe/hemşire ve diğer sağlık personelinen yüksektir.

Çizelge 4.13. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin çalışma süresine göre karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart S.	F	p	Post Hoc.
Örgütsel İklım	≤ 5 yıl ¹	353	2,80	0,82	19,926	0,000*	1-2 p=0,000*
	6-10 yıl ²	169	2,47	0,65			1-3 p=0,000*
	11-15 yıl ³	55	1,83	0,59			2-3 p=0,000*
	16-20 yıl ⁴	79	2,79	0,84			2-4 p=0,017*
	≥ 21 yıl ⁵	84	2,87	0,63			2-5 p=0,001*
Sosyal Etkileşim	≤ 5 yıl ¹	353	3,13	0,77	11,456	0,000*	3-4 p=0,000*
	6-10 yıl ²	169	2,81	0,72			3-5 p=0,000*
	11-15 yıl ³	55	2,55	0,57			1-2 p=0,000*
	16-20 yıl ⁴	79	2,81	0,84			1-3 p=0,000*
	≥ 21 yıl ⁵	84	3,03	0,76			1-4 p=0,005*
Bilgi Yönetimi	≤ 5 yıl ¹	353	3,62	0,77	2,078	0,082	3-5 p=0,002*
	6-10 yıl ²	169	3,76	0,86			
	11-15 yıl ³	55	3,55	0,81			
	16-20 yıl ⁴	79	3,81	0,80			
	≥ 21 yıl ⁵	84	3,56	0,81			

*p<0,05 anlamlı farklılık, ^{1,2,3,4,5} Post Hoc. karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların çalışma sürelerine göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.13'de gösterilmiştir.

Çalışanların bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların

örgütsel iklime ilişkin değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 5 yıl ve daha az ($2,80\pm0,82$) çalışanlarla 6-10 yıl ($2,47\pm0,65$) ve 11-15 yıl ($1,83\pm0,59$) çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 5 yıl ve daha az çalışanların örgütsel iklim algısı 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanların örgütsel iklim algısına göre daha pozitifdir. Bir başka farklılık 6-10 yıl ($2,47\pm0,65$) çalışanlarla 11-15 yıl ($1,83\pm0,59$), 16-20 yıl ($2,79\pm0,84$) ve 21 yıl ve daha fazla ($2,87\pm0,63$) çalışanlar arasında saptanmıştır. Buna göre 6-10 yıl çalışanların örgütsel iklim algısı 11-15 yıl çalışanlardan daha pozitif, 16-20 yıl ve 21 yıl ve daha fazla çalışanlardan ise daha negatiftir. Bir diğer farklılığın ise 11-15 yıl ($1,83\pm0,59$) çalışanlar ile 16-20 yıl ($2,79\pm0,84$) çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla ($2,87\pm0,63$) çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 11-15 yıl çalışanların örgütsel iklim algısı 16-20 yıl çalışanlar ve 21 yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel iklim algısına göre daha negatiftir. Çalışanların sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi çalışma sürelerinden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 5 yıl ve daha az ($3,13\pm0,77$) çalışanlarla 6-10 yıl ($2,81\pm0,72$), 11-15 yıl ($2,55\pm0,57$) ve 16-20 yıl ($2,81\pm0,84$) çalışanlardan kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 5 yıl ve daha az çalışanların sosyal etkileşim düzeyi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl çalışanlardan daha yüksektir. Bir diğer farklılığın ise 11-15 yıl ($2,55\pm0,57$) çalışanlarla 21 yıl ve daha fazla ($3,03\pm0,76$) çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 21 yıl ve daha fazla çalışanların sosyal etkileşim düzeyi 11-15 yıl çalışanlarınkinden daha yüksektir.

Çizelge 4.14. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin aylık gelir gruplarına göre karşılaştırılması

	Aylık Gelir	n	Ortalama	Standart S.	F	P	Post Hoc.
Örgütsel İklim	≤1000 TL ¹	142	2,75	0,93	2,566	0,054	
	1001-2000 TL ²	166	2,74	0,82			
	2001-3000 TL ³	346	2,58	0,73			
	≥3001 TL ⁴	86	2,75	0,67			
Sosyal Etkileşim	≤1000 TL ¹	142	3,09	0,85	3,436	0,017*	1-3 p=0,034*
	1001-2000 TL ²	166	3,06	0,86			
	2001-3000 TL ³	346	2,88	0,67			
	≥3001 TL ⁴	86	2,98	0,83			
Bilgi Yönetimi	≤1000 TL ¹	142	3,66	0,84	6,270	0,000*	2-3 p=0,005* 3-4 p=0,002*
	1001-2000 TL ²	166	3,79	0,77			
	2001-3000 TL ³	346	3,54	0,82			
	≥3001 TL ⁴	86	3,89	0,75			

*p<0,05 anlamlı farklılık, ^{1,2,3,4} Post Hoc. karşılaştırmalarında kullanılmıştır.

Çalışanların aylık gelirlerine göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan değerlendirmeler için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespitinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.14'de gösterilmiştir.

Çalışanların örgütsel iklime ilişkin değerlendirmeleri ile aylık gelirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Çalışanların sosyal etkileşime ilişkin değerlendirmeleri aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Farklılığın hangi gelir gruplarından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın 1000 TL ve daha az aylık geliri olan (3,09±0,85) çalışanlarla 2001-3000 TL aylık geliri olan (2,88±0,67) çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre aylık geliri 1000 TL ve daha az olan çalışanların sosyal etkileşim düzeyi aylık geliri 2001-3000 TL olan çalışanlardan daha yüksektir. Çalışanların bilgi yönetimine ilişkin

değerlendirmeleri aylık gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gelir gruplarından kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey testi sonucunda 2001-3000 TL aylık geliri olan ($3,54\pm0,82$) çalışanlarla 1001-2000 aylık geliri olan ($3,79\pm0,77$) çalışanlar ve 3001 TL ve daha fazla aylık geliri ($3,89\pm0,75$) olan çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Buna göre 2001-3000 TL aylık geliri olan çalışanların bilgi yönetimi performansının 1001-2000 TL aylık geliri olan ve 3001 TL ve daha fazla aylık geliri olan çalışanlardan daha düşük olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.15. Örgüt iklimi, sosyal etkileşim ve bilgi yönetiminin çalışılan kuruma göre karşılaştırılması

	Çalışılan Kurum	n	Ortalama	Standart Sapma	T	p
Örgüt İklimi	Özel Hastane	260	2,78	0,87	2,672	0,008*
	Kamu Hastanesi	480	2,61	0,73		
Sosyal Etkileşim	Özel Hastane	260	3,13	0,79	4,109	0,000*
	Kamu Hastanesi	480	2,88	0,75		
Bilgi Yönetimi	Özel Hastane	260	3,79	0,79	3,235	0,001*
	Kamu Hastanesi	480	3,59	0,82		

* $p<0,05$ anlamlı farklılık, T= test değeri, n= frekans

Çalışanların çalıştıkları kuruma göre örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın analizinde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 4.15’de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda çalışanların örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin değerlendirmeleri çalıştıkları kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Örgütsel iklimi özel hastanede çalışanlar ($2,78\pm0,87$) kamu hastanesinde çalışanlara ($2,61\pm0,73$) göre daha pozitif algılamaktadırlar. Sosyal etkileşim düzeyi özel hastane çalışanları ($3,13\pm0,79$) arasında kamu hastanesi çalışanlarına ($2,88\pm0,75$) göre daha yüksektir. Bilgi yönetimi

performansı ise yine özel hastane çalışanlarında ($3,79 \pm 0,79$) kamu hastanesi çalışanlarına ($3,59 \pm 0,82$) göre daha yüksektir.

4.6.5. Örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi boyutları arasındaki ilişkinin analizine ilişkin bulgular (Hipotez 3, Hipotez 4 ve Hipotez 5'e ilişkin analizin bulguları)

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına bakılmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan analiz “korelasyon analizi”dir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesinin ve yönünün belirlenmesinde en sık kullanılan katsayıdır. Fakat bu ilişki neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Korelasyon katsayısı, “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Korelasyon katsayısı değeri 0’a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki zayıflamakta, 1’e yaklaştıkça ise değişkenler arasındaki doğrusal ilişki güçlenmektedir. Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü gösterir. (-) işareti değişkenler arasında ters yönlü ilişkiyi gösterirken, (+) işareti değişkenler arasında aynı yönlü ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,00 ile 0,30 arasında olması düşük, 0,30 ile 0,70 arasında olması orta ve 0,70 ile 1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişkiye işaret etmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2010).

Çizelge 4.16. Örgütsel iklim boyutları ile sosyal etkileşim boyutları arasındaki korelasyonlar

		Güven	İletişim	Koordinasyon
Samimi İklım	r	0,385	0,459	0,395
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	740	740	740
Destekleyici İklım	r	0,518	0,461	0,463
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	740	740	740
Yenilikçi İklım	r	0,557	0,433	0,516
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	740	740	740

*p<0,01 anlamlı ilişki, r= korelasyon katsayısı, n= frekans

Çizelge 4.16 örgütsel iklim boyutları (samimi iklim, destekleyici iklim, yenilikçi iklim) ile sosyal etkileşim boyutları (güven, iletişim, koordinasyon) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Samimi iklim ile güven ($r= 0,385$), iletişim ($r= 0,459$) ve koordinasyon ($r= 0,395$) arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Samimi iklim algısı arttıkça, çalışanlar arasındaki güven, iletişim ve koordinasyon düzeyleri de artmaktadır. Destekleyici iklim ile güven ($r= 0,518$), iletişim ($r= 0,461$) ve koordinasyon ($r= 0,463$) arasında orta düzeyde ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Destekleyici iklim algısı arttıkça çalışanlar arasındaki güven, iletişim ve koordinasyon düzeyleri de artmaktadır. Yenilikçi iklim ile güven ($r= 0,557$), iletişim ($r= 0,433$) ve koordinasyon ($r= 0,516$) arasında orta düzeyde ve aynı yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Yenilikçi iklim algısı arttıkça çalışanlar arasında güven, iletişim ve koordinasyon düzeyi artmaktadır.

Çizelge 4.17. Sosyal etkileşim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki korelasyonlar

		Bilgi Toplama ve Paylaşma	Bilgi Depolama ve Kullanma
Güven	r	0,302	0,193
	p	0,000*	0,000*
	n	740	740
İletişim	r	0,259	0,105
	p	0,000*	0,004*
	n	740	740
Koordinasyon	r	0,273	0,142
	p	0,000*	0,000*
	n	740	740

* $p<0,05$ anlamlı farklılık, r = korelasyon katsayısı, n = frekans

Çizelge 4.17 sosyal etkileşim boyutları (güven, iletişim, koordinasyon) ile bilgi yönetimi boyutları (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Güven ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,302$) arasında aynı yönlü ve orta düzeyli; bilgi depolama ve kullanma arasında ise aynı yönlü ve düşük düzeyli ilişki ($r= 0,193$) bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi

yükseldikçe bilgi yönetimi performansları da artmaktadır. İletişim ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,259$) ve bilgi depolama ve kullanma ($r= 0,105$) arasında aynı yönlü ve düşük düzeyli ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanlar arasında iletişim düzeyi yükseldikçe bilgi paylaşımı performansları artmaktadır. Koordinasyon ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,273$) ve bilgi depolama ve kullanma ($r= 0,142$) arasında aynı yönlü ve düşük düzeyli ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanlar arasındaki koordinasyon düzeyi yükseldikçe bilgi yönetimi performansları artmaktadır.

Çizelge 4.18. Örgütsel iklim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki korelasyonlar

		Bilgi Toplama ve Paylaşma	Bilgi Depolama ve Kullanma
Samimi İklım	r	0,171	0,057
	p	0,000*	0,119
	n	740	740
Destekleyici İklım	r	0,133	-0,007
	p	0,000*	0,853
	n	740	740
Yenilikçi İklım	r	0,185	0,096
	p	0,000*	0,009*
	n	740	740

* $p<0,05$ anlamlı farklılık, r= korelasyon katsayısı, n= frekans

Çizelge 4.18 örgütsel iklim boyutları (samimi iklim, destekleyici iklim, yenilikçi iklim) ile bilgi yönetimi boyutları (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Samimi iklim ile bilgi depolama ve kullanma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,01$). Samimi iklim ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,171$) arasında aynı yönlü fakat düşük düzeyli ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanların samimi iklim algıları arttıkça bilgi toplama ve paylaşma performansları da artmaktadır. Destekleyici iklim ile bilgi depolama ve kullanma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,01$). Destekleyici iklim ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,133$) arasında aynı yönlü fakat düşük düzeyli ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanların

destekleyici iklim algıları arttıkça bilgi toplama ve paylaşma performansları da artmaktadır. Yenilikçi iklim ile bilgi toplama ve paylaşma ($r= 0,185$) ve bilgi depolama ve kullanma ($r= 0,096$) arasında aynı yönlü fakat düşük düzeyli ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışanların yenilikçi iklim algıları arttıkça bilgi yönetimi performansları da artmaktadır.

4.6.6. Örgütsel iklimin sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine, sosyal etkileşimin bilgi yönetimine etkilerinin analizine ilişkin bulgular (Hipotez 6, Hipotez7 ve Hipotez 8'e ilişkin analizin bulguları)

Bu bölümde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin doğrudan ve aracı değişkenle ne derecede olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bağımlı değişken üzerindeki bu değişimin analizinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerine yönelik olarak kurulan modeller AMOS istatistik programı aracılığıyla test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Yılmaz, 2004: 79). Yapısal eşitlik modellemesinde gözlenebilen değişkenler, ölçülebilen değerleri ifade etmektedir. Ölçülebilen değişkenlerle ilgili bilgiler doğrudan ankete katılanlar tarafından verilen cevaplardır. Buna karşılık, gözlenemeyen değişkenler doğrudan ölçülemeyen değerlerdir ve bu değişkenlere gözlenen değişkenlerden yola çıkılarak ulaşılır.

Yapısal eşitlik modellemesi, sahip olduğu bazı özellikler bakımından klasik çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden farklılaşmaktadır. İlk olarak yapısal eşitlik modellemesi, keşfedici bir yaklaşımdan ziyade doğrulayıcı bir yaklaşımı benimser. İkinci olarak, geleneksel çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir seçeneğe sahip değilken; yapısal eşitlik modellemesi hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak; yukarıda da ifade edildiği gibi gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler birlikte modele dâhil edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, doğrudan

ve dolaylı değişkenlerin dâhil olduğu çoklu ilişkilerin ölçülebildiği başka bir yöntem günümüzde mevcut değildir (Meydan ve Şeşen, 2011: 6).

Yapısal eşitlik modelleri araştırmacılara, hem dolaylı ilişkileri hem de doğrudan ilişkileri belirleme olanağı sağlamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinin geleneksel çok değişkenli istatistiklerden farklılaşmasını sağlayan özelliklerden bir tanesi de, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kuramsal yapılar arasında etkileşimleri, yapıların ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkiler dâhil edilerek inceleyen bir yaklaşım olmasıdır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 5).

Yapısal eşitlik modellemesi, birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup genel geleneksel modellerin testinde kullanılmaktadır. Farklı olarak karmaşık ilişkilerin testinde kullanılan bir yöntemdir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 67). Yapısal eşitlik modellemesi yoluyla araştırmacılar, gözlenemeyen yapıdaki parametre tahminlerini ve oluşturmuş olduğu modeldeki hipotezlerin testini gerçekleştirmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 39).

Modelleme açısından yapısal eşitlik modellemesi çalışmaları dikkate alındığında çalışmalar, doğrulayıcı modelleme stratejisi, alternatif modeller stratejisi ve model geliştirme stratejisi olarak üç grupta toplanır. Doğrulayıcı modelleme stratejisinde, çok net olarak belirlenmiş olan modelin veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir. Alternatif modelleme stratejisinde araştırmacı, alternatif modeller arasında hangisinin desteklendiği araştırılmaktadır. Model geliştirme stratejisinde ise, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmaktadır (Şimşek, 2007: 4).

Yapısal eşitlik modellerinde, model uygunluğunun değerlendirilmesi için kullanılan birbirinden farklı uyum indisleri bulunmaktadır ve bu indislerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77). Literatür incelendiğinde X^2/sd , RMSEA, GFI, CFI, NFI, SRMR, AGFI gibi farklı indisler bulunmakla birlikte, bu çalışmada indislerin başlıca iki tanesi (X^2/sd ve RMSEA) kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinin uygunluğunun değerlendirilmesinde ve

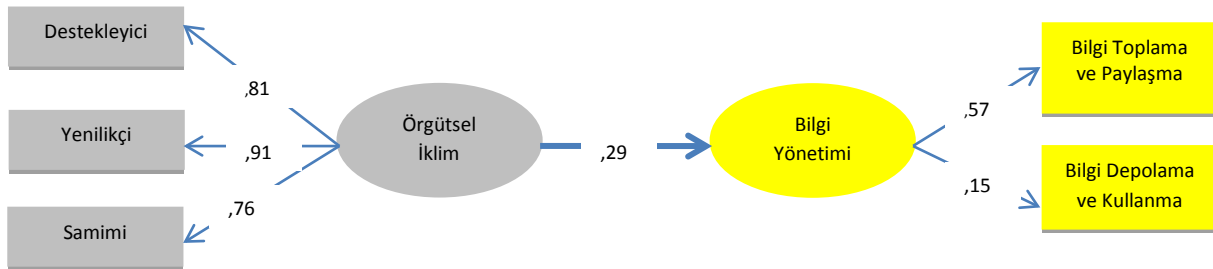
modelin kabul edilip edilmeyeceğinin belirlenmesinde bir takım sınır değerler bulunmaktadır ve bunlar değerlendirilerek yorumlamalar gerçekleştirilmektedir. Bir başka deyişle, analizler sonucunda uyum istatistiklerinin belirli değer aralıklarında olması istenmektedir (Şimşek, 2007: 13). Bu kriterlerin temeli olan Ki-kare, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için modelin uygunluğunu denetlemek için kullanılması uygun olmasa da modelin karşılaştırılmasında “uyum kötülüğü” kriteri olarak kullanılmaktadır (Şimşek, 2007: 47). Örneklem büyüklüğünün artması Ki-kare değerinin artmasına, azalması ise Ki-kare değerinin azalmasına neden olur. Ki-kare değerinin yüksek düzeyde olması kötü ölçüme, düşük düzeyde olması ise iyi ölçüme işaret etmektedir. Serbestlik derecesi Ki-kare testinde çok önemli bir ölçüttür. Serbestlik derecesinin büyük olduğu bazı durumlarda Ki-kare değeri anlamlı çıkabilmektedir. İyi bir model için Ki-kare /SD oranının düşük bir değer alması gerekmektedir. Farklı uyum indislerine ilişkin referans değerler Çizelge 4.19’da verilmiştir.

Çizelge 4.19. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin istatistiksel değerler (Meydan ve Şeşen, 2011’den uyarlanmıştır)

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$

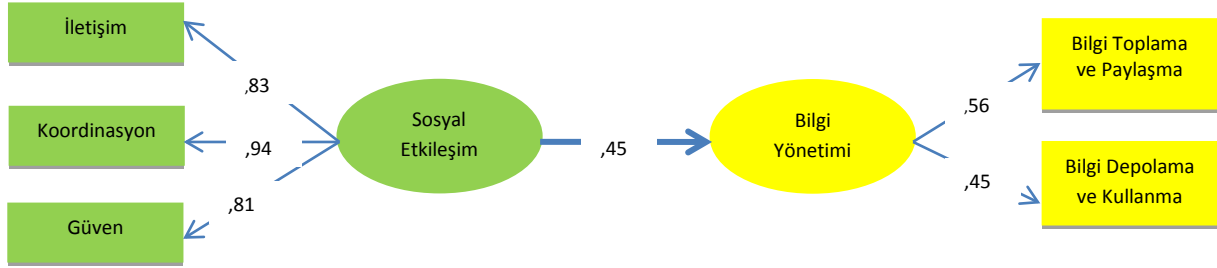
Şimşek (2007: 32), aracılık testinin aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olması ya da en azından belirli bir düzeyde azaldığının göstermesiyle gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu

durum, iki değişken arasındaki ilişkinin gerçekten aracılık ilişkisini göstermesi bakımından önemlidir. Bu anlamda ilk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi olmak üzere diğer modeller arasındaki ilişkilerin incelenmesi yerinde olacaktır. Araştırma modelinde de değinildiği gibi bu araştırmada örgütsel iklim bağımsız değişken, bilgi yönetimi bağımlı değişken ve sosyal etkileşim de aracı değişken olarak modellenmiştir.



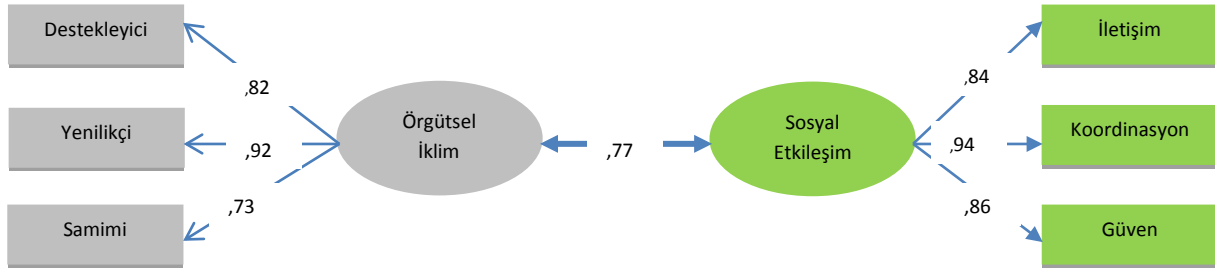
Şekil 4.2. Bağımsız değişkenin (örgütsel iklim) bağımlı değişken (bilgi yönetimi) üzerinde doğrudan etkisi

Şekil 4.2 incelendiğinde, örgütsel iklimin bilgi yönetimine doğrudan etkisinin 0,29 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel iklimde meydana gelecek olan 1 birimlik artış, bilgi yönetimi performansında 0,29 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel iklim etkileyen en önemli boyut yenilikçi iklim boyutu (0,91), bilgi yönetimini etkileyen en önemli boyut ise bilgi toplama ve paylaşma boyutudur (0,57). Modele ilişkin uyum değerlerinin başlangıçta kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak uygulanan modifikasyonlar sonucunda uyum indislerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Modelin değerlendirilmesinde kullanılan Ki-kare değeri modifikasyon öncesi 2893,876 iken modifikasyon sonrası 1983, 071, serbestlik derecesi modifikasyon öncesi 428 iken modifikasyon sonrası 414 olmuştur. Böylece uyum indisleri modifikasyon öncesi $X^2/sd = 6,761$, RMSEA = 0,094 iken modifikasyon sonrası $X^2/sd = 4,790$, RMSEA = 0,077 olarak tespit edilmiştir. Her iki indiste kabul edilebilir sınırlar içindedir ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.3. Aracı değişkenin (sosyal etkileşim) bağımlı değişken (bilgi yönetimi) üzerinde doğrudan etkisi

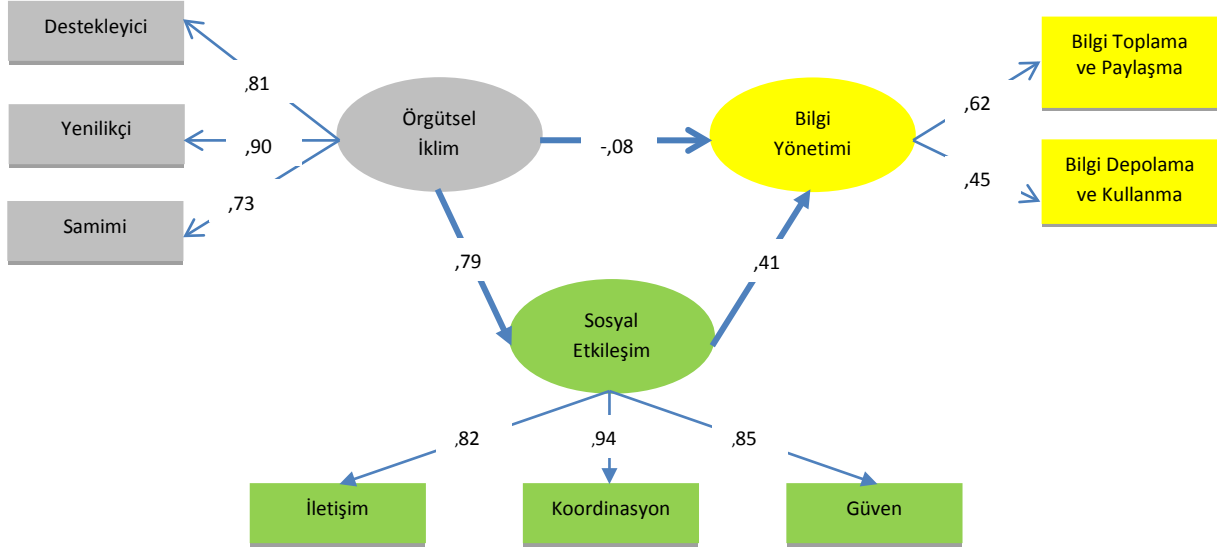
Şekil 4.3 incelendiğinde, sosyal etkileşimin bilgi yönetimine doğrudan etkisinin 0,45 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sosyal etkileşim düzeyinde meydana gelecek olan 1 birimlik artış, bilgi yönetimi performansında 0,45 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca sosyal etkileşimi etkileyen en önemli boyut koordinasyon boyutu (0,94), bilgi yönetimini etkileyen en önemli boyut ise bilgi toplama ve paylaşma boyutudur (0,56). Örgütsel iklimin bilgi yönetimine etkisini gösteren bir önceki modelde bilgi yönetimi boyutlarının etkileri arasındaki fark daha fazla iken bu modelde bu fark azalmış, neredeyse her iki boyutun bilgi yönetimine etkileri eşit hale gelmiştir. Modele ilişkin uyum değerlerinin başlangıçta kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak uygulanan modifikasyonlar sonucunda uyum indislerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Modelin değerlendirilmesinde kullanılan Ki-kare değeri modifikasyon öncesi 3165,846 iken modifikasyon sonrası 2170,004, serbestlik derecesi modifikasyon öncesi 474 iken modifikasyon sonrası 458 olmuştur. Böylece uyum indisleri modifikasyon öncesi $X^2/sd = 6,679$, RMSEA = 0,095 iken modifikasyon sonrası $X^2/sd = 4,738$, RMSEA = 0,078 olarak tespit edilmiştir. Her iki indiste kabul edilebilir sınırlar içindedir ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.4. Bağımsız değişkenin (örgütsel iklim) aracı değişken (sosyal etkileşim) üzerinde doğrudan etkisi

Şekil 4.4 incelendiğinde, örgütsel iklimin sosyal etkileşime doğrudan etkisinin 0,77 olduğu görülmektedir. Bu modelde doğrudan etkileri ölçen diğer modellerden farklı olarak iki değişken arasında karşılıklı bir etki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel iklimde meydana gelecek olan 1 birimlik artış, sosyal etkileşim düzeyinde 0,77 birimlik bir artışa neden olmakta iken aynı şekilde sosyal etkileşimde meydana gelecek 1 birimlik artışta örgütsel iklimde yine 0,77 birimlik bir artışa neden olacaktır. Ayrıca sosyal etkileşimi etkileyen en önemli boyut koordinasyon boyutu (0,94), örgütsel iklimi etkileyen en önemli boyut ise yenilikçi iklim boyutudur (0,92). Modele ilişkin uyum değerlerinin başlangıçta kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak uygulanan modifikasyonlar sonucunda uyum indislerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Modelin değerlendirilmesinde kullanılan Ki-kare değeri modifikasyon öncesi 2848,824 iken modifikasyon sonrası 2045,950, serbestlik derecesi modifikasyon öncesi 436 iken modifikasyon sonrası 415 olmuştur. Böylece uyum indisleri modifikasyon öncesi $X^2/sd = 6,534$, RMSEA = 0,093 iken modifikasyon sonrası $X^2/sd = 4,930$, RMSEA = 0,079 olarak tespit edilmiştir. Her iki indiste kabul edilebilir sınırlar içindedir ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

4.6.7. Örgütsel iklimin bilgi yönetimine etkisinde sosyal etkileşimin aracılık etkisinin analizine ilişkin bulgular (H₁'e ilişkin analizin bulguları)



Şekil 4.5. Bağımsız değişkenin (örgütsel iklim), bağımlı değişken (bilgi yönetimi) üzerine aracı değişken (sosyal etkileşim) aracılığı ile etkisi

Şekil 4.5' yer alan aracılık modeli incelendiğinde sosyal etkileşimin bilgi yönetimine 0,41 etkisi, örgütsel iklimin sosyal etkileşim aracılığı ile bilgi yönetimine etkisinin ise – 0,08 olduğu görülmektedir. Modelde örgütsel iklimin bilgi yönetimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu sonuçlar şu şekilde açıklanabilir:

- Örgütsel iklimin bilgi yönetimi üzerindeki doğrudan etkisini ölçmek üzere kurulan birinci modelde (Şekil 4.2) bulunan etki 0,29 iken, aracılık modelinde –0,08 bulunması, sosyal etkileşimin modelde aracılık etkisi olmaktan çok bilgi yönetimi üzerinde belirleyici etkisinin olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel iklimin bilgi yönetimine etkisinin negatif bulunmasının nedeni örgütsel iklimin sosyal etkileşime etkisinin 0,79 gibi yüksek oranda olmasının payı vardır.

Modele ilişkin uyum değerlerinin başlangıçta kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu tespit edilmiş, ancak uygulanan modifikasyonlar sonucunda uyum indislerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmüştür. Modelin değerlendirilmesinde kullanılan Ki-kare değeri modifikasyon öncesi 5833,764 iken modifikasyon sonrası 4512,576, serbestlik derecesi modifikasyon öncesi 436 iken modifikasyon sonrası 912 olmuştur. Böylece uyum indisleri modifikasyon öncesi $X^2/sd = 6,246$, RMSEA = 0,086 iken modifikasyon sonrası $X^2/sd = 4,948$, RMSEA = 0,076 olarak tespit edilmiştir. Her iki indiste kabul edilebilir sınırlar içindedir ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında hipotezlerin kabul/ret durumları çizelge 4.20' de özet olarak verilmiştir.

Çizelge 4.20. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumları

	HİPOTEZ	SONUÇ
H ₁	Örgüt iklimi algısı, sosyal etkileşim düzeyi ve bilgi yönetimi davranışı, çalışanların kişisel özelliklerine ve çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL
H ₂	Örgüt iklimi boyutları (Destekleyici iklim, Yenilikçi iklim, Samimi iklim) ile sosyal etkileşim boyutları (İletişim, Koordinasyon, Güven) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H ₃	Sosyal etkileşim boyutları (İletişim, Koordinasyon, Güven) ile bilgi yönetimi boyutları (Bilgi toplama ve paylaşma, Bilgi depolama ve kullanma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H ₄	Örgüt iklimi boyutları (Destekleyici iklim, Yenilikçi iklim, Samimi iklim) ile bilgi yönetimi boyutları (Bilgi toplama ve paylaşma, Bilgi depolama ve kullanma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H ₅	Örgütsel iklim algısının, sosyal etkileşim düzeyine anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₆	Sosyal etkileşim düzeyinin, bilgi yönetimi performansına anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₇	Örgütsel iklim algısının, bilgi yönetimi performansına anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₈	Sosyal etkileşim, örgütsel iklimin bilgi yönetimine olan etkilerine aracılık etmektedir	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi yönetimi örgütlerin varlığı ve devamı için büyük önem taşımaktadır. Geleceğin dinamik küresel ekonomilerinde başarılı olmak isteyen örgütler açısından geliştirilmesi gereken temel kabiliyet bilgi yönetimidir. Zira bilgi ekonomilerinde firmaların sahip oldukları en önemli varlık, fiziki varlıklar değil, bilgidir. Sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulabilmesi için hastanelerin bilgiyi yönetebilmeleri, yani hem hastalara, hem de hizmet sunum süreçlerine ilişkin yeni bilgilere hızlı ve çabuk bir şekilde ulaşmaları ve bu bilgilerin tüm çalışanlar için ulaşılabilir olmasını sağlamaları gerekmektedir. Ulaşılabilir olması çalışanlar tarafından bu bilgilerin alınacağı ve depolanacağı anlamına gelmez. Bu bilgidен faydalanmak bilgiyi elde etmekten daha önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarını bilgiye ulaşmak, paylaşmak ve iş süreçlerine uygulamak konusunda teşvik etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler bunu yaparken, pozitif bir örgütsel iklim oluşturmali ve çalışanlar arasındaki etkileşimi üst düzeye çıkarmaya önem vermelidir.

Bu araştırmanın temel amacı, sosyal etkileşim açısından bilgi yönetiminde örgütsel iklimin etkilerini belirleyebilmektir. Ayrıca çalışanların kişisel özellikleriyle örgüt iklimi algısı, sosyal etkileşim düzeyi ve bilgi yönetimi arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının ve her bir değişkenin boyutlarının birbirleriyle arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla biri kamu (Sivas Devlet Hastanesi) biri özel (Özel Sivas Anadolu Hastanesi) olmak üzere iki farklı hastane çalışanları üzerinde araştırma planlanmıştır. Zaman ve kaynak sıkıntıları dolayısıyla üniversite hastaneleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırma kapsamındaki hastanelerde ayrıca örneklem seçimine gidilmemiş, sağlık hizmeti sunumunun tüm çalışanlar arasında bir bütün olarak gerçekleşmesi gerektiği düşünülerek tüm çalışanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler istatistik yöntemlerle analiz edilmiş ve yapılan analizlere elde edilen bulgular yorumlanarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar araştırmanın modeli ve hipotezleri temel alınarak sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya göre oluşturulan veri toplama aracının ilk bölümü çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan toplam çalışan sayısı 740'dır. Araştırmaya katılan çalışanların 459'u (%62) kadın, 330'u (%44,6) 26 ile 35 yaş aralığında, 328'i (%44,3) önlisans mezunu, 499'u (%67,4) evli, 267'si (%36,1) diğer sağlık personeli (sağlık teknisyeni/teknikeri, vb.), 353'ü (%47,7) çalışma süresi 5 yıldan az, 346'sının (%46,8) aylık geliri 2001 TL ile 3000 TL arasında ve 480'i (%64,9) Sivas Devlet Hastanesinde çalışmaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümü örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Her bir değişken kendi içerisinde farklı alt boyutlar içermektedir. Örgütsel iklimin üç alt boyutu (samimi iklim, yenilikçi iklim, destekleyici iklim), sosyal etkileşimin üç alt boyutu (güven, iletişim, koordinasyon) ve bilgi yönetiminin iki alt boyutu (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) vardır.

Değişkenlerin boyutları açısından bakıldığında çalışanların örgütsel iklimi daha çok yenilikçi olarak algıladıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanlar örgüt içerisinde güven düzeyinin, iletişim ve koordinasyondan daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi yönetimi boyutlarında ise çalışanların bilgi depolama ve kullanma performanslarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı yapılan analizlerle ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda 25 yaş ve altındakilerin, idari personelin, 16-20 yıl arasında çalışma süresi olanların ve özel hastanede çalışanların örgütsel iklimi daha pozitif olarak algıladıkları ortaya bulunmuştur ve bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer kişisel özelliklerle örgütsel iklim arasında ise istatistiksel bir farklılık bulunamamıştır. Sosyal etkileşim düzeyi açısından bakıldığında, 25 yaş ve altındakilerin, doktora/tıpta uzmanlık mezunlarının, idari personelin, 21 yıl ve daha fazla çalışma süresi olanların, 1000 TL ve daha az gelire sahip olanların ve özel hastanede çalışanların sosyal etkileşim düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür ve bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlıdır. Diğer kişisel özelliklerle sosyal etkileşim düzeyi arasında ise anlamlı bir farklılık

görülmemiştir. Bilgi yönetimi değişkenine ilişkin ifadelere bakıldığında ise kadınların, 26-35 yaş arasındakilerin, doktora/tıpta uzmanlık mezunlarının, doktorların, 3001 TL ve daha fazla aylık gelire sahip olanların ve özel hastanede çalışanların bilgi yönetimi performanslarının daha yüksek olduğu bulunmuştur ve bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlıdır. Diğer kişisel özelliklerle bilgi yönetimi performansı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu sonuçlar neticesinde araştırmanın hipotezlerinden H_1 (Örgüt iklimi algısı, sosyal etkileşim düzeyi ve bilgi yönetimi performansı, çalışanların kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir) kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuçlarda en dikkat çekici olan ise özel hastane çalışanlarının örgütsel iklim algısının daha pozitif, sosyal etkileşim düzeyinin ve bilgi yönetimi performanslarının ise daha yüksek olmasıdır. Bu sonuca sebep olan nedenler bu araştırma kapsamında değerlendirilmemiş olmakla birlikte daha sonra yapılacak araştırmalarda bu farklılığın nedenleri belirlenebilir. Her ne kadar araştırma kapsamında neden araştırılmamış olsa da bu farklılığın nedeninin daha profesyonel yönetim anlayışı olduğu araştırmacı tarafından düşünülmektedir. Bir diğer sonuç ise hiçbir değişkenin medeni durumla anlamlı bir farklılık göstermemesidir.

Araştırmanın amaçlarından biri de örgütsel iklim boyutları ile sosyal etkileşim boyutları ve bilgi yönetimi boyutları arasındaki, sosyal etkileşim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Elde edilen verilerin analizi neticesinde örgütsel iklim boyutlarından samimi iklim ile sosyal etkileşim boyutları (güven, iletişim, koordinasyon) arasında orta düzeyli ve aynı yönlü, bilgi yönetimi boyutlarından bilgi toplama ve paylaşma arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır. Samimi iklim ile bilgi depolama ve kullanma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel iklim boyutlarından destekleyici iklim ile sosyal etkileşim boyutları (güven, iletişim, koordinasyon) arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü, bilgi yönetimi boyutlarından bilgi toplama ve paylaşma arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır. Destekleyici iklim ile bilgi depolama ve kullanma arasında istatistiksel olarak

anamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel iklim boyutlarından yenilikçi iklim ile sosyal etkileşim boyutları (güven, iletişim, koordinasyon) arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü, bilgi yönetimi boyutları (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır. Sosyal etkileşim boyutlarından güven ile bilgi yönetimi boyutlarından bilgi toplama ve paylaşma arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü, bilgi depolama ve kullanma arasında ise düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur ve bu ilişkiler istatistiksel olarak da anlamlıdır. Sosyal etkileşim boyutlarından iletişim ile bilgi yönetimi boyutları (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır. Sosyal etkileşim boyutlarından koordinasyon ile bilgi yönetimi boyutları (bilgi toplama ve paylaşma, bilgi depolama ve kullanma) arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Bu sonuçlar neticesinde araştırmanın hipotezlerinden H₂ (örgüt iklimi boyutları ile sosyal etkileşim boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır), H₃ (Sosyal etkileşim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır) ve H₄ (Sosyal etkileşim boyutları ile bilgi yönetimi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır) kısmen kabul edilmiştir. Sonuçlara göre değişkenlerin boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunmamaktadır. Ancak dikkat çekici olan bilgi yönetimi performansının diğer boyutlara nazaran arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu boyutun sosyal etkileşim boyutlarından güvenin, örgütsel iklim boyutlarından ise yenilikçi iklimin olmasıdır. Yöneticilerin araştırma kapsamındaki diğer boyutlara göre yenilikçi iklimi artırmaya ve çalışanlar arasındaki güven duygusunu geliştirmeye yönelik yapacağı girişimler bilgi yönetimi performansını da olumlu düzeyde arttıracaktır.

Araştırmanın bir diğer amacı değişkenlerin (örgütsel iklim, sosyal etkileşim ve bilgi yönetimi) birbirlerine olan etkilerini belirleyebilmektir. Elde edilen verilerin analizi neticesinde örgütsel iklim algısı ile sosyal etkileşimin düzeyi arasında %77 oranında doğrudan bir etkileşim bulunmuş, bir diğer ifade ile sosyal etkileşim düzeyindeki değişimin nedenlerinin %77 oranında örgütsel iklim algısındaki

değişim ile açıklanabileceği, aynı şekilde örgütsel iklim algısındaki değişiminde %77 oranında sosyal etkileşim düzeyindeki değişimle açıklanabileceği bulunmuştur. Örgütsel iklimin boyutları açısından değerlendirildiğinde ise sosyal etkileşim düzeyine destekleyici iklim algısının etkisinin %63, yenilikçi iklim algısının etkisinin %71, samimi iklim algısının etkisinin ise %56 olduğu görülmüştür. Sosyal etkileşim düzeyinin bilgi yönetimi performansına olan etkisi ise %45 oranındadır, bir diğer ifade ile bilgi yönetimi performansındaki değişimin nedenlerinin %45 oranında sosyal etkileşim düzeyindeki değişim ile açıklanabileceği bulunmuştur. Sosyal etkileşim boyutları açısından değerlendirildiğinde ise bilgi yönetimi performansına iletişimin etkisinin %37, koordinasyonun etkisinin %42, güvenin etkisinin ise %36 olduğu görülmüştür. Örgütsel iklim algısının bilgi yönetimi performansına olan etkisi ise %29 oranındadır, bir diğer ifade ile bilgi yönetimi performansındaki değişimin nedenlerinin %29 oranında örgütsel iklim algısındaki değişim ile açıklanabileceği bulunmuştur. Örgütsel iklimin boyutları açısından değerlendirildiğinde ise sosyal etkileşim düzeyine destekleyici iklim algısının etkisinin %23, yenilikçi iklim algısının etkisinin %26, samimi iklim algısının etkisinin ise %22 olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre araştırmanın hipotezlerinden H₅ (Örgütsel iklim algısının, sosyal etkileşim düzeyine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır), H₆ (Sosyal etkileşim düzeyinin, bilgi yönetimi performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır) ve H₇ (Örgütsel iklim algısının, bilgi yönetimi performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır) kabul edilmiştir. Ancak örgütsel iklim algısı ve sosyal etkileşim düzeyi arasında yüksek oranda ve karşılıklı bir etkileşim olmakla beraber, sosyal etkileşim düzeyinin bilgi yönetimi performansını orta düzeyde, örgütsel iklimin ise bilgi yönetimi performansını düşük düzeyde etkilediği bulunmuştur. Bilgi yönetimi performansını daha yüksek düzeyde etkileyen başka değişkenler söz konusu olabilir. Daha sonra yapılacak olan araştırmalarda modele başka bağımsız değişkenler de dâhil edilerek çalışmalar yapılabilir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde ankete katılan çalışanların örgütsel iklimi daha çok yenilikçi olarak algıladıkları görülmüştür. Yenilikçi iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak

tanımlanabilir. Ancak her üç iklim boyutunun da ortalamaları beklenen düzeye ulaşabilmiş değildir. Özellikle başarı isteyen yöneticilerin, örgütsel iklimin çalışanlarca daha pozitif şekilde algılanmasını sağlayacak tedbirler alması gerekmektedir.

Araştırmada görülen bir başka sonuç çalışanlar arasında güven düzeyinin iletişim ve koordinasyondan yüksek olmasıdır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, özellikle işlevsel bağımlılığı yüksek olan sağlık kurumlarında koordinasyonun ve iletişimin yükseltilmesi ile sağlanabilir. Yöneticilere iş süreçlerinde iletişimi ve koordinasyonu artıracak tedbirler alınması ve çalışanların bu yönde isteklendirilmesi önerilmektedir. Bunu sağlayabilmek için yalnızca mesai saatlerinde değil, mesai saatleri dışında da çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek sosyal organizasyonlar yapılması faydalı olacaktır. Böylelikle çalışanlar hem örgüte ilişkin algıları daha pozitif olacak hem de çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim düzeyi yükseltilebilecektir.

Bilgi yönetimi boyutları açısından sonuçlar değerlendirildiğinde ise her iki boyut da ortalamaların üzerinde olmakla birlikte bilgi toplama ve paylaşmanın, bilgiyi depolama ve kullanmaya göre düşük olduğu görülmüştür. Bilgiyi sadece depolamak ve kullanmak amaçlara ulaşmada yeterli değildir. Bu bilginin örgütün tümüne yayılması, çalışanların ve örgütün sahip olduğu bilgiyi örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Araştırmaya konu olan kurumlarda bilginin yayılmasının sağlanması anlamında teknolojik altyapı incelenmemiştir. Bir başka araştırmada bu kurumların bu teknolojik altyapısı değerlendirilebilir ve eksiklikler tespit edilmeye çalışılabilir. Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre ise çalışanların arasındaki iletişim ve koordinasyon ile bilgi toplama ve paylaşma arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanlar arasındaki iletişim ve koordinasyon düzeyinin yükseltilmesi amacıyla atılacak adımlar da bilgi toplama ve paylaşma performansını artıracaktır.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri özel hastane çalışanlarının sorulara verilen cevaplara göre aldıkları puanların ortalamalarının devlet hastanesi çalışanlarına göre yüksek olmasıdır. Çalışmamızda bunun nedenleri incelenmemiş

olmakla birlikte daha profesyonel yönetim anlayışının bunun sebebi olduğu düşünülmektedir. Özel hastane ve kamu hastanesi çalışanlarının arasındaki bu anlamlı farklılığın sebebi, çalışmaya farklı mülkiyetlerdeki hastaneler de (üniversite hastaneleri, vakıf hastaneleri vb.) dâhil edilerek araştırılabilir.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç samimi iklim destekleyici iklim ve yenilikçi iklim algısı ile güven, iletişim ve koordinasyon arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişkidir. Destekleyici iklim birlikte çalışma, bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eder. Ayrıca destekleyici iklimde açıklık, dostluk, işbirliği, yüreklendirme, sosyallik ve bireysel özgürlükler söz konusudur. Destekleyici iklimin bu unsurları örgüt içerisinde daha ön plana çıkartılabilirse sosyal etkileşim düzeyinin daha üst seviyelere çıkarılabilmesi mümkün olacaktır. Yenilikçi iklimler ise risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan ve girişimci bir ruha sahiptir. Yenilikçi iklim algısını ve dolayısıyla sosyal etkileşim düzeyini artırabilmek için, çalışanlara iş başında bazı özgürlükler verilmeli, yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmeli ve örgütün amaçlarına değer katan her yenilik uygun ölçülerde ödüllendirilmelidir. Yine daha önce de değinildiği gibi çalışanlar arasındaki güven, iletişim ve koordinasyon düzeyi ile bilgi toplama ve paylaşma arasında orta düzeyli ve aynı yönlü ilişki vardır ve güven, iletişim ve koordinasyon düzeyi arttıkça bilgi toplama ve paylaşma performansı da olumlu yönde artacaktır.

Araştırmada ulaşılmak istenen sonuçlardan biri de örgütsel iklimin sosyal bilgi yönetimine olan etkilerinde sosyal etkileşimin aracılık etkisini belirleyebilmektir. Elde edilen bulgular neticesinde her ne kadar teorik olarak aracılık etkisinden bahsedilebilse de, sosyal etkileşim düzeyinin bilgi yönetimi performansı üzerindeki etkisinin aracılıktan daha çok belirleyici nitelikte olduğu söylenebilir. Buna göre daha sonra yapılacak araştırmalarda sosyal etkileşim bağımsız değişken olarak kabul edilip, başka değişkenler aracı olarak modele dâhil edilebilir. Ayrıca örgütsel iklim ve sosyal etkileşim arasındaki iki yönlü ve yüksek düzeyli etkileşim de farklı çalışmalara konu edilebilir. Bu sonuçlara göre araştırmanın hipotezlerinden H₈ kabul edilmiştir.

Sonuçlar neticesinde örgütsel iklimin ile sosyal etkileşim düzeyini yüksek oranda etkilediğini, ancak sosyal etkileşim düzeyinin bilgi yönetimi performansına olan etkisinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Sosyal etkileşim düzeyini yükseltebilmek için örgütsel iklimin daha olumlu olarak algılanmasını sağlayacak tedbirler alınmalıdır. Örgütsel iklim algısının bilgi yönetim performansına etkisi beklenenin aksine düşük düzeyde çıkmıştır. Bu sonuçtan bilgi yönetimi performansını daha yüksek oranda etkileyebilecek olan başka faktörlerin olduğu çıkarılabilir. Bilgi yönetimi performansını etkileyebilecek diğer değişkenler ya da örgütsel iklime ait farklı boyutlar, başka araştırmalarda, farklı ölçekler kullanılarak ve daha geniş bir ana kütle üzerinde incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, N. A. C., Spickett, J. T., Rumchev, K. B. and Dhailwai, S. S. (2009). Validity and Reliability of The Safety Climate Measurement in Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 5 (3), 111-141.
- Açıköz, H. M. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları, 240.
- Adler, P. S. and Bprys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Science Quarterly*, 41 (1), 61-89.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık, 200.
- Aktan, C. ve Vural, C. (2005). İstiklal; *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi, 295.
- Aktaş, A. M. (1997). *Grup Süreci ve Grup Dinamikleri*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 192.
- Akyüz, M. (2000). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İş Doyumu*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 166.
- Alakuş, M. (1991). *Bilgi Toplumu*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 134.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1 (2), 1-37.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 120.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2001). Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 811-829.
- Anderson, C. S. (1982). The Research for School Climate: A Review of the Research. *Review of Educational Research*, 52 (3), 368-420.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. ve Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance*, 5 (4), 43-55.
- Argote, L. and Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.

- Arkonaç, A. S. (2005). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 454.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Aşkun, C. İ. (1982). Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları., T. Ergun (Editör), *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar*. Ankara: TODAİE Yayınları, s. 415-452.
- Ay, Ü. ve Çelik, C. (2003, 22-24 Mayıs). *Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Afyon.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 396.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 203-215.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 63-84.
- Bailey, C. and Clarke, M. (2000). How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management?. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 235-243.
- Baker, M., Barker, M., Thorne, J. and Dutnell, M. (1997). Levearing Human Capital. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 63-74.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 262.
- Barutçugil, İ. (2000). Bilgi Yönetimi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 3 (12), 1-5.
- Barutçugil, İ. (2002a). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 232.
- Barutçugil, İ. (2002b). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 312.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 424.
- Batlis, N. C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 104 (2), 233-240.

- Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-109.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 162-179.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: Mediacat, 157.
- Bilgen, H. N. (1990). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 207.
- Bilir, F. P. (2005). *Genlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımı İlgili Algılamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L. and Block, J. R. (1997). *Contemporary Business Communication*. New Jersey: Prentice Hall International, 645.
- Borghoff, U. M. and Pareschi, R. (1997). Information Technology for Knowledge Management. *Journal of Universal Computer Sciences*, 3 (8), 835-842.
- Bovee, L. and Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall International, 744.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (7), 1-17.
- Bulutlar, F. ve Kamaşak, R. (2008). The Relationship Between Organizational Communication and Job Satisfaction: An Empirical Study of Blue Collar Workers. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 129-141.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 250.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 120.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 216.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 342.

- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Arıkan Yayıncılık, 469.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık, 241.
- Change, P. L. (2009). *Introduction to Educational Leadership and Organizational Behavior*. New York: Eye on Education, 232.
- Charvatova, D. (2008). Relationship between Communication Effectiveness and the Extent of Communication among Organizational Units. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2 (5), 935-937.
- Choi, B. and Lee, H. (2003). An Empirical Investigation of Knowledge Management Styles and Their Effect on Corporate Performance. *Journal Information and Management*, 40 (5), 403-417.
- Cocorada, E. and Clinciu, A. I. (2009). Climate Connected to Assesment in Secondary Education. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, 13 (3), 341-362.
- Constant, D., Kiesler, S. and Sproull, L. (1994). What is Mine is Ours, Or is It?. *Information Systems Research*, 5 (4), 400-421.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. and Mishra, J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, 27 (4). 569-584.
- Cüceloğlu, D. (2000). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 268.
- Çağlar, M. E. (2008). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çapar, B. (2006). *Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım*. I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumunda sunuldu, İstanbul.
- Çınar, İ. (2004, 6-9 Temmuz). *Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri: Malatya Örneği*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunuldu, Malatya.
- Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18 (4), 166-174.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 414.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 356.

- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* (çev. G. Güney). İstanbul: Rota Yayınları, 256.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 199.
- Davis, K. (1998). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış* (çev. ed. K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 761.
- Demirel, S. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 189-202.
- Dervişoğlu, H. G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Yayınları, 87.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 196.
- Dilber, M. (2004). *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 155.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 162.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları, 496.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 363.
- Dubrin, A. J. (2000). *Applying Psychology Individual Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall, 448.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Percived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 342.
- Emmanuelides, P. A. (1993). Towards an Integrative Framework of Performance in Product Development Projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10 (4), 363-392.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, İ. Ve Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum*. Ankara: Bilgi Yayınevi, 239.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları, 544.

- Eren, D. ve Kuşluvan, S. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2), 177-193.
- Eroğlu, E. (2003). Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi*, (20), 245-254.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 567.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11 (2), 16-35.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 306.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Freud, S. (1995). *Bir Yanılsamanın Geleceği Bilim ve İman* (çev. Z. Kars). İstanbul: Kaynak Yayınları, 80.
- Garvin, D. A. (1999). Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak in *Harvard Business Review Seçmeler* (çev. G. Bulut). İstanbul: MESS Yayın, 51-82.
- Genç, N. ve Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey Yayınları, 269.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 424.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. and Barrasa, A. (2005). Change-Oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 312-328.
- Glisson, C. and James, L. R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Team. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 767-794.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Grant, K. A. (2007). Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn From Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (2), 173-180.
- Gray, J. and Laidlaw, H. (2002). Part-Time Employment and Communication Satisfaction in an Australian Retail Organization. *Employee Relations*, 24 (2), 211-228.

- Groff, T. R. and Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 183.
- Gupta, B., Lakshmi, S. I. and Aronson, J. E. (2000). Knowledge Management: Practices and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (1), 17-21.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 351-371.
- Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları, 488.
- Gümüş, M. (2012). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları, 392.
- Gümüştekin, G. E. (2008). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*, M. K. Demirci (Edt.). Ankara: Detay Yayıncılık, 450.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 710.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 458.
- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*. İstanbul: Simge Matbaacılık,
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 296.
- Gürgen, H., (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. (Editör F. Uztuğ). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürüz, D. (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 180.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Mediacat, 322.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008a). *Kişilerarası İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 245.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008b). *İletişim Becerileri Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 289.
- Hall, R. and Andriani, P. (2003). Managing Knowledge Associated with Innovation. *Journal of Business Research*, 56 (2), 145-152.
- Hançerlioğlu, O. (2010). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 516.

- Hansen, M. T., Nohria, N. and Tierney, T. (2001). Bilgi Yönetimi Stratejiniz ne? in *Harvard Business Review Örgütsel Öğrenme* (çev. N. Elhüseyni). İstanbul: MESS Yayın, 69-92.
- Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 357-365.
- Hoegl, M., Parboteah, K. P. and Munson, C. L. (2003). Team-Level Antecedens of Individuals Knowledge Networks. *Decision Sciences*, 34 (4), 741-770.
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2000). An Investigation of Factors That Influence The Management of Knowledge in Organization. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (1), 235-261.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. and Kottkamp, R. B. (2001). *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. California: Sage Publications, 220.
- Hoy, W. K. (2003). School Climate. In J. W. Guthrie (Ed.), *Encyclopedia of Education*, New York: Thompson Gale, 2121-2124.
- Hoy, W. K. and Clover, S. I. R. (2007). Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ. In W. Hoy and M. DiPaola (Eds.), *Essential Ideas fort he Reform of American Schools*. North Carolina: Information Age Publishing, 27-48.
- Hoy, A. W. and Hoy, W. K. (2009). *Instructional Leadership*. New Jersey: Pearson College Division Publishing, 412.
- İbicioğlu, H. D. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Bursa: Ekin Kitabevi, 258.
- İnternet: Allee, V. A Delightful Dozen Principles of Knowledge Management. Web: www.vernaallee.com/images/VAA-A-DelightfulDozenPrinciplesOfKM.pdf, Son Erişim Tarihi: 05.07.2014.
- İnternet: Baker, K. A. (2002). Organizational Communication, Web: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>, Son Erişim Tarihi: 14.05.2014.
- İnternet: Bouthillier, F. and Shearer, K. (2002). Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective. *Information Research*, 8 (1), Web: <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper141.html>, Son Erişim Tarihi: 05.06.2014.
- İnternet: Fiske, J. (2002). Introduction to Communication Studies. Taylor and Francis E-Library. Web: www.academia.edu, Son Erişim Tarihi: 14.03.2014.

İnternet: Saka, O. Tıp Bilişimi Nedir? Tıp Bilişimi Güz Okulu Seminer Notları. Web: <http://www.turkmia.org/tr>, Son Erişim Tarihi: 11.02.2014.

İnternet: Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. Web: <http://www.tdk.gov.tr>, Son Erişim Tarihi: 11.02.2014.

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 633-643.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton M. K., Wright, M. A. and Kim, K. (2008). Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 5-32.

Jasimuddin, S. M., Klein, J. H. and Connell, C. (2005). The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas. *Management Decision*, 43 (1), 102-112.

Jennex, M. E. (2006). Knowledge Management Success Factors., D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Hershey Pennsylvania: Idea Group Publishing, 436-441.

Jennex, M. E. (2008). *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Pennsylvania: Information Science Reference, 3420.

Jennex, M. E. (2009). *Knowledge Management, Organizational Memory and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*. Pennsylvania: Information Science Reference, 496.

John, M. C. and Taylor, J. W. (2002). Leadership Approach, School Climate and Teacher Commitment: A Phillipine Perspective. *Christian Education Journal*, 6 (1), 83-110.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 426.

Kalkan, V. D. (2004). Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 775-782.

Kalkan, V. D. ve Keskin, H. (2005). KOBİ'lerde Bilgi Yönetim Süreçleri ve Araçları: Literatür Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (35), 173-206.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (16), 22-36.

- Kalyon, Y. (2006). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 180.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. and Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5 (10), 51-61.
- Kanter, R. M. (1992). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. Hampshire: Cengage Learning EMEA, 432.
- Karakoç, N. (1986). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi*, (6), 81-90.
- Karalar, R. (2008). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 392.
- Kaşıkcı, E. (2002). *Sen Aslında Diyorsun Ki...Doğrucu Beden Dili*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 215.
- Kırmızı, H. (2006). *Genel ve Teknik İletişim*. Trabzon: Yazarın Kendi Yayını, 242.
- King, W. R. (2006). Knowledge Sharing., D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Hershey Pennsylvania: Idea Group Publishing, 493-498.
- Koç, U. (2004). Komplekslik Yaklaşım ve Bilgi Yönetimi. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 419-432.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 569.
- Koehler, J. W., Anatol, K. W. E. and Applbaum, R. L. (1981). *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 360.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P. and Vanharanta, H. (2003). Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context. *International Journal of Project Management*, 21 (4). 281-290.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 502.
- Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 470.
- Krogh, G. V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretimi* (çev. G. Güney). İstanbul: Dışbank Kitapları, 323.

- Kulaklı, A. ve Birgün, S. (2005). Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 37-48.
- Kutanis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 197.
- Lang, C. J. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-59.
- Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (2011). *Yönetim Bilişim Sistemleri Dijital İşletmeyi Yönetme* (çev. ed. U. Yozgat). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 672.
- Lee, Y-C. and Lee, S-K. (2006). Capabilities, Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Services Industries*, 17 (1), 21-41.
- Lehaney, B., Clarke, S., Coakes, E. and Jack, G. (2004). *Beyond Knowledge Management*. Hershey Pennsylvania: Idea Group Publishing, 267.
- Leidner, D. and Alavi, M. (2006). The Role of Culture in Knowledge Mangement. *International Journal of E-Collaboration*, 2 (1), 17-40.
- Lengnick-Hall, M. L. and Lendnick-Hall, C. A. (2004). Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi (çev. G. Günay). İstanbul: Dışbank Yayınları, 183.
- Leonard, D. and Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40 (3), 112-132.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill, 594.
- Mac Morrow, N. (2001). Knowledge Management: An Introduction. *Annual Review of Information Science and Technology*, 35, 381-422.
- Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems: Information and Communicat,on Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer Science & Business Media, 574.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time". *Information Strategy, The Executive's Journal*, 16 (4), 5-16.
- Malhotra, Y. (2003). Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage?. *Business Management Asia*, 3 (4), 66-69.
- McQuail, D. and Windahl, S. (2010). *İletişim Modelleri – Kitle İletişim Çalışmalarında* - (çev. K. Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi, 261.

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara Detay Yayıncılık, 144.
- Momeni, N. (2009). The Relation between Managers Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management*, 38 (2), 35-48.
- Mooradian, N. (2005). Tacit Knowledge: Philosophic Root and Role in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 104-113.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Newstrom, J. and Davis, K. (2004). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : McGraw Hill, 534.
- Nonaka, I. and Kenney, M. (1991). Towards a New Theory of Innovation Management: A Case Study Comparing Canon Inc. and Apple Computer Inc.. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8 (1), 67-83.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford UK: Oxford University Press, 284.
- Nonaka, I. (1999). Bilgi Yaratan Şirket in *Harvard Business Review Bilgi Yönetimi* (çev. G. Bulut). İstanbul: MESS Yayın, 29-50.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (1), 5-34.
- Odabaş, H. ve Anameriç, H. (2006). *Bilgi....* Ankara: Referans Yayıncılık, 226.
- O'Dell. C., Grayson, C. J. and Essaides, N. (2003). *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik* (çev. G. Günay). İstanbul: Dışbank Yayınları, 248.
- Okay, A. ve Okay, A. (2009). An Analytic Study of Communication Satisfaction in the Turkish Postal Service. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6 (1), 51-66.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 336.

- Önen, L. (2008). *Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemirci, F. (2001). Belge ve Kurumsal Bilgi Yönetimi. içinde: *21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu Bildiriler*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, içinde, 179-186.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö. (2002). Bilgi Yönetim Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve. içinde: *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat ve İşletme Bölümleri, 469-482.
- Özgüven, İ. E. (2012). *Ailede İletişim ve Yaşam*. Ankara: PDREM Yayınları, 358.
- Öztemel, E. ve Aslankaya, S. (2007). *Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri ve Etkinlikleri*. 27. Ulusal Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği Sempozyumunda sunuldu, İzmir.
- Patterson, M., Warr, P. and West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 193-216.
- Peker, Ö. (1993). Okullarda Örgütsel İklimin Çözümlemesinde Bir Yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (4), 21-43.
- Raelin, J. A. (1999). *Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 267.
- Rigel, N. (2000). *İleti Tasarımında Haber*. İstanbul: DER Yayınları, 256.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, 649.
- Rodrigues, M. J. (2004). *Avrupa'nın Yeni Bilgi Ekonomisi*. İstanbul: Dışbank Yayınları, 348.
- Rory, C. L. (1997). Knowledge Management Benchmarks. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 83-92.
- Rowe, F. and Struck, D. (1999). Cultural Values, Media Richness and Telecommunication Use in a Organization. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9 (3), 161-192.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 321.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2009). *Örgütsel Psikoloji*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 424.

- Sağsan, M. (2007). Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 103-131.
- Sakallı, N. (2006). *Sosyal Etkiler-Kim Kimi Nasıl Etkiler?*. Ankara: İmge Kitabevi, 257.
- Sanchez, R. (2005). Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice In *Lund Institute of Economic Research Paper Series*, (3), 29.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28 (4), 447-479.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M. G. and Holcombe, K. H. (2000). Organizational Climate Research Achievements and the Road Ahead. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom and M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: SAGE Publications, 29-49.
- Schneider, B. (2009). *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 443.
- Shadur, M. K. and Rodwell, J. (1999). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group and Organization Management*, 24(4), 479-503.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). Commitment Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Percived Organizational Support. *Journal of Applied Psycology*, 78 (5), 774-780.
- Shulte, M., Ostroff, C. and Kinicki, A. J. (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (4), 645-671.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basın Yayım, 215.
- Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking*. Oxford: Butterworth-Heineman, 311.
- Small, C. T. and Sage, A. P. (2005-2006). Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review. *Information, Knowledge, System Management*, 5 (3), 153-169.
- Snowden, D. (2003). The Knowledge You Need, Right When You Need It. *Knowledge Management Review*, 5 (6), 24-27.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 238.

- Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*. İstanbul: MESS Yayınları, 294.
- Stower, M. (2004). Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database as Codified Knowledge. *Reference Services Review*, 32 (2), 164-173.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall, 308.
- Şahin, M. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 308.
- Şakar, Ö. ve Küçükaslan, N. (2007). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınları, 292.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 525.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları, 212.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 180.
- Tabak, R. S. (2003). *Sağlık İletişimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 128.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 285.
- Tekinalp, Ş. ve Uzun, R. (2007). *İletişim Araştırmaları ve Kuramları*. İstanbul: Beta Basın Yayım, 186.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 244.
- Tengilimoğlu, D. (2011). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 433.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 288.
- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2000). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 337.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 340.
- Tiwana, A. (2003). Bilginin Yönetimi (çev. E. Özsayar). İstanbul: Dışbank Yayınları, 640.

- Tubbs, S. L. and Moss, S. (1999). *Human Communication*. New York: McGraw Hill, 544.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 216.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 346.
- Tutar, H. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 380.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2010). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 240.
- Türk, M. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 248.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 144.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G. (2007). Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (4), 177-218.
- Usluata, A. (1997). *İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, 110.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (1), 33-40.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olarak Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alana Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, (12), 55-72.
- Vail, E. F. (1999). Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management. *Information Systems Management*, 16 (4), 16-23.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44 (1), 195-222.
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, 204.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 202.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37 (2), 9-36.
- Wiig, K. M. (2004). *People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads*. Arlington: Schema Press, 365.
- Williams, J. W. ve Eggland, S. A. (1991). *Örgütlerde İletişim* (çev. Y. Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, H. Seçim ve A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 149.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. N. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 141.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 576.
- Yılmaz, V. (2004). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 77-90.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Yapısal Eşitlik Modellemesi-1 Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 272.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi, 295.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 286.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları, 332.

EKLER

Sayın Katılımcı:

Bu çalışma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi programında devam etmekte olduğum doktora eğitimimde “**Örgütsel İklimin Sosyal Etkileşim Perspektifinden Bilgi Yönetimine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**” isimli tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak çalışmamıza vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ümit NALDÖKEN
Gazi Üniversitesi
Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı
Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz**
() Kadın () Erkek
2. **Yaşınız**
() 25 yaş ve altı () 26 – 35 yaş () 36 – 45 yaş () 46 – 55 yaş () 56 yaş ve üzeri
3. **Eğitim Durumunuz**
() İlköğretim / Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora / Tıpta Uzmanlık
4. **Medeni Durumunuz**
() Bekâr () Evli
5. **Hastanedeki Göreviniz (Lütfen belirtiniz)**
.....
6. **Hastanedeki Çalışma Süreniz**
() 5 yıldan az () 6 – 10 yıl () 11 – 15 yıl () 16 – 20 yıl () 20 yıldan fazla
7. **Aylık Geliriniz**
() 1000 TL ve daha az () 1000 – 2000 TL () 2001 – 3000 TL () 3000 TL ve daha fazla

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirten seçenekler sayısallaştırılmıştır. Katılma derecenizin sayısal karşılıkları olan sütuna (X) işareti koyunuz. İfadelere katılma derecenizin sayısal karşılıkları aşağıda verilmiştir.

1. **Hiç Katılmıyorum**
2. **Çok Az katılıyorum**
3. **Orta Düzeyde Katılıyorum**
4. **Çok Katılıyorum**
5. **Tamamen Katılıyorum**

	Anket İfadeleri	1	2	3	4	5
1.	Kurumuzda işlerin yapılmasında çok fazla prosedür vardır					
2.	Kurumumuzun politikaları, yol ve yöntemleri çok kesin olarak belirlenmiştir					
3.	Kurumsal yapı, politika ve prosedürler çalışanların etkili olmasını engellemektedir					
4.	Kurumumuzun hedefleri, üst yönetim tarafından belirlenir					
5.	Kurumda işler, emir-komuta zincirine göre yapılır					
6.	Kurumda işlerin yapılmasında ast-üst ilişkisi her zaman kendini hissettirir					
7.	Kurumda konulan kuralları değiştirmek çok zordur					
8.	İşlerimle ilgili olarak yaptığım hatalar hoş karşılanmaz					
9.	Kurumda hiyerarşiye uygun davranmak her şeyden önemlidir					
10.	Kurum yöneticileri güç ve otoritelerini yazılı kural ve yönetmeliklerinden alırlar					
11.	Sorunların çözümünde tarafların hangisi mevki ve statü olarak güçlü ise o anda onun dediği yönde çözüm üretilir					
12.	Yöneticilerim çok katı ve kuralcıdır					
13.	Kurumumuzda eleştiriler dedikodu şeklinde yapılır					

14.	Kurumda, sürekli kontrol altında olduğumu hissederim						
15.	İşimi yaparken yazılı kuralların dışında hareket etmeme izin verilmez						
16.	Kurumda çalışanlara baskı uygulanır						
17.	Kurumda yöneticilerin her zaman haklı olduğuna inanılır						
18.	İşimde başarılı olmam için yöneticilerim destek verir						
19.	İşimi yapmak için en iyi yolu bulma konusunda yeterince özgürlüğüm vardır						
20.	Görevlerimi yapmam konusunda cesaretlendirilirim						
21.	Kurumumuz çalışanlar arasındaki iyi ilişkileri teşvik eder						
22.	Kurumumuz iş dışında da çalışanların dışarıda eğlenceli vakit geçirebilme olanaklarını yaratır						
23.	Kurumda bireysel ihtiyaçlarımın önem taşıdığını hissederim						
24.	Çalışanların statüsü ne olursa olsun fikirleri her zaman saygı ile karşılanmaktadır						
25.	Çalışanlar özgür biçimde işbirliği yapabilmektedir						
26.	Çalışanlar arasındaki ilişkiler rahat ve sıcaktır						
27.	Kurumda adalet ve eşitlik gözetilir						
28.	Kurumda kendimi diğer çalışanlara yakın hissediyorum						
29.	Birlikte çalıştığım kişilere güvenirim						
30.	Kurumda işlerle ilgili duygu ve düşüncelerimi açıklıkla ifade edebilirim						
31.	Kurumda sosyal etkinlikler önem taşır						
32.	Kurumda idari kurallar herkese farklı uygulanır						
33.	Kurum çalışanları dürüst çalışırlar						
34.	Kurumda kendimi güvende hissederim						
35.	İşlerin yapılmasında yeni yollar denemek için bazı riskleri göze alabilirim						
36.	Yaptığım işlerin zamanında bitmesi için zorlama vardır						
37.	Kurumda işimizi nasıl yaptığımız değil, sonuç önemlidir						
38.	Kurumumuzun gelecek için ortak hedefini herkes bilir						
39.	Yöneticilerim, işimde yapabileceğimi düşündüğüm kararları alıp uygulayabilmem için bana izin verirler						
40.	Kurumda işlerin yapılmasında yeni fikirler ve özgün yollar bulmak önem taşır						
41.	Kurumda çalışanların girişimci olması istenir						
42.	Kurumda yeni ve daha iyi şeyler yapmaya çalışan insanlar ödüllendirilir						
43.	Kurumumuzda yapılan her işin mükemmel olması istenir						
44.	Çalışanlar işlerle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda, riski göze alarak kendileri karar verebilirler						

45.	Çalışanlar arasında işle ilgili rekabet vardır						
46.	İşimi daha iyi yapmam için yaratıcılığımı kullanmam istenir						
47.	İşlerle ilgili eski yöntemlerin yerine yenilerini kolaylıkla koyarak uygulayabilirim						
48.	Yöneticiler, çalışanlar arasında işle ilgili rekabeti teşvik ederler						
49.	İşlerimi iyi yapmam konusunda motive edilirim						
50.	Kurum yeniliklere açıktır						
51.	Kurumda diğer çalışanların yetenekli olduklarına güvenirim						
52.	Kurumda diğer çalışanların işlerini tam yaptıklarına güvenirim						
53.	Kurumda diğer çalışanların aldıkları kararlara güvenirim						
54.	Kurumda yöneticilerin aldıkları kararlara güvenirim						
55.	Kurumsal başarı için tüm çalışanların üzerlerine düşeni yapabileceklerine güvenirim						
56.	Çalışanların kurum için en iyisini yapacaklarına güvenirim						
57.	Kurumda çalışanların doğruluğuna ve dürüstlüğüne güvenirim						
58.	Kurumda diğer çalışanları ve yöneticilerin aldıkları kararları sorgulamam						
59.	Kurumda çalışanlar diğer çalışanlarla sık sık görüşür ve tartışır						
60.	Kurumda çalışanlar diğer çalışanlarla görüşmeye ve tartışmaya isteklidir						
61.	Kurumda çalışanlar iş dışında da birbirleriyle görüşmeye isteklidir						
62.	Kurumda diğer çalışanlar değişen durumlarla ilgili bilgilerini paylaşır						
63.	Kurumda yöneticiler değişen durumlarla ilgili bilgilerini paylaşır						
64.	Kurumda çalışanlar diğerlerinin işini iyi yapabilmesi için ona yardımcı olacak bilgileri paylaşır						
65.	Kurumda herkes birbirleriyle işe ilişkin sahip oldukları kişisel bilgilerini paylaşır						
66.	Kurumda bilgi paylaşımı tam zamanında yapılır						
67.	Kurumda çalışanların görevleri iyi planlanmıştır						
68.	Kurumda çalışma prosedürleri tam olarak belirlenmiştir						
69.	Kurumda çalışanlar diğer çalışanlarla tam bir uyum içinde çalışırlar						
70.	Kurumda işbirliği ile yapılan işler düzgün ve verimli yapılır						
71.	Kurumda görev dağılımı çok iyi organize edilmiştir						
72.	Kurumda görev tanımları tam olarak yapılmıştır						
73.	Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım						
74.	Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım						
75.	Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım						
76.	Bilgiyi uygular, konular ve ihtiyaç duyan herkes için erişilebilir hale getiririm						

77.	Diğer departmanlarla bilgi paylaşırım						
78.	Deneyimlerimi ihtiyaç duyan herkesle paylaşırım						
79.	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden bilgi alırım						
80.	Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları incelerim						
81.	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veri tabanlarını gözden geçiririm						
82.	Bir işe başlamadan önce hizmet sunacağım kişinin benden tam olarak ne istediğini öğrenirim						
83.	Bir işe başlamadan önce o işi planlarım						
84.	Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım						
85.	Bilgiyi yeni ürün/ hizmet süreci tasarımına dönüştürürüm						
86.	İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim						
87.	Bir iş yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm						
88.	Bilginin güncelleşmesini sağlarım						
89.	İşle ilgili var olan verilerden bilgi sentezleyebilirim						
90.	Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım						
91.	Bir iş yaparken dokümante ederim						
92.	İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım						
93.	Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim						

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : NALDÖKEN, Ümit
 Uyuğu : T. C.
 Doğum tarihi ve yeri : 23/12/1978 Sivas
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 (346) 219 10 10 / 2066
 Faks : 0 (346) 219 12 61
 e-mail : unaldoken@cumhuriyet.edu.tr



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi/İşletme	2008
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi/İşletme	2003
Önlisans	Hacettepe Üniversitesi/Anestezi	1999
Lise	Sivas Selçuk Anadolu Lisesi	1996

İş Deneyimi, Yıl

Yer

Görev

2001-2009	Sivas Devlet Hastanesi	Anestezi Teknisyeni
2009- devam ediyor	Cumhuriyet Üniversitesi	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil

Almanca

Yayınlar

1. Naldöken, Ü., Ekinci, H. ve Biçer, E. B. (2011). Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 12 (2).
2. Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U. ve Aksay, K. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 12 (2).
3. Ulusoy, H., Biçer, E. B. ve Naldöken, Ü. (2011). Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. **Cumhuriyet Tıp Dergisi**. 33 (1).
4. Biçer, E. B., Ekinci, H. ve Naldöken, Ü. (2012). Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsal İmaj Üzerine Etkileri: Yönetici Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. **Verimlilik Dergisi**. 2012 (2).



GAZİ GELECEKTİR..