

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

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
BİLGİ ÜRETİM SÜRECİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Hadi RUBACI**

**Danışmanı
Prof. Dr. M. Zeki AKSAN**

İSTANBUL - 2018

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi
..... Hadi RUBACI tarafından hazırlanan
“..... DİNARİSİMEKİ Liderlik
..... Örgüt Kültürünün Bilgi Üretim Sürecine Etkisi.....” adlı bu çalışma
jürimizde Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 25.03/2018

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksın
Danışman: Halic Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Sezai Cihan Salıkan
..... Arel Üniv. İngilizce İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Barış Dayana
Kıyafet Halic Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Feriyyeh Yusufi
..... Halic Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Caner Bilir
Samsatlıbaşı Zaferan Üniv. Endüstri Müh. ABD Öğr. Üyesi

.....

.....

.....

.....

.....

ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmamda konu seçiminden bitirme sürecine kadar olan bu uzun yolculukta zora düştüğüm her noktada bana destek veren ve zaman ayıran saygıdeğer hocam Prof. Dr. M. Zeki Aksan'a teşekkürü bir borç bilirim. Kendisinin konulara bilimsel yaklaşımı ve çözüm odaklı yönlendirmelerinden çok istifade ettim. Ayrıca tez izleme komisyonunda yer alan değerli hocalarım Doç. Dr. Sezer Cihan Günaydın ve Yrd. Doç. Dr. Gül Banu Dayanç Kıyat'a gösterdikleri ilgi ve verdikleri tavsiyeler için teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca beni cesaretlendiren ve daima yanımda olan eşim Uzm. Dt. Aslı Hayırlıoğlu Rubacı ve kendilerine yeterli zamanı ayıramadığım, çalışmamın bitmesini sabırla bekleyen çocuklarım Ömer Mert ve Elif Hayat'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VII
1. GİRİŞ.....	1
2. BİLGİ ÜRETİMİ.....	3
2.1. Veri Enformasyon ve Bilgi.....	3
2.2. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	4
2.3. Sürekli İnovasyon ve Rekabet Avantajı.....	6
2.4. Bilgi Yönetimi.....	7
2.5. Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yönetimi.....	8
2.6. Entelektüel Sermaye.....	9
2.7. Bilgi Türleri.....	10
2.7.1. Örtük Bilgi.....	10
2.7.2. Açık Bilgi.....	11
2.7.3. Örtük ve Açık Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı.....	11
2.7.4. Örtük Bilginin Ortaya Çıkarılması ve Öğretimi.....	12
2.7.5. Örtük ve Açık Bilginin Kullanımında Denge.....	13
2.7.6. Örtük Bilginin İnovasyona Etkisi.....	13
2.8. Bilgi Üretim Kavramı.....	15
2.8.1. Bilgi Üretiminin İki Boyutu.....	15
2.8.2. Bilgi Sarmalı.....	16
2.9. Dinamik Bilgi Üretim Sürecinde Birleştirilmiş Model.....	18
2.9.1. Bilgi Üretim Süreci.....	18
2.9.1.1. Sosyalleşme.....	18
2.9.1.2. Dışsallaşma.....	19
2.9.1.3. Birleştirme.....	20
2.9.1.4. İçselleşme.....	21

2.9.2. Bilgi Üretim Platformu “Ba”	22
2.9.3. Bilgi Varlıkları	24
2.10. Kurumsal Bilgi Üretimi	25
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	26
3.1. Liderlik Kavramı ve Yaklaşımları	26
3.1.1. Özellikler Teorisi	27
3.1.2. Davranışsal Liderlik	27
3.1.3. Durumsal Liderlik	28
3.1.4. Etkileşimci Liderlik	30
3.1.5. Dönüşümcü Liderlik	31
3.1.5.1. İdealleştirilmiş Etki	32
3.1.5.2. İlham Verme	32
3.1.5.3. Entelektüel Uyarım	32
3.1.5.4. Bireye Önem Verme	33
3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Üretimi	33
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	35
4.1. Örgüt Kültürü Modelleri	37
4.1.1. Denison Örgüt Kültür Modeli	37
4.1.2. Hofstede Örgüt Kültür Modeli	38
4.1.3. Rekabetçi Değer Modeli	39
4.1.3.1. Klan Kültürü	41
4.1.3.2. Adokrasi Kültürü	42
4.1.3.3. Pazar Kültürü	42
4.1.3.4. Hiyerarşi Kültürü	42
4.2. Örgüt Kültürü ve Bilgi Üretimi	43
4.3. Örgüt Kültürünün Örtük Bilgi Paylaşımına Etkisi	45
5. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ, ARAŞTIRMA MODELİ ve METODOLOJİSİ	46
5.1. Araştırmanın Amacı	46
5.2. Araştırmanın Önemi	46

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
5.4. Araştırmanın Modeli ve Değişkenler.....	47
5.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
5.6. Araştırmanın Metodoloji.....	50
5.6.1. Araştırma Örnekleme.....	50
5.6.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	51
5.6.2.1. Demografik Bilgiler.....	52
5.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	52
5.6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	53
5.6.2.3. Bilgi Üretimi Ölçeği.....	55
5.7. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi.....	56
5.8. Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi.....	57
5.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	57
5.8.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	59
5.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	63
5.8.3.1. Uyum İyiliği Değerleri.....	63
5.8.3.2. Uyum İyiliği Değerlerinin Sonuçları.....	64
5.8.4. Yapısal Eşitlik Modeli.....	65
5.8.5. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı.....	66
5.8.6. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Hipotezler ve Sonuçları.....	67
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
7. KAYNAKLAR.....	73
8. EKLER.....	81
9. ÖZGEÇMİŞ.....	86

KISALTMALAR LİSTESİ

CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İK	: İnsan Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterlilik Ölçütü)
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)
OCAI	: Organizational Culture Assessment Instrument (Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
X²	: Chi-Square Goodness (Ki-Kare İndeksi)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1: Veri Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki.....	4
Şekil 2.2: Bilgi Üretimi İnovasyon Rekabet Avantajı.....	6
Şekil 2.3: Örtük Bilginin S Eğrisi.....	14
Şekil 2.4: Bilgi Üretiminin İki Boyutu.....	16
Şekil 2.5: Bilgi Sarmalı.....	17
Şekil 2.6: Bilgi Üretimi Süreci.....	22
Şekil 2.7: Ba'nın Dört Biçimi.....	23
Şekil 2.8: Bilgi Varlık Türleri.....	24
Şekil 2.9: Kurumsal Bilgi Üretimi Sarmalı.....	25
Şekil 3.1: Ohio State Üniversitesi Araştırması Liderlik Yaklaşımı.....	28
Şekil 3.2: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	30
Şekil 4.1: Schein'in Kültür Katmanları.....	36
Şekil 4.2: Denison Örgüt Kültür Modeli.....	38
Şekil 4.3: Rekabetçi Değer Modelinin İki Boyutu.....	39
Şekil 4.4: Rekabetçi Değer Modelinin Dört Kümesi	40
Şekil 4.5: Rekabetçi Değer Modeli	41
Şekil 4.6: Örgüt Kültürü ile Bilgi Üretiminin Kavramsal Eşleştirilmesi.....	44
Şekil 4.7: Örtük Bilgi Paylaşımında Örgüt Kültürünün Etkisi.....	45
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	51
Şekil 5.2: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı.....	69

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması.....	5
Tablo 2.2: Ürün Geliştirme Sürecinde Kavram Yaratma için Kullanılan Benzetimler	20
Tablo 3.1: Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Yaklaşımı.....	29
Tablo 5.1: Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	51
Tablo 5.2: Dönüşümcü Liderlik için Kullanılan Değişkenler.....	52
Tablo 5.3: Örgüt Kültürü için Kullanılan Değişkenler.....	54
Tablo 5.4: Bilgi Üretim Süreci için Kullanılan Değişkenler.....	55
Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	57
Tablo 5.6: KMO, Barlett Testi ve Cronbach Alfa Sonuçları.....	60
Tablo 5.7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 5.8: Bilgi Üretimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 5.9: Katılımcıların Algıladıkları Örgüt Kültür Türlerinin Dağılımı	62
Tablo 5.10: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.....	65
Tablo 5.11: Yapısal Eşitlik Modelinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.....	68
Tablo 5.12: Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu Oluşturulan Hipotezler.....	70
Tablo 5.13: Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testi Sonuçları.....	68

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Hadi RUBACI
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Zeki AKSAN
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Ocak 2018

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ ÜRETİM SÜRECİNE ETKİSİ

ÖZET

Araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün bilgi üretim sürecine etkisini istatistiksel analizler yardımıyla test etmektir. Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bir katılım bankası çalışanları oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup, soruların oluşturulmasında literatürde güvenilirlik ve geçerliği test edilmiş ilgili ölçekler kullanılmıştır. Analiz için SPSS 22 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Toplanan veriler analiz aşamasında ilk olarak açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, çıkan sonuçların araştırma modeli ile uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görüldükten sonra hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Son olarak analiz sonuçları değerlendirilmiş ve sonraki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgüt Kültürü, Bilgi Üretimi

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Hadi RUBACI
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervision : Prof. Dr. M. Zeki AKSAN
Degree Awarded and Date : Doctorate – January 2018

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE CREATION PROCESS

ABSTRACT

The aim of the research is to test the effect of transformational leadership and organizational culture on the knowledge creation process with the aid of statistical analysis. The research universe constitutes employees of a participation bank operating in Turkey. The data were collected by the questionnaire method and the reliability and validity of the relevant scales were used in the literature. SPSS 22 and AMOS 22 package programs were used for the analysis. The collected data were first subjected to explanatory factor analysis, then it was examined by confirmatory factor analysis whether the results were consistent with the research model. Confirmatory factor analysis was used to model the structural equality for the testing of hypotheses after it was found that the goodness of fit values were within acceptable limits. Finally, the results of the analysis were evaluated and suggestions were made for further studies.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Knowledge Creation

1. GİRİŞ

Sanayi devrimiyle ortaya çıkan ekonomik büyüme ve gelişmenin temel unsuru fiziksel emek ile ortaya çıkan mal ve hizmetlerdi. O dönemde kitlesel olarak üretim ön plandaydı. İletişim ve teknoloji alanında gerçekleşen akıl almaz değişim ve gelişim ise ürünlerin kitlesel olarak tek tipte değil, kişiye özel ve rakiplerden farklı yönlerin ön plana çıktığı bir üretim anlayışını getirdi.

Dünya hızla bilgi çağına girmiştir. Bu çağda rekabet, tasarımdan üretime, tedarikten kullanıma kadar işletme fonksiyonlarında bilginin etkin kullanımı anlamına gelmektedir.

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen temel yeteneklere sahip olmalıdırlar (Ülgen ve Mirze 2012: 120). Yeni bilgi üretilme sürecinin bir işletmenin temel yeteneği olması rekabet avantajını da beraberinde getirmiş olur. Rekabet avantajı elde edebilmek için yeni ürünler, süreçler, yöntemlerin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Bunu yapmak için de bilginin bireyler aracılığıyla ortaya çıkarılıp belirli yöntemler kullanılarak kurumsal hale getirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması gerekir. İşte bu noktada etkin bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulur. Dönüşümcü liderler örgütlere yeni vizyonlar katar, varsayımların sorgulanmasına ve yeni değerlerin oluşturulmasına çalışırlar. Çalışanlar da dönüşümcü lideri rol model olarak alır ve ortalamanın üzerinde performans ile çalışırlar (Bass, 1985: 191). Dönüşümcü liderlerin bu özellikleri bireylerde saklı kalmış bilginin ortaya çıkarılması ve diğer çalışanlarla paylaşılmasını kolaylaştırıcı etki yapar.

Örgütler kendilerini oluşturan bireyler olmaksızın yeni bilgi üretemezler. Örgütün bireye katkısı, yaratıcı bireyleri desteklemek ve onlara gerekli ortam oluşturmak, bireyin bilgisinden yararlanmaktır. İşbirliği, etkileşim ve takım çalışmasını kolaylaştıran ve çalışanları bu anlamda cesaretlendiren bir örgüt kültürü bireylerde saklı kalmış bilginin ortaya çıkarılmasında çok büyük önem taşır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ikinci bölümünde bilgi kavramı, sanayi toplumu ile bilgi toplumunun karşılaştırması, bilgi türleri, örtük bilginin önemi, ortaya çıkarılma yöntemleri ve bilgi üretim süreci detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ele alınmış, dönüşümcü liderlik yaklaşımının bilgi üretimine etkisine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise kültür ve örgüt kültürü kavramları incelenmiş. Örgüt kültürü yaklaşımlarından rekabetçi değer modeli incelenmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın uygulama kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün bilgi üretim sürecine etkisini ortaya koymak amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren bir katılım bankası evren alınarak anket çalışması yapılmıştır. Anket sonucu ile elde edilen veriler analiz edilerek oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Son bölüm olan altıncı bölümde ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

2. BİLGİ ÜRETİMİ

2.1. Veri Enformasyon ve Bilgi

Bilgi kelimesi çoğu zaman veri ve enformasyon kelimeleri ile karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Verinin birçok tanımı vardır. Veri, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir (Öğüt, 2001: 11). Özümsememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçeklerdir (Barutçugil, 2001: 57). Veri tek başına anlam ifade etmeyen ve yorum içermeyen kayıtlardır.

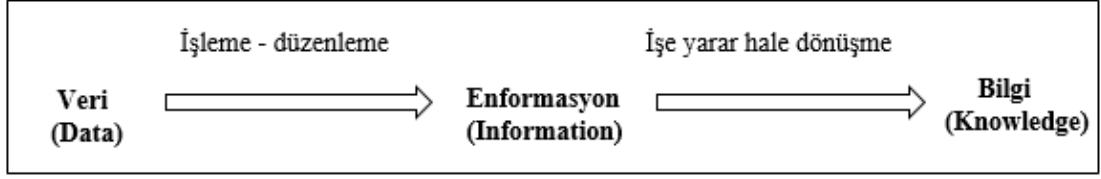
Veriler tek başlarına değerlendirilemez ve yorum içermezler, enformasyona dönüştüklerinde anlam kazanırlar (Tiwana, 2003: 76).

Enformasyon, belirli bir amaca hizmet etmek amacıyla kaydedilen, sınıflandırılan, düzenlenen, aktarılan ve yorumlanan anlamlı veri veya veri topluluğu, verinin işlenmiş halidir (Yalçın ve Şahin, 1993: 86). Enformasyon, düzenlenmiş veri olarak da tanımlanmıştır (Barutçugil, 2001: 57).

Enformasyon veriye göre daha çok anlam içerir, belirli bir amaç için düzenlenmiştir (Davenport ve Prusak, 2000: 25).

Bilgi ise enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişkidir (Barutçugil, 2001: 58). Bilgi, bireylerin zihninde yer alan kişiye özgü enformasyonların birleşimidir (Bhatt, 2001: 70). Brakensiek (2002: 73)'e göre ise bilgi, deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi ve anlamlı bir hale getirilme sürecidir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere veri ve enformasyon herkes için aynı şeyi ifade eder. Fakat bilgi, içeriğine ve hitap ettiği kesime göre farklı anlamlar taşır. Bilgi oluşması veri ile başlar, düzenlenerek enformasyona dönüşür, daha sonra da bireylerin içselleştirmesi ile bilgi halini alır.



Şekil 2.1: Veri Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişki

Kaynak: Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354

Bu kavramları örneklendirecek olursak; “saat: 08:00” bir veridir, tek başına bir anlamı yoktur. “Tren kalkış saati 08:00’dur” cümlesi ise enformasyondur. Bir kişinin her gün 08:00’deki trene binmesi o kişi için bir anlam ifade eder ve bir bilgi niteliği taşır.

Bilgi kavramında insan faktörü çok önemlidir. Veriler bilgisayarlarda depo ünitelerinde saklanır, yazılımlar aracılığı ile rapor haline yani enformasyona çevrilir. Bu enformasyonu en iyi yorumlayacak ise insandır.

2.2. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Sanayi toplumunun temeli standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretim ve dağıtımına dayanır. Şirketlerin temel amacı çeşitli mal ve hizmetleri rakiplerinden ucuza üretmek ve çok sayıda müşteriye satmaktır. Kitlesel üretim ve kitlesel dağıtımın temel dayanağı standartlaşmadır. Bilgi toplumunun ekonomik modeli kişiselleştirmeye dayanmaktadır. Şirketlerin amacı daha fazla müşteri çekmek, değişen müşteri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek ve müşterileri memnun etmektir. İş hayatında müşteri üreticiden daha önemlidir. Zenginlik üretilen mal miktarı ile değil, “değer” ile ölçülür. Değer ise müşterinin ilgisine göre değişir, kimi müşteri için hizmet, kimileri için tasarruf önemlidir. Söz konusu yeni değer yaratma yolları yenilikleri (inovasyon) tetiklemektedir (Tonta ve Küçük, 2005: 449-464).

Drucker’a göre (1993) sanayi toplumunda üretim için gerekli kaynaklar işçilik, para, arsa vb. iken bilgi toplumunda temel ekonomik kaynak bilgidir. Gelişmiş

ülkelerin ihraç ettiği ürünler, bilgi içeren ürünlerden oluşmakta, şirketler entelektüel sermaye mülkiyetine (fikir, patent vb.) daha çok önem vermektedir.

Bilgi toplumu, 1950’li yıllarda gelişmiş ülkelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla meydana gelmiş bir kavramdır. Gelişmiş ülkelerde biçimlenen bu kavramın en önemli özelliği bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, eğitim, sağlık gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır (Çoban, 1997: 10).

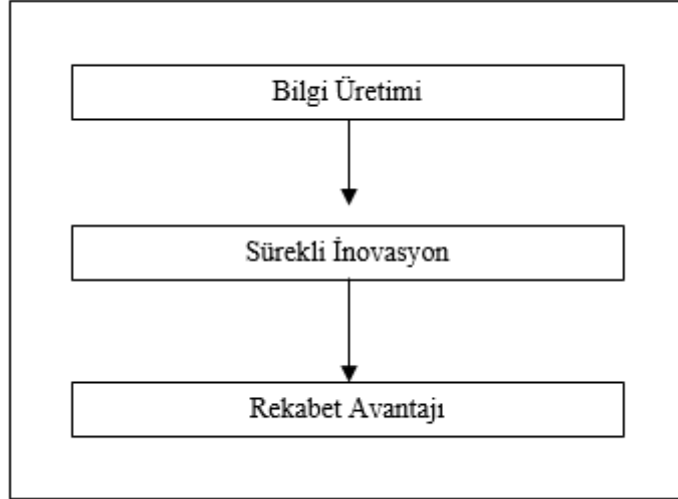
Tablo 2.1: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	Öz	Buhar Makinesi	Bilgisayar
	Temel Fonksiyon	Fiziksel emeğin ikamesi	Zihni emeğin ikamesi
	Üretim Gücü	Maddi üretim gücü	Bilgi üretme gücü
Sosyoekonomik Yapı	Ürünler	Faydalı mallar ve hizmetler	İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi
	Üretim Merkezi	Modern fabrika	Bilgi kullanımı (veri bankaları)
	Piyasa	Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü	Bilgi sınırlarının genişlemesi
	Lider Endüstriler	İmalat endüstrileri	Entellektüel endüstriler
	Endüstriyel Yapı	Birincil, ikincil ve üçüncül end.	Matrix end. yapı
	Ekonomik Yapı	Mal ekonomisi	Sinerjik enerji
	Sosyo-ekonomik Prensip	Fiyat prensibi (arz ve talep dengesi)	Amaç prensibi (ortak ileri besleme ilkesi)
	Sosyo-ekonomik Özne	Girişimler	Gönüllü topluluklar
	Sosyo-ekonomik sistem	Sermayenin özel mülkiyeti, Serbest rekabet, kar maksim.	Alt yapı, sinerji ilkesi, toplumsal faydanın önemi
	Hükümet Şekli	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
	Sosyal Değişmede Güç Merkezleri	İşçi hareketleri grevler	Sivil hareketleri
	Sosyal Problem	İşsizlik, savaş, faşizm	Terör, gelecek şoku, kişisel dokunulmazlığın ihlali
	En İleri Aşama	Yüksek kitlesel tüketim	Yüksek kitlesel bilgi üretimi
	Değerler	Değer Standartları	Maddi değerler (psikolojik gereksinimler)
Etik Standartlar		Temel insan hakları	Öz disiplin, toplumsal katılım
Zamanın Ruhu		Rönesans (Bireyin özgürleşmesi)	Globalizm (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

Kaynak: Masuda, aktaran Gültan 2003: 19-21

2.3. Sürekli İnovasyon ve Rekabet Avantajı

Japon firmaları inovasyonu sürekli hale getirmek için firma dışındaki dünya ile firma içindeki ekosistemi bir araya getirmişlerdir. Firma dışındaki bilgi firma içine aktarılmış, firmanın veri tabanına kaydedilmiş yeni teknoloji ve ürün geliştirmek için kullanılabilir bir ortam oluşturulmuştur. Sürekli inovasyon rekabet avantajını da beraberinde getirmiştir. Batılı araştırmacılar ise kurumsal bilgi üretimini ele almamışlardır. Bunun nedeni organizasyonu enformasyon işleyen bir makine olarak görmeleridir. Frederick Taylor'dan Herbert Simon'a batı yönetim uzmanları bilgiyi kelimeler, numaralar formüller olarak görmüşlerdir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 6).



Şekil 2.2: Bilgi Üretimi, Sürekli İnovasyon ve Rekabet Avantajı

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1999: 15

Yüksek rekabet gücüne sahip ülkeleri (Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur) incelediğimizde rekabette öncü olmanın ucuz emek gücüne sahip olmak değil, beyin gücü ve yaratıcılığa bağlı olduğu görülmüştür (Kavrakoğlu, 2006: 166).

Örgütler iş dünyasında fark oluşturabilmek için yenilikçi ve yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyarlar. Yaratıcılık genelde bireysel bir eylem olarak görülür. Hâlbuki bir kişinin yaratıcı olması örgütün rekabet avantajı elde etmesi için yeterli değildir.

Bireysel yaratıcılığın örgüt içinde yayılıp içselleştirilmesinde ve örgütsel yaratıcılığa dönüşmediği sürece kurumsal bir değer taşımaz (Yıldırım, 2007: 110).

2.4. Bilgi Yönetimi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki akıl almaz değişim, sanayi çağının sona ermesine ve bilginin en değerli kaynak olduğu yeni bir çağa, bilgi çağına geçişi zorunlu kılmıştır. Bilgi yönetimi kavramı, aslında yeni bir kavramdır ve işletme alanına ilk defa 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından kazandırılmıştır.

Bilgi yönetimi kavramının bir disiplin olarak ortaya çıkmasının birçok nedeni vardır. Öncelikle ürün ve hizmetlerdeki bilgi içeriği artmıştır. Tarım dâhil tüm üretim alanlarında bilgi yoğun uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Teknolojinin gelişimi ile iş yapış şekilleri (e-ticaret, uzaktan eğitim vb.) değişmiştir. Bunların yanında çalışanların nitelikleri de değişmiştir. Yenedünya düzeninde bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilecek, bilgi üretim süreçlerine katkıda bulunabilecek, teknolojik gelişmeleri takip ederek, bunları uygulayabilecek nitelikte çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır

Bilgi yönetimi farklı uzmanlar tarafından benzer şekilde tanımlanmıştır. Bilgi yönetimi, şirket performansını artırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılmasıyla ilgilidir (Barutçugil, 2001: 33).

Bilgi yönetimi sadece bilgidен faydalanılmasından ibaret değildir, aynı zamanda bilginin tanımlanması, üretilmesi ve paylaşılmasıdır (Christensen, 2003: 14).

Bilgi yönetimi, kurum hedeflerine ulaşmak amacıyla bilginin yaratılması, kullanılması ve yönetilmesini sağlayan sistemsel bir süreçtir (Özgener, 2002: 485).

Bilgi yönetimi, bir örgütün sahip olduğu bilginin belirlenmesi ve bu bilginin örgütteki diğer çalışanların kullanımına olanak sağlayan resmi süreçtir (Liss, 1999: 1).

Xerox şirketinde bilgi yönetiminin %90'ı sosyal bir süreç iken %10'u teknolojik altyapıyı kapsar. Dolayısıyla bilgi teknolojileri bilgi yönetimi için elverişli araçları sağlıyor olabilir fakat bilgi yönetimi, teknolojidir demek yanlıştır (Smith, 2001: 313).

Bilgi yönetimi organizasyonlarda bilginin elde edilmesi ve paylaşımına olanak sağlayan, öğrenmenin içselleştirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir.

Belirsizliğin ve rekabetin arttığı bir çevrede hayatta kalabilmek için firmalar, çalışanların sahip olduğu bilgiyi organizasyon geneline yaymak ve yeni bilginin üretilmesine olanak sağlamak zorundadır.

2.5. Öğrenen Organizasyon ve Bilgi Yönetimi

Peter Senge, öğrenen organizasyonu, insanların istedikleri sonuçları elde etmek amacıyla, kapasitelerin sürekli olarak arttırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin rahatlıkla tartışıldığı ve insanları sürekli olarak nasıl öğreneceklerini birlikte öğrendikleri organizasyonlardır şeklinde tanımlar (Senge, 1990: 11).

Bir örgütün öğrenmesi, yeni bilginin yaratılmasına olanak sağlayacak ortamın oluşturulması, geliştirilen yeni bilgiyi sistem üretiminde kullanmak, buradan elde edilen becerileri bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik etmektir (Koçel, 2003: 438).

Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler ve dinamik küresel çevrenin etkisiyle bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajını geliştiren önemli bir kaynak haline gelmiştir. Bilgi yönetimi, öğrenen organizasyonun sahip olduğu önemli bir kabiliyettir. Öğrenen organizasyonun temelinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması yatar (Şerbetçi, 2001: 337). Dolayısıyla bilgi yönetimi öğrenen organizasyonun bir alt kavramı olarak nitelendirilebilir. Bilgi yönetimi öğrenen organizasyonlar için çok önemli bir faaliyettir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim bilgi yönetimini ön plana çıkarmış ve ayrı bir disiplin olarak ele alınmasına neden olmuştur.

Öğrenen organizasyon uygulamaları, örgütlerin rekabet gücünü arttırmaya yönelik bilgi yaratma ve kullanma yönünde geliştirilmiştir (Koçel, 2003: 437).

Öğrenme faaliyeti için bilgi gereklidir. Bilgi yönetimi bu bağlamda öğrenme için gerekli bilgiyi ortaya çıkarma ve paylaşma disiplini olduğu için, örgütsel öğrenme ile iç içedir denebilir.

Öğrenen organizasyon kavramı bazı noktalarda bilgi yönetimi kavramı ile örtüşmektedir. Öğrenen organizasyon, bir ölçüde organizasyon içi mekanizmalar olarak ifade edilen bir değişim süreci tarafından yaratılır. Sonuçları bir günden diğerine alınmaz. Öğrenen organizasyonlarda ağırlıkla örgütsel öğrenmenin temel faktörü olarak kabul edilen takımın üzerinde durulur. Buna karşın bilgi yönetimi bireyi temel almaktadır. Öğrenen organizasyon; takımdan organizasyona ve oradan bireye ulaşırken bilgi yönetiminde bireyden organizasyona ve oradan takıma giden bir neden ilişkisi kurulur (Barutçugil, 2002: 77).

2.6. Entelektüel Sermaye

Sanayi toplumlarında dayanaklı tüketim mallarının üretim ve tüketimine dayanan ekonomik yapı, bilgi toplumunda bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu faaliyetlerin teşkilatlanmasına dayanır (Dura, 1990: 40).

Küresel rekabetin giderek arttığı, ürün ve hizmetlerin birbirinden farklılaşmasının zorlaştığı günümüzde şirketlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandıracak en önemli faktör entelektüel birikimdir. Firmaların piyasa değerinin hesaplanmasında geleneksel muhasebe yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bunun başlıca sebebi hesaplamalarda sadece kayıt altına alınan fiziksel varlıkların kullanılması, hesaplanması zor olan entelektüel varlıkların göz ardı edilmesidir. Ancak bilgi ekonomisine geçişle birlikte firmaların piyasa değeri, defter değerinin (fiziki ve finansal değerler) yanında entelektüel değerinin de hesaplanmasını zorunlu kılmıştır (Marr, 2004: 771-781).

Entelektüel sermaye ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Stewart'a (2001: 180) göre entelektüel sermaye, çalışanlar tarafından bilinen ve organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıracak her şeydir. Bir başka tanım göre, organizasyonun sahip olduğu, görünen (lisans, patent vb.) ve görünmeyen (bilgi birikimi, tecrübe vb.) varlıkların toplamıdır (Carroll ve Richard, 2000: 297).

Entelektüel sermaye kavramının öneminin artmasının başlıca sebepleri şu şekildedir (Johannesen ve diğ., 2005: 151-171).

- Bilgi işi ve işçilerinin firmalara sağladığı katma değer artmıştır.
- Müşteri ile yüz yüze temas eden çalışanların edindiği bilginin değeri fark edilmiştir.
- Yeni ürün ve inovasyonun oluşturulabilmesi için insan ve bilginin en önemli unsur olduğu anlaşılmıştır.

2.7. Bilgi Türleri

Bilgi ele alındığı disipline göre sığ ve derin, teknik ve uygulanabilir, herkese açık ve gizli gibi farklı türlere ayrılabilir. Çalışmaya konu olan bilgi türleri örtük ve açık bilgi olarak sınıflandırılmıştır.

2.7.1. Örtük Bilgi

Michael Polanyi'e (1966: 4) göre insan tarif ettiğinden daha fazla şey bilir. Ona göre kelimeler ve numaralarla tarif edilmeye çalışılan şey, gerçekte buzdağını görünen kısmı, bütünün küçük bir parçasıdır.

Örtük bilgi kişiselleşmiş, formüle etmesi güç bilgi türüdür. Kişiselleşmede sezgisel önsezi özellikleri vardır. Kişilerin deneyimleri, değerleri ve duygularını içine alır. Bir boyutu, bilgi birikimi, ustalık, yılların verdiği deneyimle elde edilen teknik boyuttur. Diğer bir boyutu ise bilişseldir, olaylara bakış açısı, ileriye yönelik vizyon, inançlar, idealler, dünyayı algılama biçimi vb. olgulardır. Japon kültüründe bilginin temelinde örtük bilgi vardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 8).

Örtük bilgi kişilerin dokümente edemediği, yılların getirdiği tecrübe ile elde edilen uzmanlık ve varsayımlardır. Açığa çıkarılması ve paylaşılması halinde organizasyona değer katar, aksi halde performans kaybına neden olur. (McInerney, 2002: 1011-1012).

Örtük bilginin değeri çoğunlukla hafife alınır. İş hayatında kullanılan ve örtük bilgiye dönüşen bilginin üçte ikisi, yüz yüze görüşmeler, hikâye anlatımları, mentörlük ve stajyerlik gibi faaliyetlerden oluşturulur. İnsanların doğal ve rahat bir ortamda

buldukları diyaloglardan yaratıcı fikirler ortaya çıkar. Teknik boyutta örtük bilgiye sahip insanlar genellikle bu yeteneklerinin farkında değildirler ve başkalarının da aynı bilgiye benzer düzeyde sahip olduklarını varsayarlar (Hansen ve diğ., 1999: 106-116).

2.7.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, kullanım kılavuzu, matematiksel ifadeler gibi resmi bir dille anlatılan akademik veri ya da bilgilerdir. Bu sistematik bilgi türü, veri tabanlarına kaydedilip, yazdırılabilir araçlar (yazıcı çıktısı), sunumlar, prosedürler ya da elektronik ortamlar (e-posta) vasıtasıyla diğer kişilerle rahatlıkla paylaşılabilir. Açık bilgi yapısal bir çalışma ya da akademik bir eğitimle elde edilir. Bir kez doğru şekilde kodlanarak saklandıktan sonra benzer problemlerin çözümü için tekrar tekrar kullanılabilir (Smith, 2001: 315).

Açık bilgi bir bilgisayar tarafından işlenebilir, elektronik devrelerde yer değiştirir ve veri tabanında saklanır. Batı kültüründe genellikle açık bilgiye önem verilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 8).

Açık bilgi resmi kurallar, araçlar ve süreçlerde saklıdır. Bunun yanında örtük bilgi bildiğimiz fakat açıklayamadığımız bilgidir (De Long ve Fahey, 2000: 114).

2.7.3. Örtük ve Açık Bilginin Kullanımı ve Paylaşılması

İnsanların belirli bir güven ortamında, iş birliğine yatkın ve kendilerine ait değerli bilgiyi paylaşmaya istekli olmaları, örtük bilginin açık bilgiye dönüşümünü kolaylaştırır. Bu dönüşüme önem veren organizasyonlarda bilgi paylaşımı ödüllendirilir ve bireysel performans değerlendirmelerinde kullanılır. Örneğin Merrill Lynch firmasında takımlar arasında bilgi paylaşımı teşvik edilir, çalışanlar birbirlerini ve kendilerini iş birliği yapma düzeylerine göre değerlendirir. Andersen Worldwide (şu anda Accenture olarak faaliyet gösteren firma) açık bilgileri 76 ülkede yer alan 360 ofis ve 82.000 kontak noktası ile Anet adındaki elektronik ortamda paylaşmaktadır. Çalışan profesyonellerin % 85'i veri, ses ve görüntü ile iletişim kurabilmektedir (Quinn ve diğ., 1996: 71-80).

Her organizasyonun kendine özgü örgüt kültürü ve bilgi kütüphanesi vardır. Örgütler arasındaki bilgi paylaşımı zaman, çaba ve kullanılan teknolojiye göre fazla maliyetli olabilir. Organizasyonlar bilgi paylaşımından beklentilerini açık bir şekilde duyurmalı ve adil bir ödüllendirme yöntemi oluşturmalarıdır. Aksi takdirde çalışanlar anlaşılması ve dokümanite edilmesi kolay olan açık bilgiyi paylaşmazlar. Çalışanların mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve problem çözümünde kullandıkları, kendilerine özgü geliştirdikleri örtük bilgiyi paylaşmaları teşvik edilmelidir (Smith, 2001: 317).

Bir organizasyonda yeni bir fonksiyon-işlevin hayata geçirilmesiyle yapılan duyuru ve bilgilendirmeler açık bilgi, tecrübe kazanmak adına tecrübeli bir kişinin yanında çalışan bir stajyerin elde ettiği bilgi örtük bilgiye örnek olarak verilebilir.

2.7.4. Örtük Bilginin Ortaya Çıkarılması ve Öğretilmesi

Örtük bilgi, örgüt içinde gerçekleştirilen bilgi fuarları, öğrenme toplulukları, danışma kurulları gibi etkinliklerle ortaya çıkarılır, öğretilir ve ölçülür. Örtük bilgi dolaylı olarak aşağıdaki sorulara verilecek cevaplarla öğretilir (Smith, 2001: 318).

- Kendiniz ile ilgili güçlü ve zayıf yönleriniz, değer ve tutkularınız nelerdir?
- Birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızın güçlü ve zayıf yönler, değer ve tutkuları nelerdir?
- Gelecekte benzer bir işe farklı olarak nasıl bakardınız?

Örtük bilginin ortaya çıkarılması ve öğretilmesinde uygulanan diğer bir yöntem aşağıdaki seçeneklerden birinin ya da birkaçının uygulaması ile yapılabilir (Wagner ve Sternberg, 1987: 303-312).

- Seçimli Kodlama: İş yerinde kullanılan raporlardan ihtiyaç duyulan ya da ilişkili olduğu düşünülen bilgilerin filtrelenmesi.
- Seçimli Kombinasyonlar: Birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen bilgilerin bir araya getirilmesi.
- Seçimli Karşılaştırma: Eski ile yeni bilginin ilişkilendirilerek birbirleri arasındaki farklılık ve benzerliklerin karşılaştırılması.

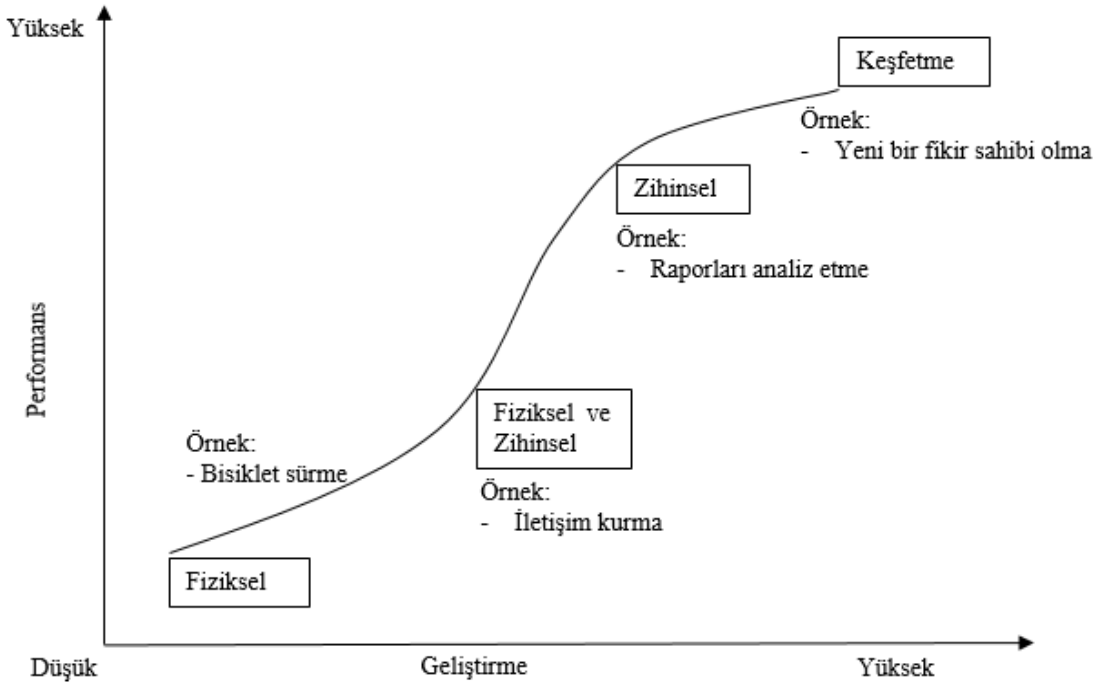
2.7.5. Örtük ve Açık Bilgi Kullanımında Denge

Ezelden beri teori ile pratik arasında bir farklılık ve rekabet vardır. Teori açık bilgiyi, bilginin nasıl sınıflandırıldığı, pratik de örtük bilgiyi, işlerin gerçekte nasıl yapıldığını temsil eder. Başarılı organizasyonlar açık ve örtük bilgiyi kendilerine özgü avantajlarına göre kullanır. Örneğin örtük bilgi çoğunlukla yaratıcı ve yenilikçi alanlarda, açık bilgi ise görevlerin organize edilmesinde kılavuz olarak kullanılır. Xerox firması teknik personeli cihaz sorunlarını, kullanım kılavuzlarında yer alan bilgiler ile kendi tecrübeleriyle edindikleri bilgileri harmanlayarak çözdükleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar yemekte, çalışma zamanları aralarında, kahve molalarında bir araya geldiklerinde yaptıkları işler hakkında konuşmakta, bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Bu süreçte (sosyalleşme) personelin kendisi için oluşturduğu örtük bilgi havuzu, kişisel olarak yapabileceklerinden ve firma dokümantasyonlarından elde edeceği bilgilerden çok daha değerlidir (Brown ve Dugid, 2000: 73-80).

Her organizasyon kendine özgü bir yolla açık ve örtük bilgiyi kullanır. Zaman, para ve harcanan efor gibi bir çok faktör açık ve örtük bilginin kullanım oranının etkiler.

2.7.6. Örtük Bilginin İnovasyona Etkisi

Kikoski ve Kikoski (2004: 67) 'ye göre örtük bilgi kişinin aldığı eğitim, doğal yetkinlik, tecrübe ve muhakeme yeteneğinde gizlenmiştir. Tecrübeli bir girişimci hangi yatırıma risk alarak girilebileceğini örtük bilgisini kullanarak karar verir. Örtük bilgi hakkında aslında çok fazla şey bilinmemektedir. Birçok yönetici sezgilerine dayanarak karar verir ve bundan da rahatsızlık duyar. Örgütlerin inovasyona giden yolda yeni bilgi, ürün ya da süreç oluşturmasında, örtük bilginin önemi ve kritikliği yavaş yavaş anlaşılmaya başlamıştır. Örgütteki her bir bireyin örtük bilgiyi kelimelere dökmesi, oluşan fikir havuzlarına maksimum katkı sağlaması gerekir.



Şekil 2.3: Örtük Bilginin S Eğrisi

Kaynak: Kikoski ve Kikoski, 2004: 78

Nonaka'nın bilgi sarmalı modelinde belirttiği gibi, yeni bilgi üretimi her zaman bireyler tarafından başlatılır. Bu tecrübeli bir satış görevlisinin yeni bir süreç başlatmasıyla olabileceği gibi, bir müşterinin bir ürünü alması, kullanması ya da satın almadan o ürünle ilgili fikir bildirmesiyle de olabilir. Bilginin örtük olması inovasyona olan katkısını azaltmaz. Örtük bilginin ortaya çıkarılarak, yaparak öğrenme aşamasına gelmesi ya da örgüt içi ve dışı uzmanlar ile etkileşime geçilmesi gerekir. Örtük bilginin bu şekilde yayılma süreci sonraları Kikoski ve Kikoski tarafından keşfedilmiş ve bir "S" eğrisi ile yukarıdaki şekilde açıklanmıştır.

Örtük bilginin ortaya çıkarılması ve yayılması için ön şart örgüt içinde inovasyonu kolaylaştıran süreçlerin desteklenmesi, çalışanların birbirleriyle ya da örgüt dışı ilgili kişilerle iletişim kurmasını sağlayacak bir ortam oluşturulması, şeffaf bir örgüt iklimi gereklidir (Alwis ve Hartmann, 2008: 134-147).

2.8. Bilgi Üretim Kavramı

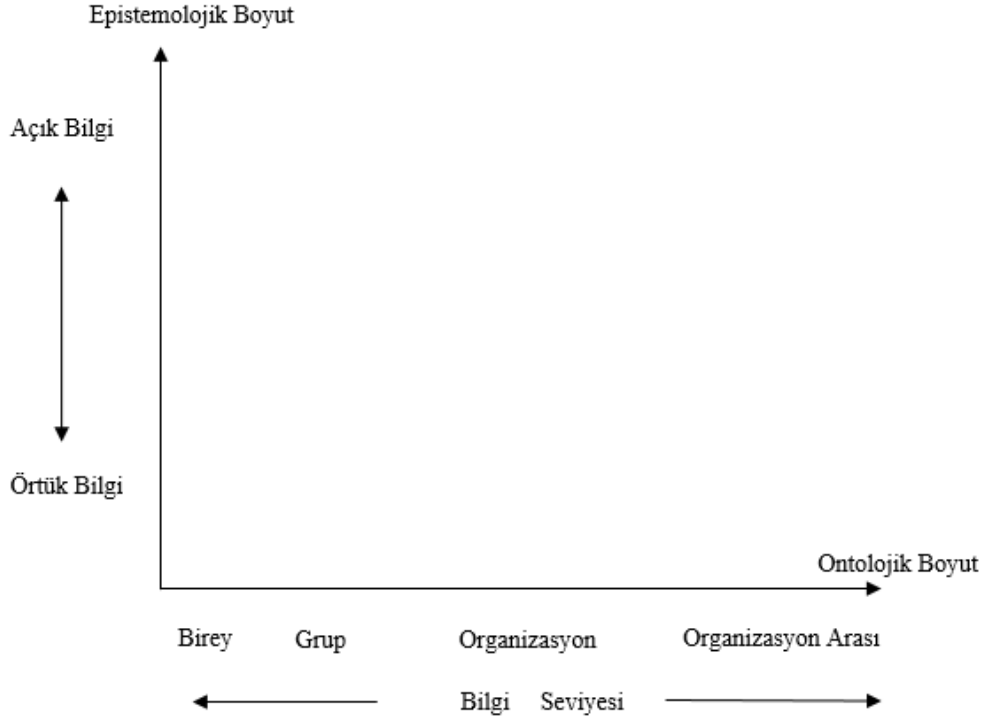
Zander ve Kogut (1995: 76)'a göre bilgi üretimi, örgütlerde çalışanların ve süreçlerin dahil edildiği kurum yetenekler kümesi vasıtasıyla mevcut bilginin kullanılarak yeni uygulamaların ortaya çıkarılmasıdır.

Grantt (1996: 109) bilgi üretiminin, örgütlerin iletişim kurma, dokümante etme, gruplar oluşturarak problem çözme seansları ve karar verme süreçlerinden oluşan aktiviteler yoluyla gerçekleştiğini belirtmiştir.

Nonaka'ya (1994) göre bilgi üretimi, örgütteki örtük ve açık bilginin sürekli olarak bireylerden gruplara ve organizasyon seviyesine dönüşümüyle gerçekleşen dört evreden oluşan sarmal bir süreçtir. İlk evre olan sosyalleşme evresinde örtük bilgi bireyler arasında deneyimlerin paylaşılmasıyla yeni örtük bilgiye dönüşür. Daha sonra dışsallaşma evresi örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü, bunu yaparken de diğer insanların anlayabileceği benzetimlerin kullanıldığı evredir. Birleştirme evresinde mevcut açık bilgiler birleştirilerek yeni açık bilgilere ulaşılır. Son evre olan içselleştirme evresinde açık bilgi eğitim ve uygulamalar yardımıyla örtük bilgiye dönüştürülür. Örgütsel bilgi üretimi, bireysel bilgi üretiminden bu dört evrenin döngüsel olarak organizasyon düzeyinde yönetilmesiyle farklılaşır.

2.8.1 Bilgi Üretiminin İki Boyutu

Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) örgütsel bilgi üretimi teorisi bilgiyi iki farklı perspektiften kavramsallaştırmıştır. Ontolojik (varlık felsefesi) olarak bakıldığında bilgi bireyler aracılığıyla üretilir. Kurumlar bireyler olmadan bilgiyi üretemezler ancak bireylere bu anlamda destek olurlar ve kurumsallaştırma adımıyla ilişki ağını (bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası) oluştururlar. Epistemolojik (bilgi bilimi) olarak bilgi üretimi, örtük ve açık bilgi olarak ikiye ayrılır. Örtük bilgi bireyseldir, formüle edilmesi ve iletimi güçtür. Açık bilgi ise formüle edilebilir ve başkalarına kolaylıkla aktarılabilir.

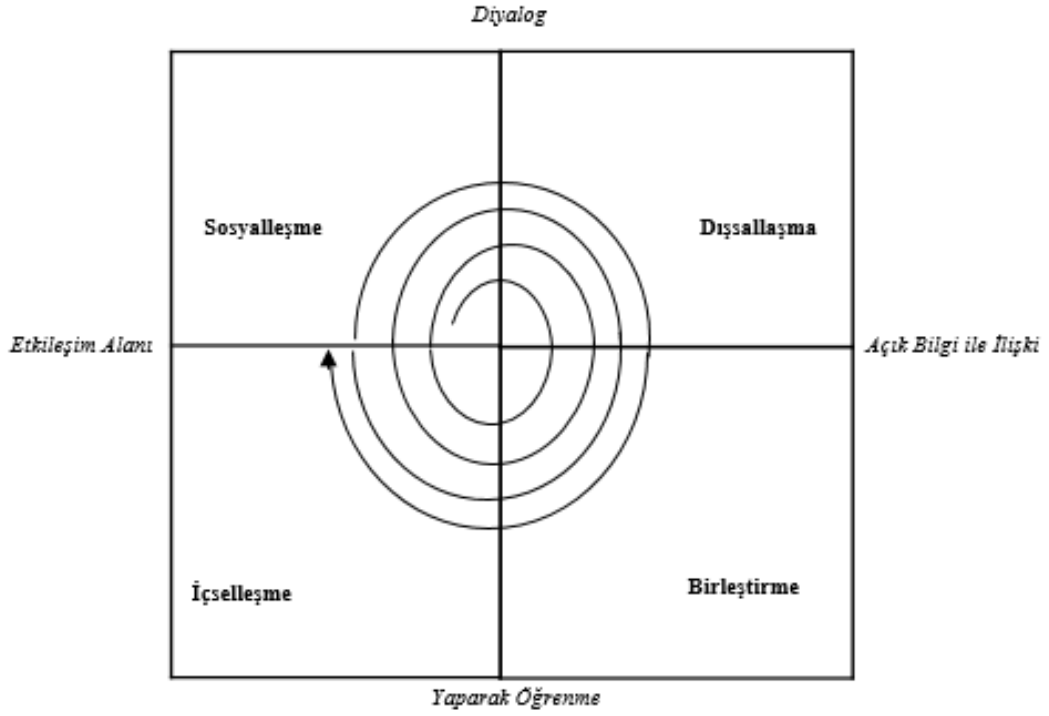


Şekil 2.4: Bilgi Üretiminin İki Boyutu

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1999: 57

2.8.2. Bilgi Sarmalı

Daha önce ifade edildiği gibi sosyalleşme, örtük bilginin paylaşılmasını hedefler, bilgi üretiminde kısıtlı bir rolü vardır. Örtük bilgi, açık hale getirilmediği sürece kuruma yayılması sağlanmamış olur. İnovasyon, örtük ve açık bilginin karşılıklı etkileşimi ile ortaya çıkar. Kurumsal bilgi üretimi örtük ve açık bilginin sürekli ve dinamik bir şekilde etkileşimi ile meydana gelir. Bu etkileşim bilgi dönüşümünün farklı evreleri tarafından tetiklenir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 70). İlk olarak sosyalleşme evresi “etkileşim alanı” oluşturularak başlar. Bu alan kişilerin tecrübe ve zihinsel modellerini paylaşımını kolaylaştırır. İkinci olarak örtük bilginin mecaz ve benzetimler yardımıyla ortaya çıkarılması amacıyla “diyalog ve yansıtımlar” tetiklenerek dışsallaşma evresi gerçekleşir. Üçüncü olarak kurumdaki diğer bölümlerdeki mevcut bilgiler ve yeni üretilen bilgilerin “iletişim ağı” tarafından tetiklenmesiyle birleştirme evresi gerçekleşir. Son olarak “yaparak öğrenme” içselleştirmeyi tetikler (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71).



Şekil 2.5: Bilgi Sarmalı

Kaynak: Nanoka ve Takeuchi, 1995: 71

Kurumlar bilgiyi kendi kendilerine üretemezler. Kurumsal bilgi üretiminin temelini bireysel örtük bilgi oluşturur. Kurumlar bireysel düzeyde üretilen ve toplanan örtük bilginin harekete geçmesinden sorumludur. Harekete geçen bu örtük bilgi, bilgi dönüşümünün dört evresinden geçerek yayılır ve ontolojik seviyeye ulaşır. Bu şekilde örtük ve açık bilginin etkileşimi ile daha büyük ölçekte ontolojik seviye ulaşılmasına bilgi sarmalı denir. Sonuç olarak kurumsal bilgi üretimi sarmal bir süreçtir, bireysel seviyede başlar, bölümler, birimler ve kurumsal sınırlar içinde yayılır. Bu süreç ürün geliştirme ile örneklendirilebilir. Ürün kavramının oluşturulması farklı tecrübelerdeki bireylerin etkileşimini içerir. Araştırma Geliştirme birimindeki çalışanlar teknolojik bakış açısına sahipken ürün ve pazarlama ekiplerinin farklı bakış açıları ve uzmanlıkları vardır. Bu farklı tecrübe ve uzmanlıkların sadece bazıları açık bir dille ifade edilebilir. Dolayısıyla sosyalleşme ve dışsallaşma evreleri bireysel örtük ve açık bilgi için zorunludur. Birçok Japon firması beyin fırtınası seanslarını bu yüzden düzenler (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71).

2.9. Dinamik Bilgi Üretim Sürecinde Birleştirilmiş Model

1990'lı yılların başında bilgi üretim sürecinin bir çerçeveye oturtulması çalışmaları yapılmıştır. Bu çerçevelerden en öne çıkanları Spender ve Nonaka'nın yaklaşımıdır. Hem literatürde bilgi yönetimi kapsamında yapılmış çalışmalarda temel kaynak olması hem de veri toplamak için güvenilir değişkenlerin bulunması nedeniyle bu çalışmada Nonaka'nın modeli kullanılmıştır (Nonaka ve diğ., 2001: 5-34). Bu modelde bilgi üretimi, örtük ve açık bilginin sosyal etkileşim vasıtasıyla üretilmesi ve yayılması varsayımına dayanır. Bu etkileşim bilginin dönüşümüdür. Model ayrıca süreç bağlamı ve içeriğini kapsayan "Ba" kavramını ve bilgi varlıklarını barındırır.

2.9.1. Bilgi Üretimi Süreci

Literatürde SECI (Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleştirme, İçselleştirme) modeli olarak bilinen bilgi üretim sürecinin dört evresine aşağıda detaylı olarak yer verilmiştir.

2.9.1.1. Sosyalleşme

Bilgi üretim süreci bilginin dönüşümünden başlar. Bu evrede deneyimler paylaşılarak teknik yetenekleri içeren örtük bilgi ortaya çıkarılmış olur. Başka bir deyişle kişilerin zihinsel modelleri paylaşılır (Cannon-Bowers ve diğ., 1993: 221-246).

Sosyalleşme deneyimlerin paylaşılma sürecidir. Bireyler örtük bilgiyi herhangi bir resmi dil kullanmadan diğerlerinden direkt olarak alırlar. Örtük bilginin formüle edilmesi zordur, o yüzden ortaya çıkarılması için bireylerin aynı ortamda bulunması, birlikte çalışması gerekir. Stajyer ya da çırakların ustalarından gözlem, taklit ya da pratik ile aldıkları bilgide dil kullanılmaz. Örtük bilgide en önemli olan deneyimdir. Beyin fırtınası uygulamaları sosyalleşmeye en iyi örneklerden biridir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62).

Sosyalleşme bir birey, grup ya da organizasyondaki örtük bilginin diğer birey, grup ya da örgüte aktarım sürecidir (Holsapple ve Joshi, 1993: 3).

Sosyalleşmeyi oluşturan etkenler şu şekildedir (Nonaka, ve diğ., 2000: 10).

- Örtük Bilginin Toplanması: Yöneticilerin satış ve üretim birimlerinden bilgiyi alması, tedarikçiler, müşteriler ve rakipler ile tecrübe paylaşımının yapılması.
- Örgüt Dışı Bilgi Toplanması: Dış firma temsilcileriyle yapılan bire bir görüşme, toplantı, yemek, konferans gibi etkileşim ortamları aracılığıyla bilginin kazanılması.
- Örgüt İçi Bilgi Toplanması: Pazar fırsatları ve örgüt stratejilerine katkı sağlayacak örgüt içi bilginin toplanması.
- Örtük Bilginin Transferi: Yöneticiler tarafından bir uzmanın bilgilerinin uygulamalı olarak diğer çalışanlara aktarılması için gerekli çalışma ortamının oluşturması.

2.9.1.2 Dışsallaşma

Bilgi üretiminin ikinci safhası olan dışsallaşma örtük bilginin açık bilgi olarak ifade edilme sürecidir. Bu süreçte örtük bilgi hipotez, kavramsallaşma, benzerlik ya da model haline gelir. Dışsallaşma safhasında kavramların oluşturulma süreci karşılıklı diyaloglarla başlar. Dolayısıyla iletişim yeteneği çok önemlidir. Kavram oluşturmada en çok tümevarım ve tündengelim metotları kullanılır. Aşağıdaki örneklerde görüldüğü gibi Japon firmaları kapalı bilgiyi açığa çıkarma amacıyla metaforlar, mecaz ve benzetim yöntemlerini etkin olarak kullanmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 64).

Tablo 2.2: Ürün Geliştirme Sürecinde Kavram Yaratma İçin Kullanılan Benzetimler

Ürün (Firma)	Mecaz / Benzetim	Kavram Oluşturmaya Etkisi
City (Honda)	Otomobil Evrimi (mecaz)	Otomobil içi yolcu kullanım alanını maksimum yapma fikri "maksimum insan, minimum donanım" kavramı yaratıldı
	Küre (benzetim)	Minimum yüzey kullanımı ile maksimum yolcu kullanım alanı oluşturma fikri "Uzun ve kısa araç" kavramı yaratıldı
Mini-Fotokopi (Canon)	Alüminyum bira kutusu (benzetim)	Ucuz alüminyum bira kutusu ile ışığa duyarlı klipsin benzetiminden ortaya çıkan fikir "Düşük maliyetli üretim süreci" kavramı yaratıldı

Kaynak: Nanoka ve Takeuchi, 1999: 66

Örgüt içindeki kalite kontrol faaliyetleri de dışsallaşmaya örnektir. Bu faaliyetler gerçekleştirilirken alınan geri bildirimlerle çalışanlar arasındaki örtük bilgi açığa çıkarılmış olur (Nonaka ve diğ., 2000: 9).

Bilginin dönüşümündeki bu dört adım arasında dışsallaşma bilgi üretiminde kilit rol oynar. Çünkü örtük bilgidен yeni ve açık bilgi bu evrede oluşturulur.

2.9.1.3 Birleştirme

Açık bilginin diğer açık bilgilerle birleştirilme sürecidir. Örgüt içinden ya da dışından elde edilen bilgi öncelikle bir araya getirilir, farklı süreçlerden (ekleme, birleştirme vb.) geçirilerek yeni bilgi haline getirilir. Mevcut bilginin sıralama, filtreleme, sınıflandırma gibi yeniden konfigüre edilmesiyle de yeni bilgi oluşturulmuş

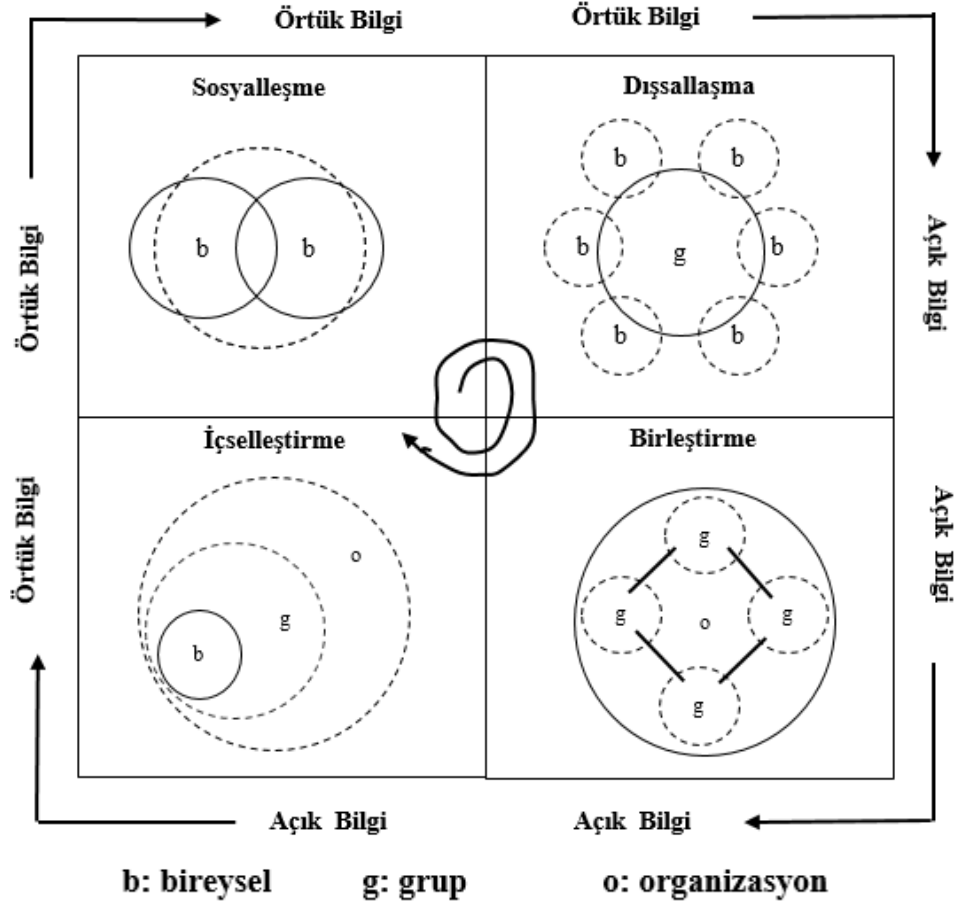
olur. Oluşturulan yeni bilgi daha sonra örgüt üyelerine yaygınlaştırılır. Toplantı, telefon ve çeşitli iletişim araçları bu süreçte sıklıkla kullanılır (Nonaka ve diğ., 2000: 9).

İş hayatında orta düzey yöneticiler farklı kapsamdaki enformasyonlar arasında ilişkileri ortaya çıkarıp uygun bir şekilde bir araya getirerek yeni kavramlar oluşturabilirler.

2.9.1.4 İçselleştirme

Açık bilginin örtük bilgi olarak somutlaştırılmasıdır. İçselleştirme sürecinde yeni açık bilgi örgüt ile paylaşılır ve bireylerde zihinsel model ve teknik bilgi olarak örtük hale gelmiş olur. Bu safhadaki örtük bilgi değerlidir. Yapararak öğrenme kavramı ile ilişkilidir. Örgütlerdeki eğitim programları katılımcıların örgütü daha iyi tanınmasını sağlar. Yeni işe başlayan personelin işi ile ilgili hazırlanmış dokümanları ya da el kitaplarını okuyarak bilgiyi içselleştirmiş olur (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 69).

Kurumsal bilgi üretiminin gerçekleşmesi için bireysel düzeyde toplanan örtük bilginin diğer kurum bireyleriyle paylaşılması gerekir. Böylece bilgi üretiminin yeni sarmalı (spiral) başlatılır. Açık bilginin örtük hale gelmesi için bilgi kelimelere dökülerek dokümante edilir. Dokümante edilen bilgi deneyimin içselleştirmesini sağlayarak örtük bilgiyi zenginleştirir. Dokümante etmek aynı zamanda açık bilginin diğer bireylere deneyim aktarımı anlamında gelir. Bilginin içselleştirmesiyle açık bilgi kişilerin örtük bilgisine dönüşür (Nonaka ve diğ., 2000: 10).



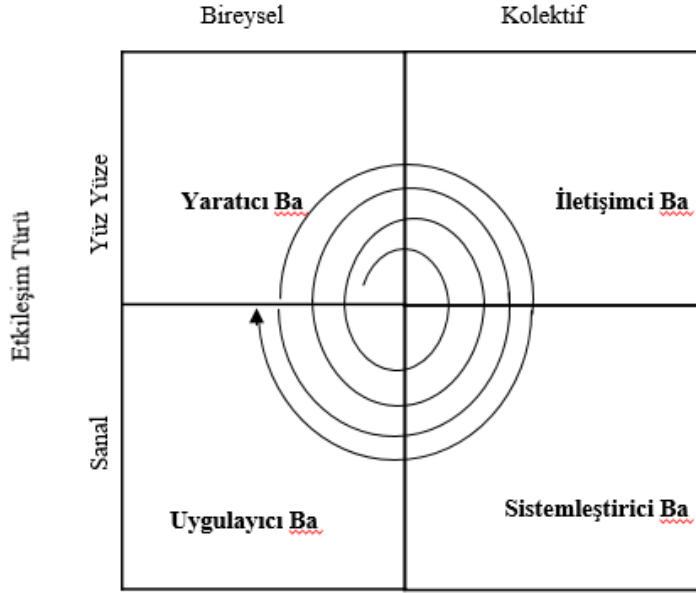
Şekil 2.6: Bilgi Üretimi Süreci

Kaynak: Nonaka ve Konno, 1998: 43

2.9.2. Bilgi Üretim Platformu “Ba”

“Ba” kavramı Japon filozof Kitora Nishida tarafından ortaya atılmış, sonrasında da Shimizu tarafından geliştirilmiştir. Deneyimlerin paylaşıldığı ortak alan anlamına gelmektedir. Bu alan fiziksel (ofis, iş yeri alanı), sanal (e-posta, telekonferans), zihinsel (tecrübeler, fikir ve idealler) alanlar ya da bunların farklı kombinasyonları olabilir. Ba’nın normal bireysel etkileşimden farkı bilgi üretim kavramı ile ortaya çıkmasıdır. Ba, enformasyonun yorumlanması ile bilginin üretildiği platformdur. Bilgi bireysel olarak çalışma gruplarında, proje ekiplerinde, toplantılarda, e-mail gruplarında hatta müşteri ile temas edilen alanda ortaya çıkabilir. Ba, yalnızca fiziksel bir alanın değil, zamanın da paylaşılması anlamına gelir. Özellikle sosyalleşme ve dışsallaşma evrelerinde bireylerin zaman ve mekân paylaşımları çok büyük önem

taşıır. Yakın fiziksel etkileşim, kavram ve ortak dil oluşturulması için önemlidir (Nonaka ve Konno, 1998: 40-41).



Şekil 2.7: Ba'nın Dört Biçimi

Kaynak: Nonaka ve diğ., 2000: 9

Ba dört farklı biçimde bulunur (Nonaka ve diğ., 2000: 19)

- Yaratıcı Ba: Bireylerin yüz yüze etkileşimde bulunduğu, tecrübe, duygu ve zihinsel modellerin paylaşıldığı yer olarak tanımlanır.
- İletişimci Ba: Bireylerin toplu olarak yüz yüze etkileşimi olarak tanımlanır. Zihinsel modeller paylaşılarak genel terimlere kavramlar oluşturulur. Yaratıcı Ba'dan daha olgunlaşmış bir kavramdır.
- Sistemleştirici Ba: Sanal bir etkileşim söz konusudur. Mevcut açık bilgi yazılı olarak çok kişinin erişimine sunulur. On-line gruplar, veri bankaları vb. teknolojik imkânlardan faydalanılır.
- Uygulayıcı Ba: Açık bilginin yazılı el kitapları ve benzetim programları ile içselleştiği Ba'dır.

Japonya'nın en çok kar eden zincir mağazalarından Seven - Eleven'in "Ba" kavramını nasıl uyguladığına bakalım. Japonya'da 7000 mağazası bulunan Seven-Eleven'da çalışanlar, müşteriler ile yüz yüze iletişim kurarak müşterilerdeki örtük bilgiyi toplarlar, bu Yaratıcı Ba'dır. Yaratıcı Ba'yı teşvik etmek için firma çalışanlarına mağaza içinde iş başı eğitimi düzenlemektedir. İşe her yeni giren iki yıl boyunca mağazalarda müşteri ile temas edebilecekleri noktalarda çalışırlar. Farklı lokasyonlarda çalışan mağaza yöneticileri her hafta bir araya gelerek deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar, bu iletişimci Ba'dır. Bu aşamada çalışanlarda mağazanın satışlarını artıracak fikirler oluşmaya başlar. Elde edilen bu fikirler hayata geçirilir, bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla diğer çalışanlara duyurulur, bu sistemleştirici Ba'dır. Uygulayıcı Ba ise öğrenilen yeni yöntem ve fikirlerin yaparak öğrenme kapsamında kullanılabilir hale girmesidir (Nonaka, ve diğ., 2000:25).

2.9.3. Bilgi Varlıkları

Bilgi varlıkları örgüte değer katacak, örgüte özgü kaynaklardır. Bilgi üretim sürecine girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı etkisi vardır. Normal bir ürün gibi alınıp satılamaz. Bilgi üretim sürecine olan katma değeri hesaplanabilir boyutta değildir.

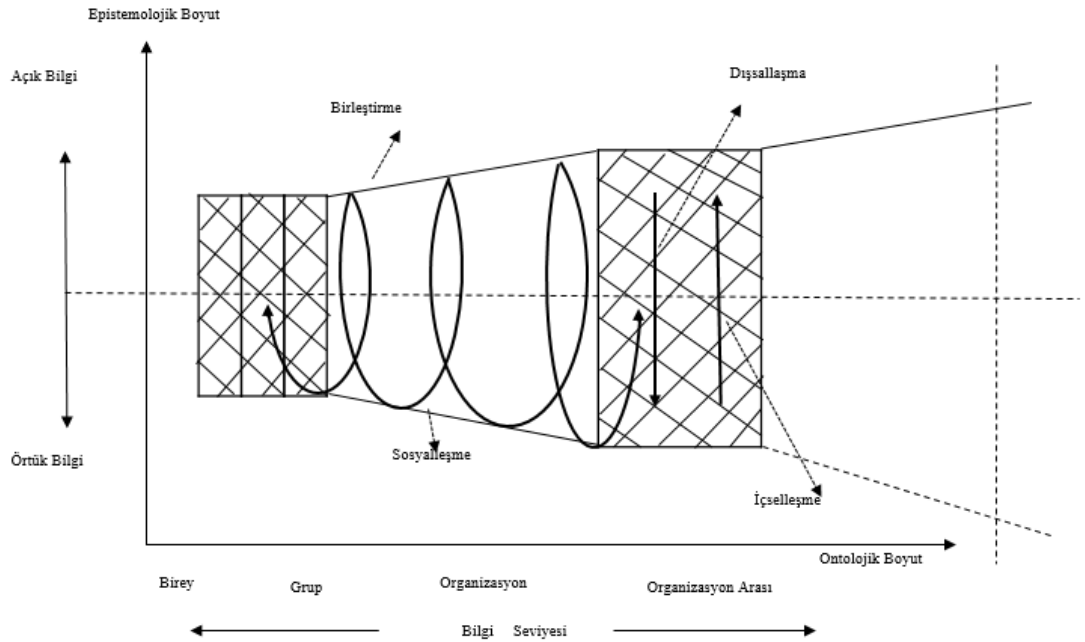
<p>Deneyimsel Bilgi Varlıkları</p> <p>Örtük bilgi tecrübe ile paylaşılır</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişilerin bilgi birikimi ve yetenekleri • İlgisi, sevgi, güven ve güvenlik • Enerji, tutku ve gerilim 	<p>Kavramsal Bilgi Varlıkları</p> <p>Açık bilgi resim, sembol ve dil yoluyla ifade edilir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün kavramı • Tasarım • Marka hakkı
<p>Rutin Bilgi Varlıkları</p> <p>Örtük bilgi aksiyon ve pratiklerle rutin haline gelir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günlük operasyonlardaki bilgi birikimi • Örgütsel rutinler • Örgüt kültürü 	<p>Sistematik Bilgi Varlıkları</p> <p>Sistemleştirilmiş ve paketlenmiş açık bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokümanlar, el kitapları • Veri Tabanı • Patent ve lisanslar

Şekil 2.8: Bilgi Varlık Türleri

Kaynak: Nonaka ve diğ., 2000: 20

2.10. Kurumsal Bilgi Üretimi

Bilgi üretim sürecini daha iyi anlaşılabilmesi için somut bir örnekle açıklamaya çalışalım. Yeme içme hizmeti veren bir işletmede müşteri ile servis personeli sürekli bir etkileşim halindedir. Servis personeli ana yemeklerin ısıtılmış tabaklarda verilmesinin müşteri memnuniyetini artırdığını, bunun sonucunda da daha fazla içecek satabileceğini fark etmiş ve bunu bir satış stratejisine dönüştürmüş olsun. Servis personelinin bu stratejiyi mesai arkadaşlarıyla paylaşmasıyla bilgi üretiminin ilk evresi olan sosyalleşme evresi başlamış olur. Bu paylaşımı kelimelerle ya da şefine yazılı olarak aktarması örtük bilginin açık bilgiye dönüştüğü dışsallaşma evresini temsil eder. Açık bilgiye dönüşen bu deneyimin işletmenin üst yönetimine aktarılması tüm yeme içme hizmetlerinde standart olarak uygulanması birleştirme evresine örnek olmaktadır. İşletmede görevli tüm servis personelinin bu yeni uygulamayı kullanarak benimsemesi ise son evre olan içselleştirme evresidir (Zorlu, 2013: 35).



Şekil 2.9: Kurumsal Bilgi Üretimi Sarmalı

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1999: 73

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. Liderlik Kavramı ve Yaklaşımları

Günümüzde çok az firma ulusal ve uluslararası bağımlılığın dışında kalabiliyor. Global rekabet ortamında ürünlerin kullanım oranlarının hızla düşmesi (modasının geçmesi) savaşlar, doğal afetler, politik belirsizlikler organizasyonların var olma ve kar etmelerini daha da zorlaştırmaktadır. Bu bağımlılıklar problemlerin çözümünü zorlaştırmakta, insanları sadece hayatta kalabilmeye ve kısa vadeli çözümlere yönlendirmektedir (Pearson, 2012: 6).

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen yirminci yüzyıla kadar bilimsel olarak araştırılmamıştır. Sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri gibi birçok bilim dalının ilgi alanına giren liderlik, en fazla araştırılan ama üzerinde en az mutabakat sağlanan bir konulardan biridir. Bunun sebebi liderlik konusunda yapılacak tanımlamanın araştırmacının metodolojik yaklaşımına ve maddi olanaklarına bağlı olmasıdır (Bass, 1990: 18).

Sanayi devrimindeki merkezileşmiş ve tek tipleştirilmiş sistemler 21. yüzyılda teknoloji devrimi ile başlayan bilgi çağı ile yeni bir anlayışın doğmasına neden olmuştur. Bu yeniçağda organizasyonların başarısı liderlerin özelliklerine göre değişmektedir.

Liderlik; ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesidir (Burns, 1978: 425).

Eren (2011: 435) liderliği insanları belirli amaçlar için bir araya getirebilen ve onları harekete geçirebilen yetenek olarak tanımlamıştır.

Newstrom'a (2007: 159) göre liderlik "bireyleri işin başarılması konusunda heveslendirme, destekleme ve etkileme sürecidir".

3.1.1 Özellikler Teorisi

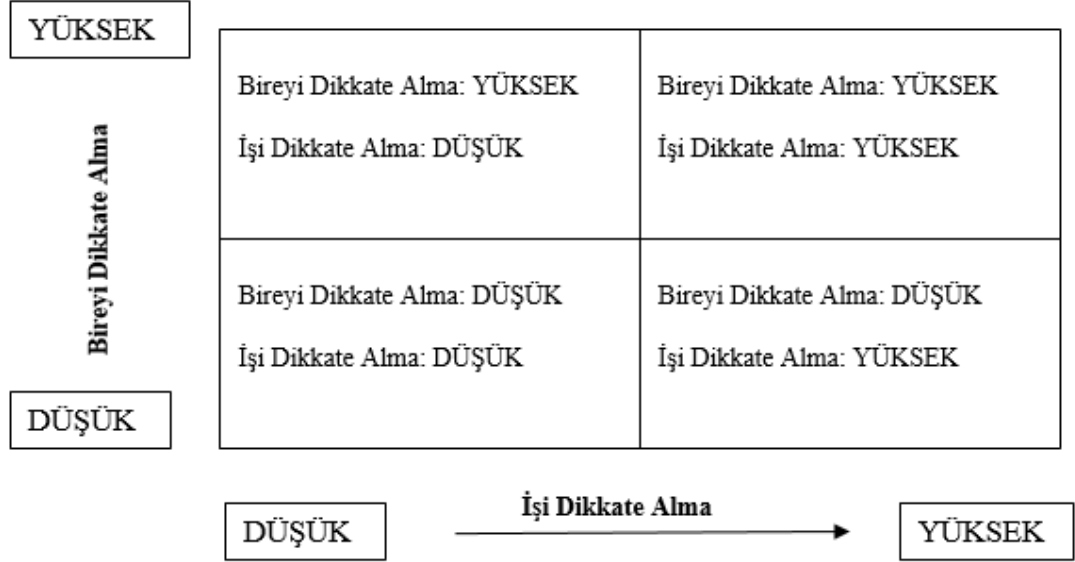
Liderlik ile ilgili ilk bilimsel teoridir. Kişilerin lider olabilmesinin taşıdıkları kişilik özelliklerine bağlı olduğuna dayanır. Liderin cinsiyeti, boyu, yaşı, kişiliği gibi özelliklerini dikkate alınır. Lider olunmaz, lider doğulur anlayışı hâkimdir (Madsen, 2001: 8). Örgütlerde çalışanların özellikleri ve yapısı dikkate alınmamıştır.

3.1.2 Davranışsal Liderlik

Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler teorisinin etkin olmadığına anlaşılması üzerine ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler değil, sergilediği davranışlar göz önüne alınır. Özellikler teorisinde liderin sahip olması gereken fiziksel ve kişisel özellikler belirlenmeye çalışılırken, davranışsal yaklaşım liderin işleri nasıl yaptığını tespit etmeye çalışır. Bu davranışlar iki boyutta incelenir. Lider yönlendirme, planlama ve örgüt hedeflerine odaklı bir davranış sergiliyorsa görev odaklı; güven, saygı ve kişisel ihtiyaçlarına yönelik davranış sergiliyorsa ilişki odaklı lider olarak değerlendirilir (Michael, Miller ve Collella 2009: 262).

Literatür taraması yapıldığında “Ohio State Üniversitesi”, “Michigan Üniversitesi”, “McGregor X-Y Kuramı”, “Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi”, “Likert’in 4 Sistem Modeli” davranışsal liderlik yaklaşımları olarak öne çıkmaktadır.

Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırma, bu alanda en çok bilinen ve liderlik davranışlarını birçok yönüyle tanımlamaya amaçlayan temel çalışmadır. Bu çalışma sonucunda liderlik davranışı; insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olarak iki boyutta toplanmıştır. İnsan ilişkilerine dönük liderler; çalışanlarla arkadaşlığa dayanan, karşılıklı güven ve saygıyı harekete geçirir. Çalışanları merkeze koyan, demokratik ve katılımcı liderlik modelidir. Göreve dönük liderlik anlayışında ise lider, iş ve görevleri planlayacak düzeni oluşturur. Yapılacak işi merkeze koyar, otokratik liderlik modelidir (Giritli ve Oraz, 2004: 253:262).



Şekil 3.1: Ohio State Üniversitesi Araştırması Liderli Yaklaşımı

Kaynak: Bedelan, 1989: 430

3.1.3. Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik farklı durum ve koşullarda farklı liderlik tarzlarının kullanılmasına dayanır. Bu teoriye göre her durum için geçerli ve etkili olan tek bir liderlik tarzı yoktur (Northouse, 1997: 53). Örgütün yapısı, astların yetenekleri, üst yönetim yaklaşımı, toplumsal ve kurumsal değerler liderlik yaklaşımını etkiler. Literatür taraması yapıldığında “Fiedler’in Koşullu Liderlik Modeli”, “Reddin’in üç boyutlu Liderlik Modeli”, “House’ın Amaçlara Yönelik Liderli Modeli”, “Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli” durumsal liderlik yaklaşımları olarak öne çıkmaktadır.

Fiedler’in Koşula Bağlı Liderlik Modelinde liderin etkinliği üç ana durumsal etkene göre belirlenmektedir. Birinci etken, lider ile çalışanları arasındaki ilişkinin (çalışanın güven ve saygısını kazanabilme) derecesi; ikinci etken, yapılacak işin

niteliğinin (tanımı, süreci, kuralları vb.) net olma derecesi; üçüncü etken de liderin ödül ve ceza verebilecek güç ve otoriteye sahip olma derecesidir (Cribbin, 1981: 20).

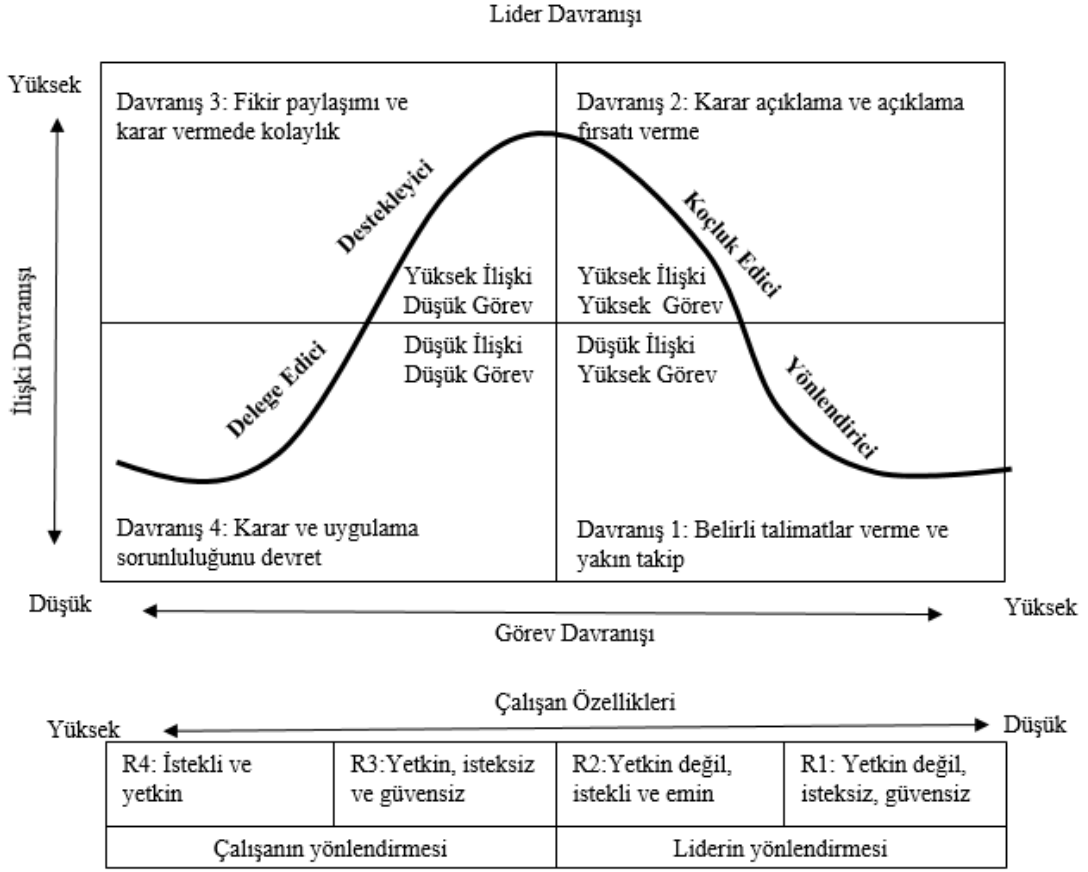
Fiedler'e göre lider ile çalışan arasındaki ilişki iyi, yapılacak işin niteliği belirgin ve liderin mevkii güçlüyse lider için uygun bir ortam var demektir. Tüm unsurların olumlu olduğu durumlarda görev odaklı liderlik etkin bir şekilde yapılabilir.

Tablo 3.1: Fiedler'in Koşula Bağlı Liderlik Yaklaşımı

Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Çalışan Etkileşimi	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	kötü
İşin Niteliği	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Liderin Gücü	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf
Uygunluk Durumu	Uygun			Orta			Uygun değil	
Liderlik Yaklaşımı	Görev Odaklı			İlişki Odaklı			Görev odaklı	

Kaynak: Fiedler, Chemers ve Mahar, 1985: 220

Hersey ve Blanchard'a (1988) göre liderler davranışlarını, çalışanların olgunluk seviyelerine göre farklılaştırma yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışanların olgunluk seviyeleri iş yapma istekleri ile ilgilidir. Yüksek olgunluk seviyesi işi yapmak için kendine güven ve yeteneğe sahipliği, düşük olgunluk seviyesi ise kendine güven ve yetenekten yoksunluğu ifade eder. Lider, çalışanları bu kriterlere göre değerlendirir ve olgunluk seviyesini yükseltmek için gerekli yönlendirme aksiyonlarını alır (Aktaran, Yukl 2006: 223-225). Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çalışanlar dört farklı olgunluk seviyesi gösterirler, lider bu olgunluk seviyesine uygun olan liderlik tarzını sergiler.



Şekil 3.2: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1988:171

3.1.4. Etkileşimci Liderlik

Burns tarafından ortaya çıkarılan etkileşimci liderlik (transactional) kavramı, çalışanların görevlerini belirterek ortak amaçlara ulaşmada onları yönlendiren liderlik olarak tanımlamıştır (Burns, 1978: 4).

Etkileşimci lider çalışanlardan işin gereğini yapmalarını bekler, takipçilerin hedeflere ulaşılması için gerekli performansı göstermeleri halinde onları maddi olarak ödüllendirirler, fakat dönüşümcü liderler gibi rol model olma vb. davranışlar göstermemektedirler (Bass, 1985: 15).

Etkileşimci liderler çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan görevleri tamamlamasına ve performansına önem verir. Çalışan gösterdiği performansa göre ödüllendirilir ya da cezalandırılır (Bass ve Avolio, 1994: 3).

Etkileşimci liderlik davranışları; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik olarak üç alt boyuttan oluşur.

3.1.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik bireylerin ve sosyal sistemin değişimine neden olan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler takipçilerine değer yaratır ve olumlu anlamda değişimi sağlar. İlk olarak James MacGregor Burns (1978: 3) tarafından siyasi liderler için ortaya çıkarılan bu kavram şimdilerde örgütsel psikoloji alanında kullanılmaktadır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik yaklaşımı organizasyon ve insanlardaki büyük değişimi ifade eder, lider ve takipçilerinin birbirlerini motive etmesi, moral seviyesini yükseltme süreci olarak tanımlanır (Burns, 1978: 22).

Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderler gibi organizasyonun misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde küçük değişiklikler yapmaktan ziyade bu alanlarda büyük değişimler yaparak organizasyonun politik ve kültürel yapısını değiştirirler. Chrysler Şirketinin başkanı Lee Iacocca'nın 1980'lerin başında sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları en çarpıcı örneklerden biridir. Lee oluşturduğu başarı vizyonu, çalışanları motive etmesi ve aldığı radikal kararlarla şirketi iflasın eşiğinden, kar eden bir duruma getirmiş.

Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, yeni bir çevre yaratırlar (Bass ve Avolio, 1994: 3).

Burns'ün yaklaşımını geliştiren Bass'a göre dönüşümcü lider beklentilerin ötesinde çalıştığı için, takipçilerinden dürüstlük, takdir, sadakat ve saygı görürler. Lider, takipçilerini normalde kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapacak şekilde motive eder (Bass, 1985: 191).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutlarını belirlemek için Bass (1985) tarafından "Çoklu Liderlik Anketi (MLQ)" geliştirilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin dört belirleyici özelliği vardır (Bass ve Riggio, 2006: 5-8).

3.1.5.1. İdealleştirilmiş Etki

Takipçilerin lideri rol model aldığı bir davranış şeklidir. Lidere hayranlık, saygı ve güven vardır. Lider takipçilerin kapasitelerinin üzerine çıkarmak için onları özendirir, örnek olur, risk almaya isteklidir, etik ve ahlaki standartları yüksektir. Bass tarafından ilk olarak karizma olarak adlandırılan bu özellik daha sonra iki boyuta ayrılmıştır.

- a. Takipçilerin lideri rol model alması davranışlar üzerindeki idealleştirilmiş etkiyi belirtir. Lider kendisi için önemli olan değer ve inançlardan bahseder, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.
- b. Lider ile takipçileri arasında karşılıklı saygı, takipçilerin lider ile birlikte anılma isteği ve lideri taklit etme çabası, atfedilen idealleştirilmiş etkiyi belirtir.

3.1.5.2. İlham Verme

Takipçilerine yaptıkları işin önemini anlatarak onlara ilham verme ve motive etme şeklindeki liderlik davranışdır. Takım çalışması üst seviyededir, iyimserlik ve coşku ön plandadır. Lider takipçilerle açık iletişim kurarak hedefleri ve gelecek vizyonu paylaşır ve onların buna bağlanmasını sağlar. MLQ'deki karşılığı, liderin geleceğe dair coşkulu bir vizyonu açıkça ifade etmesidir.

3.1.5.3. Entelektüel Uyarım

Lider takipçilerin varsayımları sorgulama, problemleri yeniden irdeleme ve eski bakış açılarını yenileriyle değiştirmesi için teşvik eder. Takipçilerin kendilerine

özgü problem çözme yöntemleri geliştirmelerini teşvik eder. Kişisel hatalar, topluluk önünde eleştirilmez. MLQ'deki karşılığı liderin problemlere farklı açılardan bakılmasının sağlanmasıdır.

3.1.5.4. Bireye Önem Verme

Lider takipçilerin her birinin ihtiyaçlarına özel önem gösterir. Takipçiler ve çalışanlar gelişimleri ve potansiyellerinin üst seviyeye çıkması için onlara koçluk ve mentorluk yaparlar. Liderlik davranışları olarak kişisel farklılıkların kabul edildiği görülür (bazı çalışanlar cesaretlendirilmek ister, bazıları özgür bırakılmayı tercih edebilir). Lider yetki devri ile takipçilerin daha fazla sorumluluk almasını sağlar. MLQ'da karşılığı liderin öğretme ve koçluk için zaman harcamasıdır.

3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Üretimi

Neredeyse her modern organizasyon, kağıt üzerindeki defter sisteminden dijital çağa uzanan bilgi sistemindeki değişimle yüz yüzedir. Bugün bilgi on yıl önce hayal bile edemediğimiz yönlerde ve hızla yayılıyor. Bilişime yönelik bu eğilim liderlik sürecinde, müşteri taleplerine tepki süresinin hızlandırılması, rekabet yaratan bir iş ikliminin oluşturulması ve ürün çıktılarında kişisel katkıların gerekliliği kapsamında etkilidir. Gelecekteki liderlerin işlevi, kesinlikle mevcut bilgi devrimi tarafından etkilenir (Crawford, 2005: 6-7).

Finans yöneticileri her zaman bilgi üretim sürecinin içinde olmuşlardır. Günümüz iş dünyası ve örgüt dinamikleri yöneticilere farklı bir rol ve beceri gerektirir. Yöneticiler farklı alanlardaki bilgilerin entegre edilmesinin yanında bilginin uygulama alanı bulacağı iklim ve süreçlerin oluşturulmasından da sorumludur (Twomey, 2005: 44).

Günümüz bilgi merkezli ekonomi ortamında yeni bilginin üretimi kurumların uzun dönemli başarılarında zorunlu bir aktivitedir (Davenport ve Prusak, 2000:8). Nonaka ve Takeuchi (1995)'e göre liderlik ekip üyelerinin bilgi üretme uygulamaları ve bilginin elde edilmesinde teşvik edici etki yapabilir.

Bilgi yapısı itibariyle değişimi içinde taşır. Günümüz iş dünyasının en değerli kaynağı olan bilgi rekabette belirleyici rol oynamaktadır. Bilgiyi üretmek, elde ettiği bu bilginin kurum içinde uygulanmasını sağlamak her yöneticinin görevi olmalıdır.

Bilgi gücü doğurur. Dolayısıyla insanlar bu gücü elinde tutmak için, diğerleriyle paylaşmama eğiliminde olabilir. Yeni bilginin üretilme süreci, onun öncelikle paylaşılmasını gerektirdiği için liderin bireylerin bilgi paylaşımını teşvik edici bir ortam oluşturması gereklidir. Lider aynı zamanda SECI (Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleştirme ve İçselleştirme) sürecinin 4 evresini özellikle dışsallaştırma evresini teşvik etmelidir. Liderler saha çalışanlarından üst yönetim ve dış müşteriler ve tedarikçilere kadar tüm noktalardaki örtük bilgiyi açık bilgi haline getirmek ve kurum için yeni bir kavram, teknoloji, ürün ya da sistem haline getirmek için sentezleme yaparlar. Ayrıca kendi kavramlarını oluşturmak ve bunları kendi kelimeleri ile ifade etmek için yazılı ve sözlü iyi bir dil kullanmalıdır. Her bir evre kullanılacak dil bakımından farklılıklar gösterir. Örneğin sosyalleşme evresindeki örtük bilgiler için sözsüz ve vücut dili kullanılmalıyken, birleştirme evresinde tüm çalışanların anlaması için açık bir dil kullanılmalıdır. Örtük bilgiden kavramlar oluşturmak için dışsallaşma evresinde de mecaz, kinaye vb. kullanabilmelidir (Nonaka, Toyama ve Konno, 2000: 28-29).

Liderler aynı zamanda Ba oluşturmak için çalışma amacına uyan profildeki insanları bir araya getirerek karşılıklı etkileşime teşvik edebilmelidir.

Lam'ın (2002 :439-452) araştırması, dönüşümcü liderliğin aslında bir organizasyonun öğrenme sürecini ve başarısını etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderliğin takım çalışması ruhunu ve katılımını teşvik etme ve vurgulama üzerinde olumlu etkisi vardır. Dönüşümcü liderler çalışanları, risk almaya, yaratıcı gözlemler yapmaya, bilgisini yakın ve uzak çevresi ile paylaşmaya ve eskiden beri gelen varsayımları sorgulamaya iter (Vera ve Crosssan, 2004: 222).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, bir topluluğu oluşturan bireylerin paylaştığı ve nesilden nesile aktardığı tutum, davranış, inanç ve yaşam biçimlerini içeren bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 30-33). Başka bir tanıma göre kültür, bir topluluğun üyelerinin ortak deneyimlerinden meydana gelen ve gelecek nesillere aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır (House ve diğ., 2002: 5).

Sosyal bilimciler kültür kavramına ait ortak bir tanıma ulaşamamışlardır. Genel bir tanım yapılmak istenirse, bir topluluğu diğerinden ayıran özelliklerin tamamıdır denilebilir.

Kültür, örgütlerin içinde bulunduğu çevre şartlarının en önemli unsurlarından biridir, bu yüzden örgütlerin gelişmelerini büyük ölçüde etkiler. Bir örgütü oluşturan insanların kültürel değerleri ve farklılıkları, örgüt hedeflerine ulaşmada büyük önem taşır (Dinçer, 1996: 403).

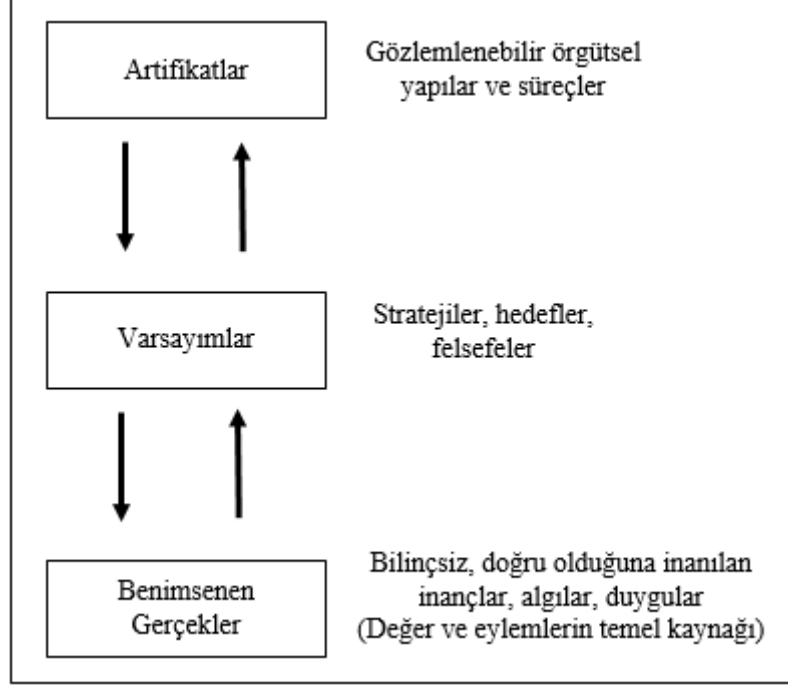
Örgüt kültürü kavramının gelişmesi ilk olarak 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki ilişkiyi incelemek ve bunun sonucunda verimliliği artırmak amacıyla Elton Mayo tarafından yapılan çalışma ile başlamıştır. (Yahyagil, 2004: 54).

Gagliardi örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyelerini karar verme sürecinde yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlar (Gagliardi, 1986: 114).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, dış çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan, 2008: 6).

Örgüt kültürü bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve iç bütünleşme problemlerini çözmek için oluşturduğu temel varsayımlardır. Gruba katılan yeni üyeler bu problemlerle karşılaştıklarında temel varsayımları ile doğruyu bulmaya çalışırlar. Örgüt kültürü 3 katmandan oluşan bir yapıya sahiptir. En alt katmanda temel varsayımlar (inançlar vb.) orta katmanda değerler, (strateji, hedefler, vb.) en üst

katmanda da örgüt yapısı ve süreçlerin yer aldığı yapılar yer almaktadır. Schein'e göre bir liderin en büyük yeteneği bir kültür oluşturmaya ve onu yaşatmasıdır (Schein, 2004: 11-17).



Şekil 4.1: Schein'in Kültür Katmanları

Kaynak: Schein, 2004: 26

Bilgi yönetimi gerçekte firmaların stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için bilginin üretilmesi, uygun bir şekilde kullanımı ve paylaşılmasını sağlayan örgüt kültürünün meydana getirilmesi ve bunun yönetilmesidir (Walczak, 2005: 330).

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, dış çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan, 2008: 6).

Örgüt kültürü, kurumlarda bilgi yönetim ve üretim süreçlerinin oluşturulmasında bireylerin bilgiyi elde etme ve paylaşması açısından kritik öneme sahiptir (Alavi ve Leidner, 2001: 107-136).

Ataman'a göre örgüt kültürü ile örgütün yer aldığı toplumun kültürü arasındaki ilişki sistem yaklaşımı ile açıklanabilir. Sistem yaklaşımına göre her sistemi oluşturan alt sistem olduğu gibi her sistem kendinden büyük bir alt sistemin de alt sistemidir. Buna göre örgüt, var olduğu toplumdan girdiler temin eden ve süreçleri neticesinde topluma çıktılar sunan bir alt sistemdir. Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasında bu şekilde bir sistem – alt sistem ilişkisi vardır (Ataman 1995: 33).

4.1 Örgüt Kültürü Modelleri

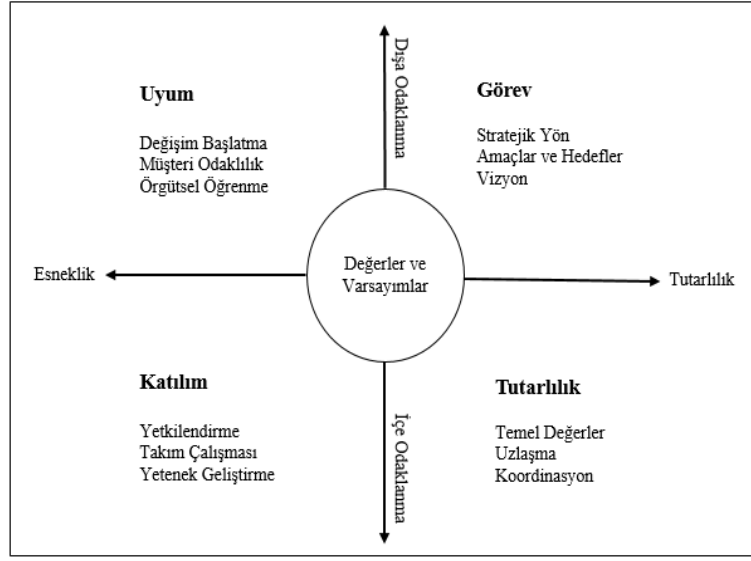
Literatür taraması yapıldığında birçok örgüt kültürü modeline rastlanır. En sık kullanılan örgüt kültürü modelleri aşağıda açıklanmıştır.

4.1.1. Denison Örgüt Kültür Modeli

Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen Denison örgüt kültürü modelinde değerler ve varsayımlar modelin temelini oluşturur. Değerler ve varsayımlar dış koşullara uyum ve bu uyumu sağlayacak örgüt içi dinamikler olarak iki ana eksene bölünerek dört boyutta (Uyum, Görev, Tutarlılık, Katılım) incelenmiştir.

Örgüt kültürünü ölçmek için oluşturulan bu dört boyutun her biri üçer adet alt boyuttan meydana gelmektedir. Her bir alt boyut beş soru içerir. Böylece Denison örgüt kültür ölçeği 60 sorudan oluşan bir soru listesi haline gelmiş olur.

Uyum özelliği yüksek örgütler dış koşullara kolay adapte olurlar ve esnekler. Görev özelliği, örgütün hedef ve amaçlarına yönelik güçlü stratejik yönelmeyi gösterir. Görev özelliği yüksek örgütler dış koşullara uyum sağlamayı tutarlılık ile sağlarlar. Katılım özelliği örgütün insan kaynakları ile ilişkilidir. Yüksek katılım özelliği içe odaklanma ve esneklikle sağlanır. Tutarlılık özelliği ise güçlü örgüt kültürü ile ilgilidir. Yüksek tutarlılıktaki örgütler iç süreçlerinde yüksek memnuniyette çalışanlar oluştururlar (Denison ve Fey 2003: 689).



Şekil 4.2: Denison Örgüt Kültür Modeli

Kaynak: Denison ve Fey, 2003: 689

4.1.2. Hofstede Örgüt Kültür Modeli

Hofstede'e göre kültür, bir grubu oluşturan bireylerin diğer gruptakilerden zihinsel programlama şeklinde ayrılmasıdır. Kültür doğuştan gelmez, zaman içinde kazanılır. Kültürel özellikler dört boyutta incelenir (Hofstede, ve diğ., 2010: 6-30).

Güç Mesafesi: Bir toplumdaki gücün eşitsiz dağılımıyla ilgilidir. Güçsüz üyelerden oluşan bir topluluk, toplumdaki gücün eşitsiz dağıldığını kabul eder.

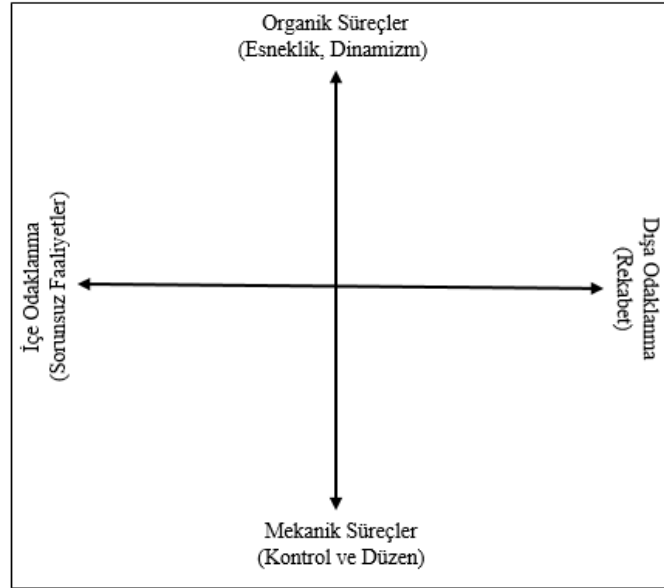
Belirsizlikten Kaçınma: Toplumun belirsizliği ne kadar tolere ettiği ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma toleransı düşük olan toplumlarda yaşayan bireyler istikrar aramakta, şüpheli durumlardan korkmaktadır. Kendilerini güvence altına almak için otoriteye uyma, yazılı kuralları harfiyen takip etme eğilimindedirler.

Bireyselleşme: Bireyin yaşadığı topluluğa entegre olma derecesidir. Bireysellik yüksekse toplumu oluşturanlar arasındaki ilişkiler zayıftır.

Erillik ve Dişilik: Baskın olan değerlerin topluluktaki erkek ve kadınlara dağılımını ifade eder.

4.1.3. Rekabetçi Değer Modeli

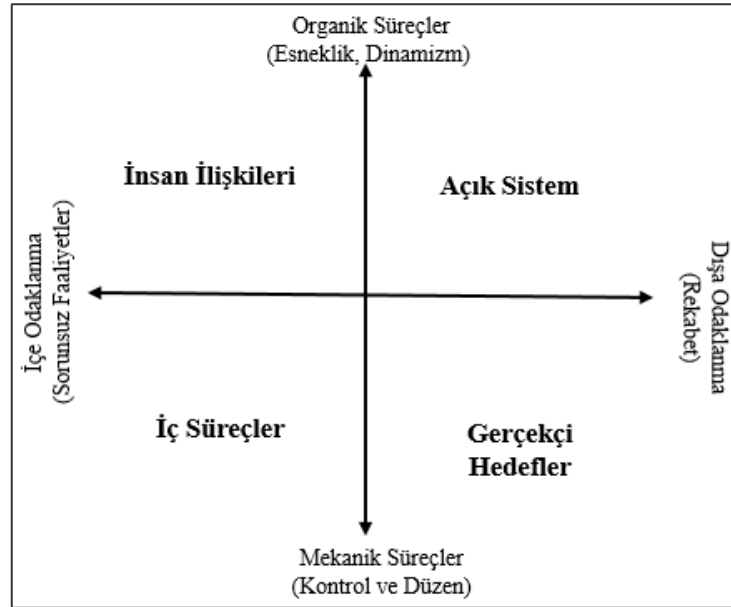
Rekabetçi Değerler Modeli; iki boyutta, dört örgüt tipi olarak geliştirilmiştir. Birinci boyutta, esneklik ve dinamizme karşılık (organik süreçler), düzen ve kontrol (mekanik süreçler) yer almaktadır. Bazı organizasyonlar (Microsoft, Nike vb.) esneklik ve dinamizm boyutları açısından etkin olarak görüldükleri gibi, diğer bazı organizasyonlar da (üniversiteler, devlet kurumları, Boeing firması vb.) düzen ve kontrol mekanizmalarının sağlamlığı ile etkin görülürler. İkinci boyutta ise, içsel odaklanmaya karşılık (sorunsuz faaliyetler) dışsal odaklanma (farklılaşma ve rekabet) yer almaktadır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363). Bu boyutlardan birine önem verilmesi diğerinin ihmal edileceği anlamına geleceği için modelin ismi rekabetçi değer modelini almıştır.



Şekil 4.3: Rekabetçi Değer Modelinin iki boyutu

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 363

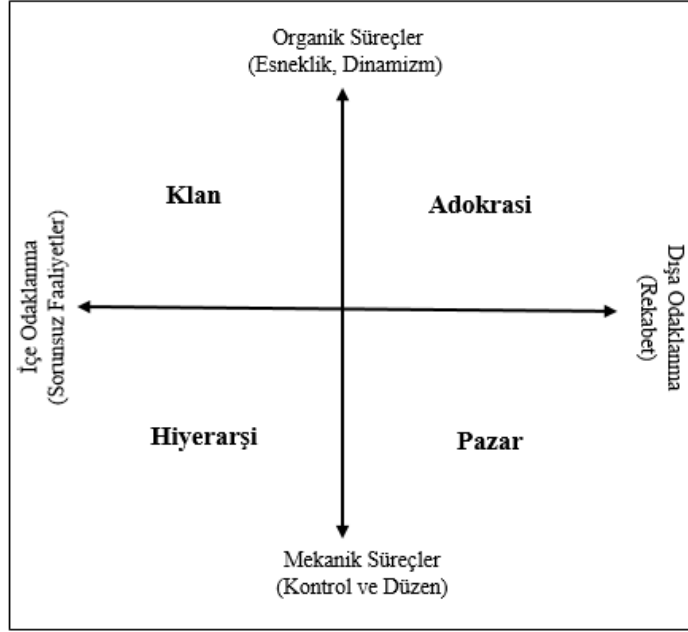
Modelde iki boyutun oluşturduğu dört kümeden birincisi Açık Sistemdir. Bu kümede büyüme, kaynak alımı, dış destek ve esneklik ön plandadır. İkinci küme olan Gerçekçi Hedeflerdir. Bu kümede verimlilik, üretkenlik, hedeflerin belirlenmesi ön plandadır. İç süreçler kümesinde kararlılık ve denge gözlemlenir. Son küme olan İnsan İlişkileri kümesinde insan kaynağı geliştirme, bağlılık ve manevi değerler ön plandadır.



Şekil 4.4: Rekabetçi Değer Modelinin dört kümesi

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 364

Quinn ve Cameron (2006: 35) tarafından son halini alan rekabetçi değerler modelinde yatay eksen, organizasyonun iç ya da dış odaklanma durumunu gösterirken, dikey eksen esneklik ve kontrolü gösterir. Her iki boyutta dört farklı örgüt kültürü tipi (Klan, Adokrasi, Hiyerarşi, Pazar) ortaya çıkar. Katılımcıların algıladıkları örgüt tipleri katılımcıların; değerler, baskın örgütsel nitelikler, liderlik tarzları ve stratejik vurgu boyutlarını nasıl algıladıklarına göre belirlenir.



Şekil 4.5: Rekabetçi Değer Modeli

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 35

4.1.3.1 Klan Kültürü

Bu kültür tipinde süreçler esnekliktir ve örgütün iç çevresine odaklanılmıştır. İnsan ilişkilerinin önemsenir, müşteriler ve tedarikçiler çalışma arkadaşı olarak görülür. Aile ortamı, paylaşılan değerler ve bağlılık ön plandadır.

Tipik Japon firmalarında olduğu gibi sadakat ve geleneklere bağlılık gözlemlenir. Klan kültür tipinde etkin liderlik özelliği takım çalışması ve karar almada katılımcılığın benimsenmesidir. Liderler yön vermek, işleri kolaylaştırmak ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri için onlara destek olmayı önemserler. Yöneticiler iyi bir iş ortamı oluştururlar, bir patrandan çok aile büyüğü rolündedirler. Çalışanlar problemlerin çözümü için gerekli yetkiye sahip olduklarını hissederler. Örgüt içi çekişmeler ve bireysel agresiflikler hoş karşılanmaz.

4.1.3.2. Adokrasi Kültürü

Bu kültür tipinin temel özelliği örgüt dışına odaklı ve yüksek derecede esnek olmasıdır. Yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizm ön plandadır. Pazardaki değişimlere hızlıca karşılık verebilir, gerekli görüldüğünde acil takımlar oluşturulur. Bu örgütler yenilikçi ürünleri çabuk üretirler. Hızlı karar almak için güç merkezde toplanmaz. Bireyler risk almaya isteklidirler. Lider vizyonunu çalışanlara benimsetir ve risk alır. Örgütün başarı kriteri yeni ve eşsiz ürünleri pazara en kısa sürede sunabilmektir.

4.1.3.3. Pazar Kültürü

Bu kültür tipinin en belirgin özelliği örgüt dışına odaklı, dengeli ve kontrollü olmasıdır. 1960'larda oldukça popüler olan pazar kültürü rakiplere ve pazar payına odaklıdır. Bu örgütlerin işlevlerinin birçoğu, müşteriler, tedarikçiler, kanun düzenleyiciler ve birlikler gibi üçüncü taraflarla işlem temellidir. Ana hedef satış ve üretkenliktir. Örgütün başarı kriteri finansal katkıyla ölçülür. Çalışma ortamı oldukça rekabetçi ve sonuç odaklıdır. Lider agresif ve rekabetçidir. Yöneticiler sert karakterlidir, yeterli performans almadığı çalışanı diğeri ile değiştirir. Her birey kişisel çıkarlarının peşinde koşar.

4.1.3.4. Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür tipi örgüt içi süreçlere odaklı, dengeli ve kontrollü bir yapıdadır. Örgütte kurallar, prosedürler, bürokrasi hakimdir. Örgütteki denge ve kontrol ortamı politika ve prosedürler yoluyla çalışanların rollerini oluşturur. Süreçler yazılı olarak dokümante edilmiştir. Bu örgüt tipi sanayi devrimi sonrasında çok yaygın olarak görülmekle birlikte halen devlet dairelerinde ve büyük şirketlerde yer almaktadır. Yenilik ve esneklik yerine dengeli pazar ortamı tercih edilir. Liderler organizasyonu çalışanlar için öngörülebilirlik ve istikrar sunarak yönetirler.

Gerçek hayatta örgütler tek bir örgüt kültür özelliği göstermezler. Etkin bir organizasyon bu dört örgüt tipinin hepsinin özelliklerini dengeli ölçüde gösterir (Yu ve Wu, 2009: 37). Bazı yazarlar rekabetçi değer modeli örgüt kültürü analizlerinde en kapsamlı model olmasına rağmen etik ve güven kültürünün tüm boyutları kapsamadığını belirtmiştir.

4.2. Örgüt Kültürü ve Bilgi Üretimi

Davenport ve Prusak'a (2000: 9) göre çevre, bilginin transferi, dönüşümü ve üretimi için kritik bir role sahiptir. Nonaka'nın bilgi üretim modeli ile Quinn ve Rohrbaugh'un Rekabetçi Değerler Modelinin birbirlerine entegre edilmesi, bilgi üretimi sürecine örgüt kültürünün etkisini gösterme olanağı getirmiştir. Her iki model de kavramsal olarak benzerlikler göstermektedir. Rekabetçi Değer Modeli örgütün etkinliğini örgüt kültürü yapısına göre belirlemeye çalışır. Bilgi üretim modelinde de bilginin üretimi, dönüşümü ve transferi örgüt etkinliğinin temelini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, her iki model iç operasyonlarla bağlantılı dinamik süreçleri ve dış çevre ile örgütsel etkileşimleri yakalamaya çalışmaktadır. Bu modeli oluşturan süreçlerin kavramsal eşleştirmesi aşağıda açıklanmıştır (Rai, 2011: 789-792).

- **İnsan İlişkileri ve Sosyalleşme Süreci**

Her iki modelin de altını çizdiği nokta bilgi paylaşımının insan ilişkileri ve sosyalleşme süreçlerinde belirleyici olduğudur. Rekabetçi Değerler Modeli bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için bağlılık, güven ve aidiyet duygusunu geliştiren liderlik davranışlarının önemini vurgular. Benzer şekilde sosyalleşme sürecinde de örtük bilginin açığa çıkarılması için uygun ortamın sağlanması gerekir.

- **Açık Sistem ve Dışsallaşma Süreci**

Esneklik, yenilikçilik, dönüşüm, büyüme, yaratıcılık ve dış ilişkilerin geliştirilmesiyle karakterize edilen Rekabetçi Değer Modelinde açık sistemler perspektifine sahip organizasyonlar, satın almalar ve gelecek eğilimlerini belirlemek için dış fırsatlara odaklanırlar. Bilgi üretim sürecinde dışsallaşma evresinde, örtülü bilgi somutlaştırılarak yeni açık bilgi üretilir.

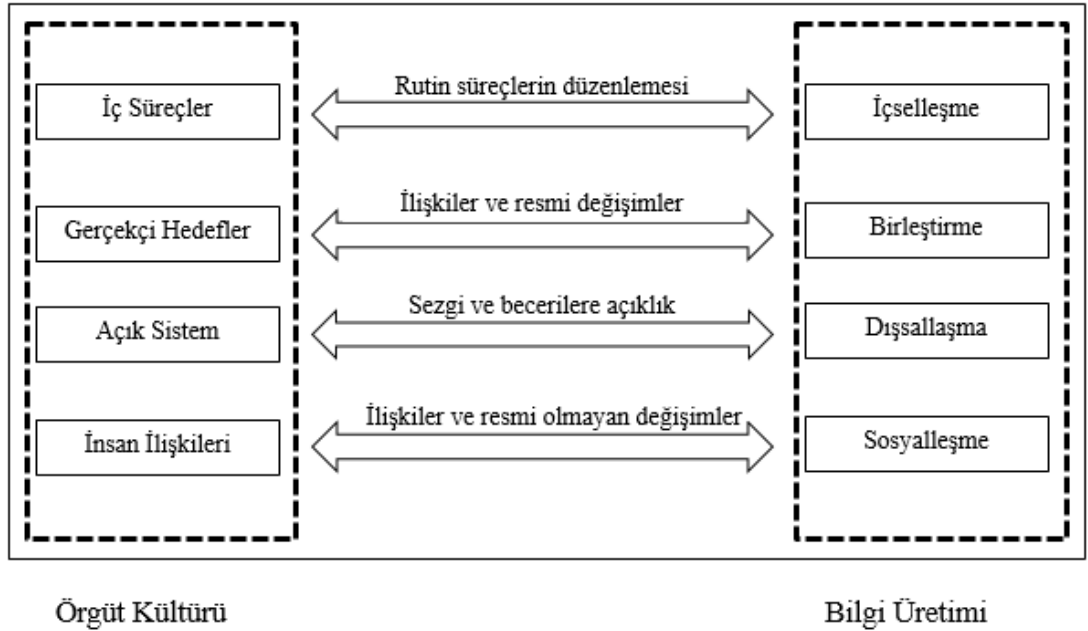
- **Gerçekçi Hedefler ve Birleştirme Süreci**

Rekabetçi Değerler Modelinde pazar kültürü perspektifi, rekabet edebilirlik, hızlı tepki, kararlılık, üretkenlik, hedefin açıklığı, etkinliği ve başarısı üzerinde duran gerçekçi hedeflere dayanır. Bilgi üretim modelinin birleştirme evresinde, rasyonalizm, kurumsal açık bilginin birleştirilmesi ve düzenlenmesi ön plandadır.

- **İç Süreçler ve İçselleştirme Süreci**

Rekabetçi Değerler Modelinden hiyerarşi kültürü perspektifi, bir organizasyonun iç süreçlerine odaklanır ve değerlendirme ve ölçüm, dokümantasyon, kontrol süreçleri, merkezileştirme, etkinlik iyileştirme, süreklilik ve kontrol konularına ağırlık verir. Bilgi üretim sürecinin içselleştirme evresinde açık bilginin örtük bilgiye dönüşümü, dokümantasyon, kontrol süreçleri, merkezileştirme yoluyla gerçekleşir.

Şekil 4.6: Örgüt Kültürü ile Bilgi Üretiminin Kavramsal Eşleştirilmesi



Kaynak: Gray ve Densten, 2006: 599

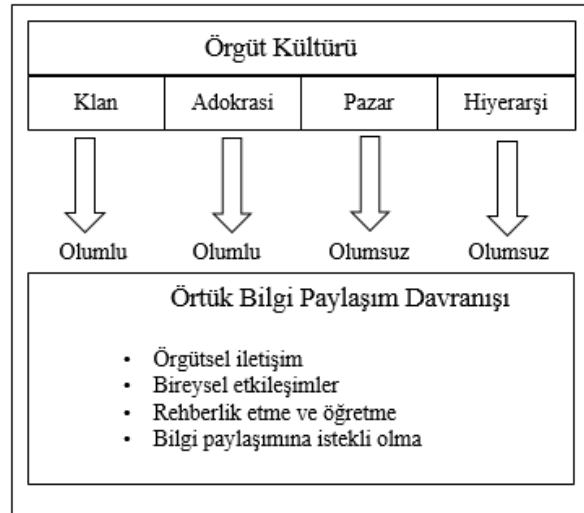
4.3. Örgüt Kültürünün Örtük Bilgi Paylaşımına Etkisi

Cameron ve Quinn (2006: 34) örgüt ekinliği iki boyutta belirlemiştir. Birinci boyutta, esneklik ve dinamizm ile kontrol ve düzen yer alır. İkinci boyutta ise içe odaklanma ve bütünleşme ile dışa odaklanma ve farklılaşma yer alır. Bu iki boyut, klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar olarak adlandırılan her biri ayrı birer örgütsel etkinlik kümesini oluşturur.

Örtük bilginin paylaşımı davranışı örgütte yer alan çalışan, yönetici ve liderler ile farklı şekillerde bağlantılıdır. Yapılan bazı araştırmalar klan ve adokrasi kültürünün bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı, pazar ve hiyerarşi kültürünün ise engellediğini saptamışlardır (Chin-Loy ve Mujtaba 2007: 15-28).

Suppiah ve Sandhu, (2010: 462-473) 540 kişinin yer aldığı çalışmalarında örtük bilgi paylaşımı davranışı için; örgütsel iletişim, bireysel etkileşimler, rehberlik etme ve bilgi paylaşımına istekli olmayı gösterge olarak kullanmışlardır.

Bu çalışmanın sonucunda klan ve adokrasi kültürünün bilgi paylaşımına olumlu etkisi, pazar ve hiyerarşi kültürünün ise olumsuz etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.



Şekil 4.7: Örtük Bilgi Paylaşımında Örgüt Kültürünün Etkisi

Kaynak: Suppiah ve Sandhu, 2010: 466

5. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ, ARAŞTIRMA MODELİ VE METODOLOJİSİ

Bu bölümünde, banka çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün bilgi üretim sürecine etkisini belirlemeye yönelik olarak araştırmanın amacı ve önemi belirtildikten sonra araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde bankacılık sektörü rekabetin yoğun olarak hissedildiği kurumsal yapılardır. Katılım bankacılığı sektörde yeni olmasına rağmen pazar payını giderek artırmaktadır. Araştırmamızda ülkemizde katılım bankacılığı alanında öncü olan Kuveyt Türk Katılım Bankası çalışanlarının bakış açısıyla, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün, bilgi üretim sürecine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet koşulları, organizasyonların devamlı kendilerini yenilemeleri, rakiplerinden farklı ürünler geliştirerek hayatlarını sürdürmelerini zorunlu kılmıştır. Yeni ve farklı ürünler geliştirme, bilginin bireyler aracılığıyla ortaya çıkarılıp örgüte yayılması ve kurumsallaşması ile olur. Bu sürecin doğru bir şekilde işletilmesine, yeniliklere açık, çalışanlar tarafından örnek alınan dönüşümcü liderlerin katkısı yadsınamaz. Bunun yanında örgütün sahip olduğu kültür tipi de bilgi üretim süreçlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli ortamın oluşturulmasında önemli rol oynar.

Literatür taraması yapıldığında bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen, bilgi üretimi özelinde yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda araştırmamız bilgi üretim süreçlerinin katılım bankacılığı sektöründe ilk uygulama alanı bulması açısından önemlidir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma evreni Türkiye’de faaliyet gösteren bir katılım bankasında görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.
- Çalışanların anketi objektif doldurmalarını sağlamak için, anketi dolduran çalışanın kimliğini açığa çıkaracak sorulardan kaçınılmıştır.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Değişkenler

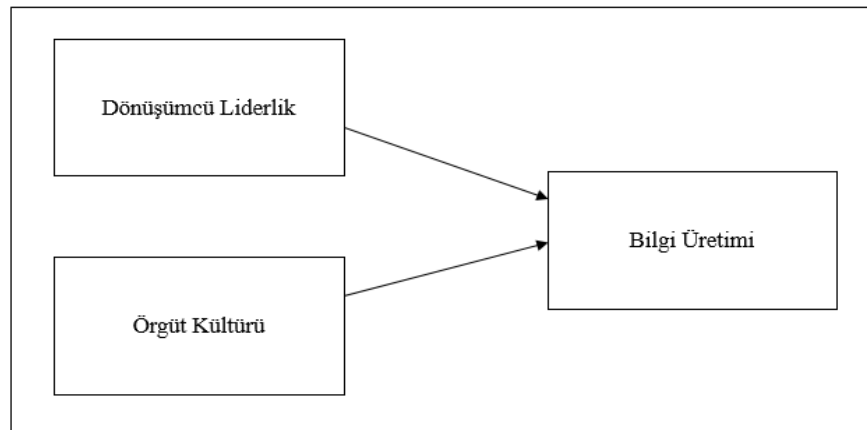
Bu araştırmada kullanılan faktör ve değişkenler şu şekildedir.

Bilgi üretimi için; Nonaka ve diğ., (1994) tarafından geliştirilen bilgi dönüşümünün 4 farklı evresini (Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleştirme, İçselleştirme) temsil eden ölçek (4 alt faktör ve 15 değişken) kullanılmıştır.

Dönüşümlü liderlik için; Bass (1985) tarafından geliştirilen MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) ölçeği (5 alt faktör ve 20 değişken) kullanılmıştır.

Örgüt kültürü için; Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen OCAI (Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı) ölçeği (4 alt faktör 24 değişken) kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü iken, bağımlı değişkeni bilgi üretimidir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamız kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir.

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik bilgi üretimini etkiler.

Hipotez 1a: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (davranış), bilgi üretim boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 1b: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (davranış), bilgi üretim boyutlarından dışsallaşmayı etkiler.

Hipotez 1c: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (davranış), bilgi üretim boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1d: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (davranış), bilgi üretim boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1e: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (atfedilen), bilgi üretim boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 1f: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (atfedilen), bilgi üretim boyutlarından dışsallaştırmayı etkiler.

Hipotez 1g: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (atfedilen), bilgi üretim boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1h: Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleşen etki (atfedilen), bilgi üretim boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1i: Dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verme, bilgi üretim boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 1j: Dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verme, bilgi üretim boyutlarından dışsallaştırmayı etkiler

Hipotez 1k: Dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verme, bilgi üretim boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1l: Dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verme, bilgi üretim boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1m: Dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım, bilgi üretim boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 1n: Dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım, bilgi üretim boyutlarından dışsallaştırmayı etkiler.

Hipotez 1o: Dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım, bilgi üretim boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1p: Dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım, bilgi üretim boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1r: Dönüşümcü liderlik boyutlarından bireye önem verme, bilgi üretim boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 1s: Dönüşümcü liderlik boyutlarından bireye önem verme, bilgi üretim boyutlarından dışsallaştırmayı etkiler.

Hipotez 1t: Dönüşümcü liderlik boyutlarından bireye önem verme, bilgi üretim boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 1u: Dönüşümcü liderlik boyutlarından bireye önem verme ile bilgi üretim boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

H2: Örgüt kültürü bilgi üretimini etkiler.

Hipotez 2a: Örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, bilgi üretimi boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 2b: Örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, bilgi üretimi boyutlarından dışsallaşmayı etkiler.

Hipotez 2c: Örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, bilgi üretimi boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2d: Örgüt kültürü boyutlarından klan kültürü, bilgi üretimi boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2e: Örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü, bilgi üretimi boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 2f: Örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü, bilgi üretimi boyutlarından dışsallaşmayı etkiler.

Hipotez 2g: Örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü, bilgi üretimi boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2h: Örgüt kültürü boyutlarından pazar kültürü, bilgi üretimi boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2i: Örgüt kültürü boyutlarından adokrasi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 2j: Örgüt kültürü boyutlarından adokrasi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından dışsallaşmayı etkiler.

Hipotez 2k: Örgüt kültürü boyutlarından adokrasi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2l: Örgüt kültürü boyutlarından adokrasi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2m: Örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından sosyalleşmeyi etkiler.

Hipotez 2n: Örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından dışsallaşmayı etkiler.

Hipotez 2o: Örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından birleştirmeyi etkiler.

Hipotez 2p: Örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi kültürü, bilgi üretimi boyutlarından içselleştirmeyi etkiler.

5.6. Araştırmanın Metodolojisi

Tez çalışmasının bu bölümünde anket formlarının hazırlanması, hangi ölçeklerin kullanıldığı, demografik bilgilere yer verilmiştir.

5.6.1 Araştırma Örneklemi

Araştırma örneklemi Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir banka çalışanlarından oluşmaktadır. Anket soruları elektronik posta yoluyla tüm çalışanlara ulaştırılmış ve yine aynı yöntemle cevaplar toplanmıştır. Pilot anket ve ana anket, Aralık 2016 - Nisan 2017 tarihleri arasında yürütülmüştür. Bu tarih aralığında evren

büyüklüğü 5600 kişidir. Sekeran'a (2000: 295) göre 6000 kişiye kadar olan evren büyüklüğü için 361 adet örnek yeterlidir. Ankete katılım sayısı olan 383, bu evren büyüklüğü için gerekli minimum örneklem sayısını geçtiği, dolayısıyla kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.1: Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	1000	2000	4000	6000	8000	10000
Örneklem Sayısı	278	322	351	361	367	370

Kaynak: Sekeran, 2000: 295

Örneklem sayısının yeterliği 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilecek evren büyüklüğü Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

5.6.2. Anket Formunu Hazırlanması

Ankette yer alan sorular için literatürde hangi kaynaklardan yararlanıldığı Araştırma Modeli ve Değişkenler bölümünde açıklanmıştır. Orijinali İngilizce olan anket soruları öncelikle Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Tercüme sırasında anlam kayıplarının olmamasına özen gösterilmiştir. Anket sorularının kullanıldığı ölçeklerin uygunluğu için tez danışmanının da olumlu görüşü alınmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu gibi demografik ifadelerden oluşan 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 20'si dönüşümcü liderlik, 15'i bilgi üretimi ve 24'ü örgüt kültürü olmak üzere toplam 59 madde bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan maddelerde 5'li likert ölçeği (1 = Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

5.6.2.1. Demografik Bilgiler

Araştırma katılımcılarının demografik bilgileri için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, toplam bankacılık deneyimi, mevcut bankadaki deneyimi ve bankadaki pozisyonu belirlemeye yönelik 7 soru sorulmuştur.

5.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bağımsız değişkenlerden biri olan dönüşümcü liderlik tarzı anketi için Bass'ın (1985) geliştirdiği MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) kullanılmıştır. Bass'ın geliştirdiği bu ölçek literatürde birçok çalışmada kullanılan, güvenilirliği yüksek değerlere sahip bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğine ait faktör, değişkenler ve her bir değişken için oluşturulmuş kodlamalar şu şekildedir.

Tablo 5.2: Dönüşümcü Liderlik için Kullanılan Değişkenler

Alt Faktör	Kod	Değişken Adı
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	LID1	En önem verdiği değer ve inanışlardan bahseder.
	LID2	Amaçlara ulaşmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.
	LID3	Aldığı kararların sonuçlarını ahlaki ve etik açıdan değerlendirir.
	LID4	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	LIA1	Onunla birlikte anılmak (ilişkilendirmek) bana gurur verir.
	LIA2	Grubun çıkarlarını kendi çıkarının önünde tutar.
	LIA3	Saygımı kazanacak davranışlarda bulunur.
	LIA4	Güç ve güven hissi uyandırır.
Entelektüel Uyarım	LEU1	İş ile ilgili kritik tahminlemelerin doğru yapıp yapılmadığına emin olmak için yeniden sorgular.
	LEU2	Problem çözümünde farklı bakış açıları arar.
	LEU3	Problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.

Tablo 5.2'nin Devamı

	LEU4	Görevlerimi nasıl yapmam gerektiği konusunda yeni yöntemler tavsiye eder.
İlham Verme	LIM1	Gelecek hakkında olumlu konuşur.
	LIM2	Neyin başarılması gerektiğini coşkulu bir şekilde ifade eder.
	LIM3	Geleceğe dair heyecan uyandıran bir vizyonu açıkça ifade eder.
	LIM4	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini açıkça ifade eder.
Bireye Önem Verme	LBO1	Öğretme ve rehberlik etmek için zaman harcar.
	LBO2	Bana grubun herhangi bir üyesi gibi değil, ayrı bir birey olarak davranır.
	LBO3	Beni diğer çalışma arkadaşlarımdan farklı ihtiyaç, kabiliyet ve istekleri olan biri olarak görür.
	LBO4	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.

5.6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü tespit etmek için Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (OCAI) kullanılmıştır (Cameron ve Quinn, 1999). Dünya çapında binden fazla örgüte kullanılmış olan bu model Türkiye’de örgüt tipi belirlemede en çok kullanılan modeldir.

Örgüt kültürü ölçeği 6 boyutta 4 farklı kültür tipini ifade eden toplamda 24 soru ifadesinden oluşmaktadır. Katılımcıların algıladıkları örgüt tipleri (Klan, Adokrasi, Pazar, Hiyerarşi) aşağıdaki boyutlara göre belirlenmektedir.

1. Baskın özellikler
2. Örgütsel liderlik
3. Çalışanların yönetimi
4. Örgütsel bağ
5. Stratejik vurgu
6. Başarı ölçütleri

Cameron ve Quinn’in ölçeğinde her ifadeye verilecek cevap, toplamı 100 olacak şekilde 6 boyuta paylaştırılması istenmiştir. Böylece bu 6 boyutu temsil eden ifadelerden en çok puanı alan örgütteki hâkim kültür tipini belirler. Ancak

katılımcıların cevaplama kolaylığını sağlamak amacıyla 5’li likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirme yapmaları istenmiştir. Literatürde örgüt kültürü ölçeğinin benzer şekilde likert ölçek tipi olarak da kullanıldığı görülmüştür (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013).

Tablo 5.2: Dönüşücü Liderlik için Kullanılan Değişkenler

Alt Faktör	Kod	Değişken Adı
Klan Kültürü	OKL1	Kurumumuz geniş bir aile gibidir, çalışanlar çok şeylerini paylaşır.
	OKL2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade eder.
	OKL3	Kurumumuzda yönetim tarzı takım çalışması, uzlaşma ve katılımçılık şeklindedir.
	OKL4	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan bağ sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu kurumda bağlılık çok yüksektir.
	OKL5	Kurumumuz çalışanları gelişimine önem verir. Yüksek güven, şeffaflık ve katılım esastır.
	OKL6	Kurumumuz başarıyı, insan kaynağı geliştirme, takım çalışması ve çalışan bağlılığı olarak tanımlar.
Adokrasi Kültürü	OAD1	Kurumumuz çalışanların risk almakta istekli oldukları, dinamik ve girişimciliğin var olduğu bir yerdir.
	OAD2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimci, yenilikçi ve risk almayı ifade eder.
	OAD3	Kurumumuzda yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersizliği ifade eder.
	OAD4	Kurumumuzu bir arada tutan bağ inovasyon ve ürün geliştirme konusunda gösterilen kararlılıktır.
	OAD5	Kurumumuz yeni kaynaklar ve başarılar kazanma ön plandadır. Yeni şeyler deneme ve fırsatları kovalama değerlidir.
	OAD6	Kurumumuz başarıyı eşsiz ve en yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar. Sektörde ürün lideri ve yenilikçidir.
Pazar Kültürü	OPZ1	Kurumumuz sonuç odaklıdır, işlerin bitirilmesi büyük önem taşır. Çalışanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır.
	OPZ2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle mantıksal bakış açısı ile agresif ve sonuç odaklılığı ifade eder.

Tablo 5.3'ün Devamı

	OPZ3	Kurumumuzda yönetim tarzı yüksek rekabet, yüksek beklentiler ve başarı odaklıdır.
	OPZ4	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan bağ başarı vurgusu ve hedeflere ulaşmadır. Agresiflik ve kazanma dürtüsü gelişmiştir.
	OPZ5	Kurumumuz rekabetçi aksiyon ve hedeflere önem verir. Zorlu hedefleri yakalama ve yeni pazar elde etme istenir.
	OPZ6	Kurumumuz başarıyı, sektörde büyüme ve rekabette öncü olarak tanımlar. Rekabetçi pazarda lider olmak önemlidir.
Hiyerarşi Kültürü	OHI1	Kurumumuz çalışanların işlerini resmi prosedürlerle yaptığı, çok kontrollü yapılandırılmış bir yerdir.
	OHI2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlenmeyi ya da sorunsuz iş verimliliğini ifade edilir.
	OHI3	Kurumumuzda yönetim tarzı istihdam güvencesi, uyumluluk ve ilişkilerde dengeyi ifade eder.
	OHI4	Kurumumuzu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır.
	OHI5	Kurumumuz istikrar ve devamlılık ön plandadır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesine önem verilir.
	OHI6	Kurumumuz başarıyı, verimlilik olarak tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, esnek planlama ve düşük maliyetler esastır.

5.6.2.4. Bilgi Üretimi Ölçeği

Bilgi üretimi ölçeği için Nonaka ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen bilgi dönüşümünün dört farklı evresini (Sosyalleşme, Dışsallaşma, Birleştirme, İçselleştirme) esas alan ölçek kullanılmıştır.

Tablo 5.4: Bilgi Üretim Süreci için Kullanılan Değişkenler

Alt Faktör	Kod	Değişken Adı
Sosyalleşme	BUS1	Kurumumuz tecrübelerini tedarikçi firma ve müşterileri ile paylaşmanın önemini bilir.
	BUS2	Kurumumuz rakiplerle iletişim halinde olmanın önemini bilir.
	BUS3	Kurumumuz yeni strateji ve pazar fırsatlarının ortaya çıkarılmasında kurum içinde yer alan bilgiden faydalanmanın önemini bilir.
	BUS4	Kurumumuz uzmanlığa önem verir ve çalışanlar tarafından anlaşılmasına sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturur.

Tablo 5.4'ün Devamı

Dışsallaşma	BUD1	Kurumumuz yaratıcılık içeren diyalogların önemini bilir.
	BUD2	Kurumumuz farklı fikirlerin alışverişinin önemini bilir.
	BUD3	Kurumumuz kişisel görüşlerin önemini bilir.
Birleştirme	BUB1	Kurumumuz strateji planlanmasını yaparken ilgili yayınlar, bilgisayar destekli simülasyon programları ve tahmin metotlarının kullanılır.
	BUB2	Kurumumuz sunduğu ürün ve hizmetlere ait doküman ve el kitabı oluşturmanın önemini bilir.
	BUB3	Kurumumuz yönetim rakamları ve teknik bilgileri içeren materyaller oluşturmanın önemini bilir.
	BUB4	Kurumumuz oluşturduğu doküman ve el kitaplarına çalışanların erişiminin önemini bilir.
İçselleştirme	BUI1	Kurumumuz birimlerin birbirleriyle etkili iletişim kurmasının önemini bilir.
	BUI2	Kurumumuz örnek takımlar oluşturur, araştırmalar yapar ve bunların sonuçlarını tüm birimlerle paylaşmanın önemini bilir.
	BUI3	Kurumumuz yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.
	BUI4	Kurumumuz güçlü iletişim yöntemiyle yönetim vizyonunun paylaşılmasını ve çalışanlar tarafından anlaşılmasının önemini bilir.

5.7. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Araştırmada gerekli örneklem sayısına ulaşmadan önce ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini belirleme amacıyla Aralık 2016 tarihinde 128 katılımcıya pilot anket düzenlenmiştir. Soruların yanlış algılanmasının engellemek amacıyla pilot anket ilk olarak 10 kullanıcıya gönderilmiştir. Gelen geri bildirimler değerlendirilerek bazı sorular yeniden düzenlenmiştir.

Pilot ankette verilerine göre KMO değeri 0,8033'tür. Verilerin Barlett testi sonucu 4685,638 ve $p=0,000$ güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Güvenilirlik değeri (Cronbach Alfa) 0,915 olarak mükemmel seviyede güvenilir sonucu vermiştir.

Pilot ankette analize giren 59 maddenin faktör yükleri 0,536 ile 0,805 arasındadır. Bu faktör yük değerleri sınır değer olan 0,30'un üzerinde olduğu için değerlendirme dışı bırakılacak bir madde olmadığı tespit edilmiştir.

Bu değerler ışığında verilerin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

5.8. Elde Edilen İstatistiksel Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada verilerin analizi SPSS 22 ve AMOS 22 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

5.8.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların medeni durumu, yaşı, cinsiyeti, şu anda mevcutta bankadaki çalışma süresi ve toplam bankacılıktaki çalışma sürelerine ait sonuçlar analiz edilmiştir.

Tablo 5.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Sorular	Cevaplar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	327	85,4
	Kadın	56	14,6
	Toplam	383	100
Medeni Durum	Evli	278	72,6
	Bekâr	105	27,4
	Toplam	383	100
Yaş Aralığı	18-24	35	9,21
	25-34	264	68,9
	35-44	72	18,8
	45-54	12	3,1
	Toplam	383	100
Kurumdaki Tecrübe (yıl)	0-3	149	38,9
	4-7	118	30,8
	8-11	68	17,8
	12-15	31	8,1
	16 yıl ve üzeri	17	4,4

Tablo 5.5'nin Devamı

	Toplam	383	100
Sektördeki Tecrübe (yıl)	0-3	102	26,6
	4-7	108	28,2
	8-11	92	24
	12-15	30	7,8
	16 yıl ve üzeri	51	13,3
	Toplam	383	100
Mevcut pozisyon	Bir ekibe bağlı çalışan	286	74,7
	Yönetici	97	25,3
	Toplam	383	100
Eğitim Durumu	Lise	9	2,3
	Ön Lisans	7	1,8
	Lisans	218	56,9
	Yüksek Lisans	141	36,8
	Doktora	8	2,1
	Toplam	383	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %72,6'sı evli, %27,6'sı bekârdır. Cinsiyetlerine baktığımızda 85,4'ü erkek, % 14,6'sı kadındır. Katılımcıların yaş aralıkları ise %11,7'si 18-24, % 66,3'ü 25-34, % 18,8'i 35-44, % 3,1'i 45-54'tür.

Çalışanların % 38,9'u 0-3 yıl, % 30,8'i 4-7 yıl, %17,8'i 8-11 yıl % 8,1'i, 12-15 yıl, %4,4'ü 16 yıl ve üzerinde şu an çalıştığı bankada çalışmaktadır. Bankacılık sektöründeki tecrübelerin dağılımı ise, % 26,6'sı 0-3 yıl, % 28,2'si 4-7 yıl, % 24 'ü 8-11 yıl, % 7,8'i 12-15 yıl % 13,3' ü 16 yıl ve üzeri sektör tecrübesine sahiptir.

Çalışanlardan yönetici pozisyonunda olanların oranı % 25,3, bir ekibe bağlı çalışanların oranı ise % 74,7'dir.

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu % 2,3'ü lise, % 1,8'i ön lisans, % 56,9'u lisans, % 36,8'i yüksek lisans ve %2,1'i doktora derecesine sahiptir.

5.8.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

İlk olarak Sperman tarafından 1904 yılında kullanılan açıklayıcı faktör analizi, değişkenlerin numaralandırılması ve gruplandırılması vasıtasıyla değişken sayısını azaltarak daha rahat değerlendirme olanağı veren bir istatistiksel yöntemdir (Larsen ve Warne, 2010: 875).

Araştırmada açıklayıcı faktör analizi, yapı geçerliliğini anlamak ve faktörlerin analize uygunluğunu tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır.

KMO testi aralıkları

- 0,50 - 0,60 arasında : kötü
- 0,60 - 0,70 arasında : zayıf
- 0,70 - 0,80 arasında : orta
- 0,80 – 0,90 arasında : iyi
- 0,90 ve üzerinde : mükemmel.

KMO değerinin yüksek olması ölçekteki her değişkenin diğer değişkenler tarafından tahmin edilebileceğini gösterir. Değerin 0,50'den küçük olması faktör analizinin yapılamayacağını gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Barlett testi ise değişkenler arasında ilişkinin derecesini tespit etmek için kullanılır. P değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasındaki ilişki derecesi faktör analizi yapmaya uygundur (Durmuş, Yurtkuru ve Çinko, 2013: 79-80).

Güvenilirlik analizi için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısının için kullanılan değer aralıkları şu şekildedir.

- 0,50 ve altında : kabul edilmez
- 0,50 - 0,60 arasında : zayıf
- 0,60 - 0,70 arasında : kabul edilebilir
- 0,70 - 0,90 arasında : iyi
- 0,90 ve üzerinde : mükemmel.

Araştırmamızda verilerin KMO örneklem yeterliliği değeri 0,901 ile mükemmel, Barlett testi sonucu da ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Ayrıca güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa 0,939 değeri ile mükemmel derecede tespit edilmiştir.

Tablo 5.6: KMO, Barlett Testi ve Cronbach Alfa Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi			Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		0,901	0,939	59	383
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	15256,300			
	df (Serbestlik Derecesi)	1711			
	Significant (Anlamlılık)	0,000			

Bu değerlere göre, kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu, değişkenler arasında yüksek derecede ilişki tespit edilmesi nedeniyle faktör analizinin yapılabileceği sonucuna varılmıştır.

Bundan sonraki aşamada, faktörlerin anlamlı ve yoruma uygun duruma gelmeleri için döndürme işlemi uygulanmış, döndürme işlemi sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansı ne kadar açıkladığı belirlenmiştir. Döndürme işlemi temel olarak 2'ye ayrılır. Birinci yöntem olan Orthogonal (90 derecelik açı ile dik) döndürme yöntemi (varimax, quartimax, ve equamax) faktörler arasında ilişkinin olmadığı durumlarda kullanılır. İkinci döndürme yöntemi ise oblik (eğik)'tir. Faktörler arasında ilişki olduğu öngörülüyorsa kullanılır. Eğik döndürme yöntemlerinden ek sık kullanılanlar direct oblimin ve promax'tır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 201 – 204).

Araştırmada ölçekteki faktörler belirlemek amacıyla maksimum olabilirlik (maximum likelihood) yöntemi, döndürme amacıyla da promax seçilmiştir.

Faktör sayısını belirlemek için özdeğer'e (eigenvalues) bakılmıştır. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler analize dahil edilerek en uygun faktör sayısı belirlenmiştir (Altunışık ve diğ., 2012: 274). Faktör yük değeri olarak 0,30'un üzerindeki değerlere ait faktörle araştırmaya dâhil edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan faktör analizinde özdeğerin 1'den büyük olduğu durumda toplam varyansın % 63,79'u açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 3 faktör altında (İdealleşen Etki –atfedilen- , Entelektüel Uyarım ve İlham Verici Motivasyon) toplanmıştır. Bireye önem verme alt boyutundaki LBO1 ve LBO3 kodlu değişkenler analizlerden çıkarılmıştır.

Tablo 5.7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör Yükleri			Toplam (%)	Cronbach Alfa
LIA1	,990			63,79	,935
LIA3	,772				
LIA2	,763				
LID3	,714				
LIA4	,627				
LEU2	,574				
LIM2		,904			
LIM3		,758			
LID2		,727			
LID1		,565			
LIM4		,489			
LBO2		,432			
LBO4			,888		
LEU4			,810		
LEU3			,504		
LIM1			,356		
LEU1			,310		

Bilgi üretim ölçeği için yapılan faktör analizinde ise özdeğerin 1'den büyük olduğu durumda toplam varyansın %67,39'u açıklanmaktadır. Bilgi üretimi ölçeği 2 faktör altında (Sosyalleşme ve İçselleşme) toplanmıştır. Dışsallaşma alt boyutundaki BUD2 ve BUD3, Birleştirme alt boyutundaki BUB1, BUB2, BUB3 ve İçselleşme alt boyutundaki BUI3 kodlu değişkenler analizden çıkarılmıştır.

Tablo 5.8: Bilgi Üretimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör Yükleri		Toplam (%)	Cronbach Alfa
BUS3	1,015		67,39	,898
BUD1	,785			
BUS4	,713			
BUS2	,643			
BUS1	,528			
BUI1		,796		
BUI4		,749		
BUB4		,543		
BUI2		,541		

Doğrulayıcı faktör analizine geçilmeden önce katılımcıların algıladıkları örgüt kültürü tiplerinin dağılımına bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüleceği gibi klan kültür tipi Likert ölçeğine (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) göre verilen puanlar esas alındığında baskın kültür tipi olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.9: Katılımcıların Algıladıkları Örgüt Kültür Türlerinin Dağılımı

Kültür Tipi	Toplam
Klan	9049
Hiyerarşi	8674
Pazar	8212
Adokrasi	8000

5.8.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının, araştırmanın modeli ile uyumlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde, araştırmanın başında saptanan hipotezlerin test edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizinde gruplandırılan değişkenler arasındaki ilişkiye bakılır. Değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının (ilişkilerinin) tanımlandığı hipotezler kurulur (Büyüköztürk, 2002: 472).

5.8.3.1. Uyum İyiliği Değerleri

Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmesi için uyum iyiliği değerleri kullanılmıştır. Model uyumunun belirlenmesinde X^2 (ki-kare), X^2/df , RMSEA, GFI ve CFI gibi uyum değerlerine bakılmalıdır (Akbaş ve Tavşancıl, 2015:51; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 268).

- Ki-Kare Uyum İyiliği Değeri ve Serbestlik Derecesi

Ki-kare değeri, örneklem büyüklüğü, parametre sayısı, dağılım gibi faktörlere duyarlıdır. Bu yüzden Ki-Karenin (CMIN ya da X^2), serbestlik derecesine bölümü ile elde edilen (CMIN/df) değerinin kullanılması daha doğru sonuç verir.

CMIN/DF ≤ 5 olması modelin kabul edilebilir bir uyum değerine sahip olduğunu gösterir (Güğerçin, 2015: 127).

CMIN/DF değerinin 3 ve 3'ten küçük olması mükemmel uyumun, 5 ve 5'ten küçük olması orta düzeyde uyumun olduğunu gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 271; Meydan ve Şeşen, 2011:37).

Bu araştırmada CMIN/DF değerinin uyum iyiliği derecesi 5 ve 5'ten küçük olarak dikkate alınmıştır.

- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)

Uyum iyiliği değerlerinin en belirleyicisi olarak kabul edilir.

RMSEA değeri 0.05 - 0.08 arası kabul edilebilir; 0,08 - 0,10 sınır değer ve 0.01 ve üzeri değerler ise zayıf olarak değerlendirilir (Glennie, 2010: 81).

Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e göre (2012: 271) RMSEA \leq 0,05 mükemmel uyum, RMSEA \leq 0,08 iyi uyum sınırını göstermektedir.

Bu araştırmada RMSEA değerinin uyum iyiliği derecesi 0,06 – 0,08 arası iyi uyum, 0 - 0,05 arası mükemmel uyum olarak dikkate alınmıştır.

- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)

CFI değeri 0 ile 1 arasında değer alır, sonuç ne kadar 1'e yakınsa CFI'nın model uyumuna yaptığı katkı o kadar fazladır.

CFI değeri 0,90 – 0,94 arasında iyi uyum, 0,95 ve üzeri mükemmel uyumu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 272). Araştırmamızda da bu şekilde dikkate alınmıştır.

- İyilik Uyum İndeksi(GFI)

GFI değeri 0 – 1 arasında değeri alır, sonuç 1'e yaklaştıkça iyi uyum gösterdiği kabul edilir. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012: 271) GFI değeri için 0,90 – 0,94 arası iyi uyum, 0,95 ve üzeri mükemmel uyum gösterdiğini kabul etmektedir.

Tak ve Çiftçioğlu (2008: 164) ile Eryiğit (2013: 91) GFI değerini 0,80 – 0,90 arasında genel olarak uyumlu olarak kabul etmektedir.

Bu çalışmada GFI değeri 0,80 – 0,89 arası kabul edilebilir; 0,90 – 0,94 arası iyi uyum, 0,05 ve üzeri mükemmel uyum olarak dikkate alınmıştır.

5.8.3.2. Uyum İyiliği Değerlerinin Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi, yapılan çalışmada oluşturulan modelin toplanan verilerle örtüşüp örtüşmediğine bakılır. Eğer modeli ile veriler ilk aşamada örtüşmüyorsa model üzerinde bazı modifikasyonlar yapılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 255).

Çalışmamızda modelin verilerle örtüşmesi için yapılan modifikasyonlar şu şekildedir: Dönüşümcü liderlik ölçeğinde kodlanmış LBO2 değişkeni ile bilgi üretimi ölçeğinde kodlanmış BUB4 değişkeni ölçekten çıkarılmıştır. LIA2 ve LIA4 hata

terimleri arasında, LIA3 ve LEU3 hata terimleri arasında, LEU4 ve LBO4 hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Ek olarak örgüt kültürü ölçeğinde yer alan klan kültürü altında kodlanmış OKL1 ve OKL6, hiyerarşi kültürü altında kodlanmış OHI3, OHI4, OHI5 ve pazar kültürü ölçeğinde kodlanmış OPZ1, OPZ4, OPZ6 değişkenleri ölçekten çıkarılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinin sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.10: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/df	GFI	CFI	RMSEA
	2,591	0,814	0,874	0,065
Mükemmel Uyum Değeri	0 - 3	0,95 - 1	0,95 - 1	0 - 0,05
İyi Uyum Değeri	-	0,90 - 0,94	0,90 - 0,94	0,06 - 0,08
Kabul Edilebilir Uyum Değeri	3 - 5	0,80 - 0,89	-	-

5.8.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışmanın bu bölümünde AMOS 22 programı vasıtasıyla veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Son yıllarda pazarlama, psikoloji gibi sosyal bilimlerde kullanım alanı bulan yapısal eşitlik modeli çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin bir araya gelmesinden oluşan bir analiz yöntemidir (Kayacan ve Gültekin, 2012: 1). Doğrulayıcı faktör analizinde saptanan uyum iyiliği değerleri modeli doğruladığı için yapısal eşitlik modeli ile hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Tablo 5.11: Yapısal Eşitlik Modelinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri

	CMIN/df	GFI	CFI	RMSEA
	2,521	0,82	0,880	0,063
Mükemmel Uyum Değeri	0 - 3	0,95 - 1	0,95 - 1	0 - 0,05
İyi Uyum Değeri	-	0,90 - 0,94	0,90 - 0,94	0,06 - 0,08
Kabul Edilebilir Uyum Değeri	3 - 5	0,80 - 0,89	-	-

5.8.6. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Hipotezler ve Sonuçları

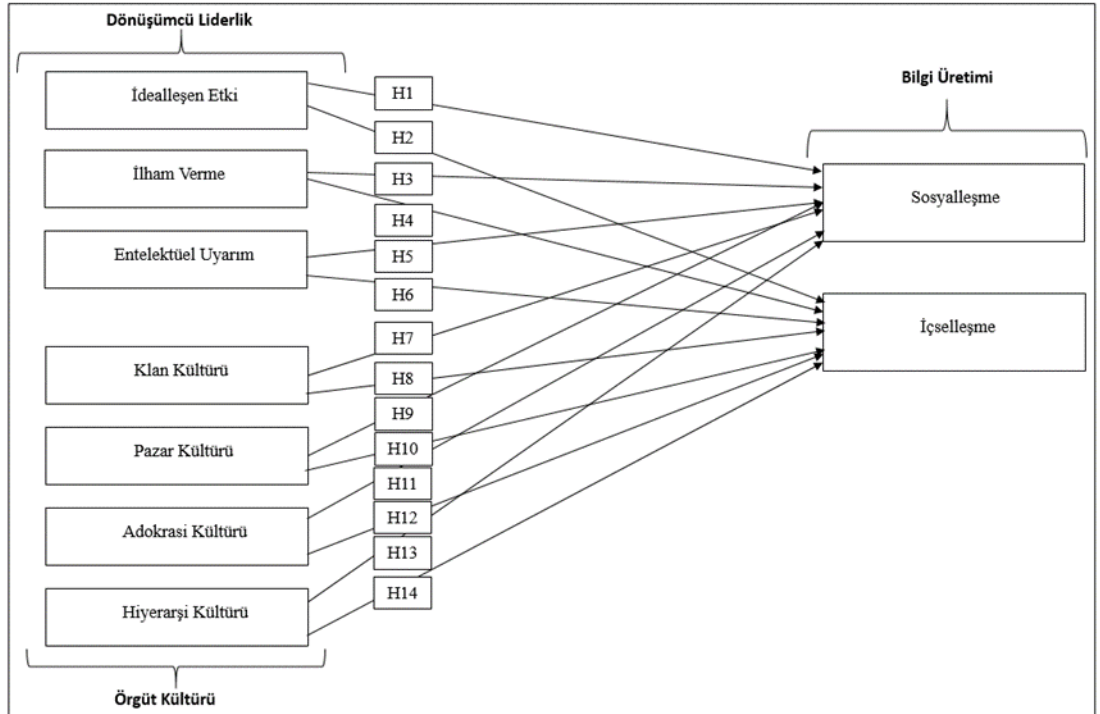
Araştırmanın bu bölümünde, model kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon katsayısının β işareti ile gösterilmektedir. β işaretini önündeki (+) işareti bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, (-) işareti ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu anlamına gelir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 54).

Hipotez testlerinin yorumlanmasına anlamlılık (p) düzeyine de bakılır. Anlamlılık düzeyi % 5 güven aralığında ($p < 0,05$) olması hipotezin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir (Altunışık ve diğ., 2012: 239).

Çalışmada yapısal eşitlik modeline göre oluşturulan hipotezler ve hipotezlerin test sonuçları şu şekildedir.

Tablo 5.12: Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu Oluşturulan Hipotezler



Tablo 5.13: Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Testi Sonuçları

	Standart Beta (β) Katsayısı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi		Hipotez Sonucu
İdealleştirilmiş Etki (Atf.) -> Sosyalleşme	-0,189	0,75	***	Kabul	H1
İdealleştirilmiş Etki (Atf.)-> İçselleştirme	0,163	0,104	0,119	Ret	H2
İlham Verme -> Sosyalleşme	0,127	0,71	0,073	Ret	H3
İlham Verme -> İçselleştirme	-0,142	0,100	0,154	Ret	H4
Entelleltüel Uyarım -> Sosyalleşme	0,201	0,080	***	Kabul	H5
Entelleltüel Uyarım -> İçselleştirme	-0,089	0,112	0,429	Ret	H6
Klan Kültürü -> Sosyalleşme	0,582	0,064	***	Kabul	H7
Klan Kültürü -> İçselleştirme	1,275	0,103	***	Kabul	H8
Pazar Kültürü -> Sosyalleşme	0,135	0,065	***	Kabul	H9
Pazar Kültürü -> İçselleştirme	0,083	0,089	0,351	Ret	H10
Adokrasi Kültürü -> Sosyalleşme	-0,147	0,072	***	Kabul	H11
Adokrasi Kültürü -> İçselleştirme	-0,66	0,98	0,503	Ret	H12
Hiyerarşi Kültürü -> Sosyalleşme	0,153	0,140	0,278	Ret	H13
Hiyerarşi Kültürü -> İçselleştirme	-0,41	0,194	0,836	Ret	H14

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın literatür kısmında dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün bilgi üretim sürecine etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında Türkiye’de faaliyet gösteren bir katılım bankası çalışanlarına yönelik yapılan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Anket soruları oluşturulurken güvenilirlik ve geçerliliği kabul edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarının literatüre, katılım bankacılığı ve tüm bankacılık sektörüne katkı yapabileceği öngörülmüştür.

Araştırma verilerini oluşturan anketin birinci bölümü çalışanlara ait 7 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar analiz edildiğinde cinsiyeti erkek, medeni durumu evli, yaş aralığı 25-34, kurumdaki çalışma yılı 0-3, sektördeki tecrübesi 4-7 yıl ve eğitim durumu lisans olan çalışanların frekans ve yüzde dağılımlarının en yüksek orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde veriler açıklayıcı faktör analizine sokulmuş, elde edilen sonuçların yapı geçerliliği ve faktör analizine uygunluğu belirlendikten sonra, doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği orijinal kaynaktan 5 alt boyutta temsil edilirken, evrenimizde 3 faktör altında (İdealleştirilmiş Etki –Atfedilen-, İlham Verme, Entelektüel Uyarım) toplanmıştır. Bu sonuç bize, katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutlarından; “İdealleştirilmiş Etki -davranış-“ ve “Bireye Önem Verme”yi diğer alt boyutlardan ayıramadığını göstermiştir.

Bilgi üretim sürecinin orijinal ölçekte 4 faktörde temsil edilmektedir. Çalışmamızda ise bu 4 faktör 2 faktöre (sosyalleşme ve içselleştirme) inmiştir. Bu sonuç bize katılımcıların bilgi üretim sürecinin ilk aşaması olan sosyalleşme evresini başlattıktan sonra, dışsallaşma ve birleştirme evrelerini tamamlamadan son evre olan içselleştirme evresine geçtiklerini gösterir. Dışsallaşma evresinin olmaması çalışmanın yapıldığı evrende örtük bilginin bir kısmının açığa çıkarıldığı anlamına gelir. Birleştirme evresinin olmaması ise açık bilgilerin bir araya getirilemediği,

dolayısıyla tüm açık bilgilerin örgüte yaygınlaştırılmasında sorunlar olduğunu gösterir. Bu durum, çalışan devir hızının yüksek olduğu örgütlerde, bilginin de çalışan ile birlikte örgütten ayrılmasına neden olur.

Evrenimizde klan örgüt türü, baskın örgüt türü olarak tespit edilmiştir. Klan türünü sırasıyla hiyerarşi, pazar ve adokrazi örgüt türleri takip etmektedir.

Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre araştırmamızın uyum iyiliği değerleri; CMIN/df: 2,521; GFI: 0,82; CFI: 0,880; RMSEA: 0,063'dir. Bu sonuçlar araştırmaya konu olan modelin geçerli ve uygun olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modelinde ortaya çıkan hipotezler standart beta katsayısı (β) ve anlamlılık değeri (p) ile analiz edilmiş. Toplam 14 adet hipotezin 6 adedi kabul edilmiş, 8 adedi ret olmuştur.

Araştırmada test edilen hipotezlerden H1, H5, H7, H8, H9 ve H11 hipotezleri p değeri 0,05'ten küçük olduğu için kabul edilmiş, H2, H3, H4, H6, H10, H12, H13 ve H14 hipotezleri p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ret edilmiştir.

H1 hipotezine göre dönüşümcü liderlik ölçeğindeki idealleştirmiş etki (atfedilen), bilgi üretim ölçeğindeki sosyalleşmeyi etkiler. Hipotezdeki beta katsayısı (-) işaretli olduğu için, idealleştirmiş etki (atfedilen), sosyalleşmeyi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buradan çıkarılacak sonuç, katılımcıların liderde idealleştirilmiş etki özelliğini görmeleri, onların sosyalleşme evresine başlaması önünde bir engel olduğudur.

H5 hipotezine göre dönüşümcü liderlik ölçeğindeki entelektüel uyarım, bilgi üretim ölçeğindeki sosyalleşmeyi pozitif yönde etkiler. Entelektüel uyarımda liderin çalışanlara farklı bakış açıları ve yeni yöntemler sunması, sosyalleşme evresinde görülen beyin fırtınası vb. uygulamalarla örtük bilginin açığa çıkmasına kolaylaştırıcı etkisi olduğunu gösterir.

H7 hipotezine göre klan kültürü, sosyalleşmeyi pozitif yönde etkiler. Çalışanların kendilerini aile ortamında hissetmeleri, katılımcılığın ve paylaşmanın ön plana çıktığı bir çalışma ortamı, sosyalleşme evresinde görülen deneyimlerin paylaşılmasına olumlu etkisi yapmaktadır.

H8 hipotezine göre klan kültürü, içselleştirmeyi pozitif yönde etkiler. Klan kültürünün karakteristik özelliği olan paylaşımcılık, içselleştirmede görülen açık bilginin örgütteki diğer birimlerle paylaşılmasını teşvik etmektedir. H8 hipotezine ait standart beta katsayısı değeri 1'in üzerinde ve diğer hipotezlerdeki beta katsayısı değerlerine göre en yüksektir. Dolayısıyla klan kültürünün içselleştirme üzerindeki pozitif etkisinin kuvvetli olduğu sonucuna varılır.

H9 hipotezine göre pazar kültürü, sosyalleşmeyi pozitif yönde etkiler. Pazar kültüründeki örgüt dışına, rakiplere odaklı olma özelliği, sosyalleşmedeki tedarikçi firmalar, müşteriler ve rakiplerle iletişim kurmayı kolaylaştırıcı etki yapmaktadır.

H11 hipotezine göre adokrasi kültürü, sosyalleşmeyi negatif yönde etkiler. Adokrasi kültürünün başarı kriteri; bireysel risklerin alınması, eşsiz ürünleri en kısa sürede çıkarma olarak belirginleşir. Bu özellikler sosyalleşmenin paylaşımcı ve geleneklere bağlılık özellikleri ile bağdaşmaz. Dolayısıyla adokrasi kültüründe bireyler örtük bilgiyi açığa çıkarmaz, saklarlar.

H2 hipoteziyle atfedilen idealleştirilmiş etkinin, içselleştirmeye etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

H3 ve H4 hipotezleri dönüşücü liderlik boyutlarından ilham vermenin, bilgi üretim boyutlarından sosyalleşme ve içselleştirmeye bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. İlham verme gelecek ile ilgili hedefler ve bu hedeflerin başarılabacağına olan inanç vurgulanırken, sosyalleşme ve içselleştirme örtük bilginin açığa çıkarılması için paylaşmayı ön planda tutar.

H6 hipoteziyle dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarımın içselleştirmeye etkisi olmadığı saptanmıştır. Entelektüel uyarım yaratıcılık ve farklı bakış açılarını ön plana çıkarırken, içselleştirme açık bilginin paylaşımını gerektirir.

H10 hipoteziyle pazar kültürünün içselleştirmeye etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Pazar kültürü dışa odaklanır, içselleştirmede ise örgüt içi paylaşım ön plandadır.

H12 hipoteziyle adokrasi kültürünün içselleştirmeye etkisi saptanamamıştır. Adokrasi kültürünün özelliği olan yenilikçilik, yaratıcılık ve dış fırsatlara odaklanma ile içselleştirmedeki açık bilginin örgüt içine yayılması arasında bir ilişki yoktur.

H13 ve H14 hipotezler sonuçlarıyla hiyerarşi kültürünün bilgi üretim sürecine etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültüründe örgüt tanımlanmış politika ve prosedürler ile yönetilir, süreçler yazılı olarak dokümante edilmiştir. Sosyalleşme ve içselleştirmede ise örgüt dışı ve içi diyaloglar yoluyla paylaşım ön plandadır.

Bilgi üretimi süreci sosyalleşme ile başlar. Sosyalleşme bireylerin kendilerini güvende hissettikleri bir ortam, karar almada katılımcılık ve bilgi paylaşımı gibi unsurları içerir. Bu unsurların sağlanabildiği liderlik özelliği ve örgüt kültürünü oluşturmak, bilgi üretim sürecinin başlatılması için şarttır. Aksi halde çalışanlar bilgiyi paylaşmazlar.

Bu çalışmada ülkemizde faaliyet gösteren bir katılım bankasında, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün, bilgi üretim sürecine etkisi olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılacak yeni çalışmalar için önerilerimiz şu şekildedir;

- Aynı çalışma diğer katılım bankaları ile yapılarak, sonuçları bu çalışma ile karşılaştırılabilir.
- Aynı çalışma mevduat bankaları ve diğer sektörlerde yapılabilir.
- Baskın örgüt türünün bu çalışmadakinden farklı olduğu örgütlerde benzer çalışmalar yapılabilir.
- Farklı liderlik yaklaşımlarının bilgi üretim sürecine etkisi araştırılabilir.
- Bu çalışmadaki bağımsız değişkenlerden (dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü) farklı bağımsız değişkenlerin bilgi üretim sürecine etkisi araştırılabilir.
- Bu çalışmada kullanılan ölçekler dışında (MLQ ve OCAI) farklı ölçeklerle benzer bir araştırma yapılabilir.
- Araştırma demografi değişkenlerinin de katılımıyla zenginleştirilip, geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

Akbaş, U. ve Tavşancıl, E. (2015). Farklı Örneklem Büyüklüklerinde ve Kayıp Veri Örüntülerinde Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin Kayıp Veri Baş Etme Teknikleri ile İncelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Yaz. 38-57.

Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: *Conceptual Foundation and Research Issues*. Minnesota: USA.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alwis, S.R. ve Hartmann E. (2008). The Use of Tacit Knowledge within Innovative Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises. *Journal of Knowledge management*. Vol. 12 no.1. 2008. 133-147.

Ataman, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul. Türkmen Kitabevi.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi* Sayı:10 Yıl: 14 Haziran 2008.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Edition, USA, New York: The Free Press A Division of Macmillian Inc.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. New York: Sage Pub.

Bass, B. M. ve Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.

Bedelan A. (1989): *Organizational Behavior*, Orlando: The Dreyden Press.

Bhatt, G. D. (2001): Knowledge Management In Organizations: Examining The interaction Between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*.

Brakensiek, Fay C. (2002): *Knowledge Management for EHS Professional*. Occupational Health-Safety. January pp. 72-74.

Brown, J.S. ve Dugid, P. (2000). Balancing Act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*. Mayıs-Haziran.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York: The Free Press.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 32.

Cameron, K. S., ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision Making. In N. J. Castellan, Jr. (Ed.), *Individual and Group Decision Making: Current Issues* (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Carroll, R. ve Richard, T. (2000): Intellectual Capital in New Internet Economy. *Journal of Intellectual Capital*, vol.1, Number 4, 2000.

Chin-Loy, C. ve Mujtaba, B.G. (2007). The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with North American Companies. *International Business & Economic Research Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 15-28.

Christensen, P. H. (2003). *Knowledge Management: Perspective and pitfalls*. Denmark: Copenhagen Business School Press DK.

Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: Strategies for organizational effectiveness*. New York, NY: Amacom.

Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İnkılap Kitapevi: İstanbul.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Crawford B.C. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* . Vo. 9 no. 6 pp. 6-16.

Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

De Long, D. W. ve Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Ecexution*.

Denison, D. R., ve Fey, C. F. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.

Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
Draft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*, Ohio: Jouth-Western College Public, 7th. Edition.

Dura C. (1990). *Bilgi Toplumu*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5.Basım). Yayın No: 2519. İşletme-Ekonomi Dizisi: 506. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Eryiğit, N. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması*. Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fiedler, F. E., Chemers, M. M. ve Mahar, L. (1985). Improving Leadership Effectiveness. *Personal Psychology* 38 (Spring): 220-22.

Finzel, Hans. (1994). *The Top Ten Mistake Leaders Make*. CO, USA.

Gagliardi, P. (1986) The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*, 7, 117– 134.

Giritli, H., Oraz, G.T. (2004). Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry. *Constuction Management and Economics*, 22, 3, 253-262.

Glennie, N.T. (2010). *Examining Trust Factor Relationships in the Online BusinessTo-Consumer Environment*. Doctorate Thesis. Arizona: Northcentral University.

Gray, J. H. ve Densten, I. L. (2006). Towards an Integrative Model of Organization Culture and Knowledge Management. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(2), 594-603.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*. Güz 2006, 4(4), 351-371.

Gültan, S. (2003). Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye. *Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi*. Ankara 2003

Gügerçin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.

Hansen, M. T., Nohria, N. Ve Tierney, T. (1999). What's Your Strategy Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, Mart – Nisan.

Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior* (5th. Ed.), pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGrawHill.

Holsapple, C. W. ve Joshi, K. D. (1999). Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. Hawaii : *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction To Project *GLOBE* : *Journal of World Business*, vol: 37.

İbrahimoğlu, U ve Uğurlu Ö. Y. (2013). Kobilerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma: *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, sayı 1, 2013, s. 103-126.

İlhami, Y. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum .

Johannesen, J, A., Bjorn O., Johan O. (2005). Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy. *International Journal of Information Management*, vol.25.

Kayacan, B. ve Gültekin, Y.S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. *Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi*, 18-20 Ekim. 1-15.

Kavrakoğlu, İ. (2006). *İnovasyon*. Birinci Basım, Alteo Yayıncılık: İstanbul.

Kikoski, C.K. ve Kikoski, J.F. (2004). *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st-Century Organizations*. Praeger, Westport, CT and London.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*: Beta Basım Yayım.

Lam, Y.L.J. (2002). *Defining The Effects Of Transformational Leadership On Organisational Learning: A Cross-Cultural Comparison*. School Leadership & Management. Vol. 22. pp. 439-52.

Larsen, R. ve Warne, R. (2010). *Estimating Confidence Intervals for Eigenvalues In Exploratory Factor Analysis*, 876 Texas A&M University, College Station, Behavior Research Methods. 42 (3). 871-87.

Leonard, B. D. (1995). *Wellsprings Of Knowledge: Building And Sustaining The Sources Of Innovation*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Liss, K. (1999). *Do We Know How To Do That? Understanding Knowledge Management*. Harvard Management Update, Şubat.

Madsen, M. T. (2001). Leadership and Management Theories Revisited, *DDL Working Paper*. No. 4.

Marr, B. (2004). Measuring and Benchmarking Intellectual Capital. *Benchmarking: An International Journal* vol. 11, number 6.

McInerney, C. (2002). Knowledge Management and The Dynamic Nature Of Knowledge. *Journal of The American Society for Information Science and Technology*. 53(12), 1009-1018.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Michael, A. H., Miller, C. C. ve Collella A. (2009). *Organizational Behavior a Strategic Approach*, USA: John Wiley & Sons.

Nakata, C., ve Sivakumar, K. (1996). National Culture and New Product Development: *An Integrative Review* . *Journal of Marketing*, 60(1):61-72.

Newstrom J. W. (2007). *Organizational Behavior*. Twelfth Edition. New York:Mc GrawHil.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol.5, No.1, February.

Nonaka, I. Byosiere, P. Borucki, C. ve Konno, I (1994). Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test. *Intentional Business Review*. Vo:3 No:1 PP. 337-351.

Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N. (2000). SECI, Ba And Leadship: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation . *Long Range Planing*, Vol:33, Issue:1

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York: Oxford Univerisity Press .

Nonaka, I. ve Konno, N. (1998). *The Concept of “ Ba” : Building a foundation for Knowledge Creation*. California: USA.

Northouse, G. P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication.

Nurettin, İ. ve Yaşar, U.Ö. (2013). Kobi’lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1).

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özgener, Ş. (2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*: Kocaeli.

Pearson, C. S. (2012). *Transforming Leader New Approaches to Leadership fort the Twenty-First Century*. Berrett-Koehler : California.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.

Rai, K. R. (2011). Knowledge Management and Organizational Culture: a theoretical Integrative Framework. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 Issue: 5, pp.779-801.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa. Furkan Ofset.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. New York: Wiley.
- Senge, P. (1990). *Beşinci Disiplin*. Yapı Kredi Yayınları.
- Stewart, T. (2001). *Entelektüel Sermaye*, çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları. İstanbul.
- Smith, A. E. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*. Vol 5. Number 4.
- Suppah, V. Ve Sandhu S.M. (2010). Organizational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behaviour. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 No.3 pp. 462-477.
- Şerbetçi, N. D. (2001). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (4). 156-178.
- Tiwana, A. (2003). Bilginin Yönetimi. (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Dışbank.
- Tonta, Y. ve Küçük, M.E. (2005). Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler. *Türk Kütüphaneciliği*. Vol 19, b.4, pp 449-464: Ankara.
- Twomey, F.D. (2005). Flobal Competitiveness: Finansial Manager's Leadership Role in Knowledge Creation. *JGC* Vol. 13 No.1 & 2 .
- Quinn, J.B., Anderson., T. Ve Finkelstein, S. 1996. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*. Mart-Nisan.
- Quinn, J. B., Anderson, T. ve Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*. Mart/Nisan 99.71-80.
- Quinn, R. E.ve John, R. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*. Vol. 29, No.3.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 222-40.

Walczak, S. (2005). Organizational Knowledge Management Structure: *Learning Organization* Volume 12, No:4.

Wagner, R.K. ve Sternberg, R.J. (1987). Tacit Knowledge İn Managerial Success. *Journal of Business and Psychology*.

Wayne, A., Alden. G. ve Greg, I. (1999). *Managing Knowledge, A Practical Web-based Approach*. Boston: Addison Westley Press.

Yahyagil, Y. M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. İstanbul, Sayı 47.

Yalçiner, F. ve Şahin, F. (1993). *Açıklamalı Bilgisayar Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Fono Yayınları.

Yu, T. ve Wu, N. (2009). A Review Of Study On The Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4 No. 7, pp. 37.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. Sayı 12. yıl 9.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organization*. 6 th. Edition Pearson. N.J.

Zander, D. ve Kogut, B. (1995). Knowledge and The Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76-92.

Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı kapsamında Prof. Dr. M. Zeki Aksan danışmanlığında yürütülen “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Üretim Sürecine Etkisi” başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Akademik amaçlı olan bu çalışmada veriler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Hadi RUBACI (rubaci@yahoo.com)

Haliç Üniversitesi,
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Bölüm 1. Tanıtıcı Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Medeni Durumunuz

Evli Bekâr

3. Yaş Aralığınız

18-24 25-34 35-44

45-54 55 ve üzeri

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz.

0-3 yıl 4-7 yıl

8-11 yıl 12-15 yıl

16 yıl ve üzeri

5. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz.

0-3 yıl 4-7 yıl

8-11 yıl 12-15 yıl

16 yıl ve üzeri

6. Kurumdaki mevcut pozisyonunuz

Yönetici (Gn. Md. Yrd, Grup/ Bölge/ Birim/ Şube Md, Servis/ Ekip Yöneticisi vb.)

bir ekibe bağlı çalışan (Uzman/ Yönetmen/ Mühendis/ Yetkili vb.)

7. Eğitim Durumunuz

Lise Önlisans Lisans

Yüksek L. Doktora

Bölüm 2. Yönetici Davranışları

Bu bölümde çalıştığınız kurumdaki yönetici davranışları ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

No	Çalıştığım kurumda yöneticim pozisyonundak kişi...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	En önem verdiği değer ve inanışlardan bahseder.					
2	Amaçlara ulaşmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
3	Aldığı kararların sonuçlarını ahlaki ve etik açıdan değerlendirir.					
4	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
5	Onunla birlikte anılmak (ilişkilendirmek) bana gurur verir.					
6	Grubun çıkarlarını kendi çıkarının önünde tutar.					
7	Saygımı kazanacak davranışlarda bulunur.					
8	Güç ve güven hissi uyandırır.					
9	İş ile ilgili kritik tahminlemeleri doğru yapıp yapılmadığına emin olmak için yeniden sorgular.					
10	Problem çözümünde farklı bakış açıları arar.					
11	Problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.					
12	Görevlerimi nasıl yapmam gerektiği konusunda yeni yöntemler tavsiye eder.					
13	Gelecek hakkında olumlu konuşur.					
14	Neyin başarılması gerektiğini coşkulu bir şekilde ifade eder.					
15	Geleceğe dair heyecan uyandıran bir vizyonu açıkça ifade eder.					
16	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenimi açıkça ifade eder.					
17	Öğretme ve rehberlik etmek için zaman harcar.					
18	Bana grubun herhangi bir üyesi gibi değil, ayrı bir birey olarak davranır.					
19	Beni diğer çalışma arkadaşlarımdan farklı ihtiyaç, kabiliyet ve istekleri olan biri olarak görür.					
20	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.					

Bölüm 2. Bilgi Üretim Süreci

Bu bölümde çalıştığınız kurumdaki bilgi üretim süreci ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

No	Bu bölümde çalıştığınız kurumdaki bilgi üretim süreci ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Kurumumuz tecrübelerini tedarikçi firma ve müşterileri ile paylaşmanın önemini bilir.					
22	Kurumumuz rakiplerle iletişim halinde olmanın önemini bilir.					
23	Kurumumuz yeni strateji ve pazar fırsatlarının ortaya çıkarılmasında kurum içinde yer alan bilgiden faydalanmanın önemini bilir.					
24	Kurumumuz uzmanlığa önem verir ve çalışanlar tarafından anlaşılmasına sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturur.					
25	Kurumumuz yaratıcılık içeren diyalogların önemini bilir.					
26	Kurumumuz farklı fikirlerin alışverişinin önemini bilir.					
27	Kurumumuz kişisel görüşlerin önemini bilir.					
28	Kurumumuz strateji planlanmasını yaparken ilgili yayınlar, bilgisayar destekli simülasyon programları ve tahmin metodlarının kullanılır.					
29	Kurumumuz sunduğu ürün ve hizmetlere ait doküman ve el kitabı oluşturmanın önemini bilir.					
30	Kurumumuz yönetim rakamları ve teknik bilgileri içeren materyaller oluşturmanın önemini bilir.					
31	Kurumumuz oluşturduğu doküman ve el kitaplarına çalışanların erişiminin önemini bilir.					
32	Kurumumuz departmanların birbirleriyle etkili iletişim kurmasının önemini bilir.					
33	Kurumumuz örnek takımlar oluşturur, araştırmalar yapar ve bunların sonuçlarını tüm departmanlarla paylaşmanın önemini bilir.					
34	Kurumumuz yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.					
35	Kurumumuz güçlü iletişim yöntemiyle yönetim vizyonun paylaşılmasını ve çalışanlar tarafından anlaşılmasının önemini bilir.					

Bölüm 3. Örgüt Kültürü

Bu bölümde çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürü ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu bölümde çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürü ilgili sorular yer almaktadır.					
	Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi işaretleyiniz.					
36	Kurumumuz geniş bir aile gibidir, çalışanlar çok şeylerini paylaşır.					
37	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade eder.					
38	Kurumumuzda yönetim tarzı takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık şeklindedir.					
39	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan bağ sadakat ve karşılıklı güvenidir. Bu kurumda bağlılık çok yüksektir.					
40	Kurumumuz çalışanları gelişimine önem verir. Yüksek güven, şeffaflık ve katılım esastır.					
41	Kurumumuz başarıyı, insan kaynağı geliştirme, takım çalışması ve çalışan bağlılığı olarak tanımlar.					
42	Kurumumuz çalışanların risk almakta istekli oldukları, dinamik ve girişimciliğin var olduğu bir yerdir.					
43	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimci, yenilikçi ve risk almayı ifade eder.					
44	Kurumumuzda yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersizliği ifade eder.					
45	Kurumumuzu bir arada tutan bağ inovasyon ve ürün geliştirme konusunda gösterilen kararlılıktır.					
46	Kurumumuz yeni kaynaklar ve başarılar kazanma ön plandadır. Yeni şeyler deneme ve fırsatları kovalama değerlidir.					
47	Kurumumuz başarıyı eşsiz ve en yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlar. Sektörde ürün lideri ve yenilikçidir.					
48	Kurumumuz sonuç odaklıdır, işlerin bitirilmesi büyük önem taşır. Çalışanlar rakabetçi ve hedef odaklıdır.					
49	Kurumumuzdaki liderlik genellikle mantıksal bakış açısı ile agresif ve sonuç odaklılığı ifade eder.					
50	Kurumumuzda yönetim tarzı yüksek rekabet, yüksek beklentiler ve başarı odaklıdır.					
51	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan bağ başarı vurgusu ve hedeflere ulaşmadır. Agresiflik ve kazanma dürtüsü gelişmiştir.					
52	Kurumumuz rekabetçi aksiyon ve hedeflere önem verir. Zorlu hedefleri yakalama ve yeni pazar elde etme istenir.					
53	Kurumumuz başarıyı, sektörde büyüme ve rakabette öncü olarak tanımlar. Rakabetçi pazarda lider olmak önemlidir.					
54	Kurumumuz çalışanların işlerini resmi prosedürlerle yaptığı, çok kontrollü yapılandırılmış bir yerdir.					
55	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlenmeyi ya da sorunsuz iş verimliliğini ifade edilir.					
56	Kurumumuzda yönetim tarzı istihdam güvencesi, uyumluluk ve ilişkilerde dengeyi ifade eder.					
57	Kurumumuzu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalaradır.					
58	Kurumumuz istikrar ve devamlılık ön plandadır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütmesine önem verilir.					
59	Kurumumuz başarıyı, verimlilik olarak tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, esnek planlama ve düşük maliyetler esastır.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Hadi Rubacı
Doğum Tarihi: 20.04.1974
E-mail: rubaci@yahoo.com

Eğitim

- Doktora, Haliç Üniversitesi, İşletme, İstanbul, 2018
- Y. Lisans, Brooklyn College-CUNY, Computer Information Systems, New York, 2004
- Lisans, İstanbul Üniversitesi, Orman Mühendisliği, 1996

İş Deneyimleri

- Uygulama Geliştirme Müdürü 07/2015 -Devam diyor
Bilgi Teknolojileri Kuveyt Türk
- Bilgi Güvenliği ve Kalite Müdürü 12/2012 - 06/2015
Bilgi Teknolojileri Kuveyt Türk
- Proje Yöneticisi 04/2010-11/2012
Bilgi Teknolojileri Kuveyt Türk
- Kalite Yöneticisi 03/2008 - 03/2010
Bilgi Teknolojileri Kuveyt Türk
- Yazılım Geliştirme Uzmanı 04/2005 – 02/2008
Bilgi Teknolojileri Kuveyt Türk

Sertifikalar

- Uluslararası İşletmecilik (İng.) 09/1998 – 07/1999
İşletme İktisadi Enstitüsü – İ.Ü
- Project Management Professional (PMP) 2010
- Certified Information System Auditor (CISA) 2009

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİLGİ ÜRETİM SÜRECİNE ETKİSİ

ORJİNALLİK RAPORU

% 10 BENZERLİK ENDEKSİ	% 8 İNTERNET KAYNAKLARI	% 5 YAYINLAR	% 5 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	--------------------------------------	------------------------	--------------------------------

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Konya Necmettin Erbakan University Öğrenci Ödevi	% 1
3	polen.itu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	fatihkaraoglu.blogspot.com.tr İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Haliç Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
6	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
7	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

Urdoc. Dr. Feriye Yenerli
Uygundur
İsletme A.B.D. Başkanı