



**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE
BİR DİNAMİK OLARAK ÖRGÜTSEL ZEKA
ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ VE
ARALARINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Selçuk GÖKTAŞ

Kütahya - 2017

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİR DİNAMİK
OLARAK ÖRGÜTSEL ZEKA ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ
VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Yrd.Doç.Dr. Hakan KARA

Hazırlayan:
Selçuk GÖKTAŞ

Kütahya – 2017

Kabul ve Onay

Selçuk GÖKTAŞ'ın hazırladığı “Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zeka Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2017

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Mithat Bülent TOKAT		
Doç. Dr.Uğur KESKİN		
Yrd.Doç.Dr. Hakan KARA (Danışman)		

Prof. Dr. İsmail KÜÇÜKAKSOY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zeka Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2017

Selçuk GÖKTAŞ

Özgeçmiş

Araştırmacı 09.01.1982’de Ankarada doğdu, ilk ve orta öğretimini Zekiye GÜDÜLLÜOĞLU İlköğretim okulunda tamamladı. Lise eğitimini Yenimahalle Teknik Lise Bilgisayar Yazılım bölümünde bitirdi. Çalışma yaşamına 2001 yılında Hava Teknik Okullar Komutanlığından Astsubay rütbesi ile mezun olduktan sonra Merzifon’ da göreve başladı. Üniversite eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirerek tamamladı. 2010 yılında subay oldu ve Eskişehir ilinde görev yapmaktadır. Halen devam ettiği yüksek lisans eğitimine 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon bilim dalında başladı.



ÖZET**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİR DİNAMİK OLARAK ÖRGÜTSEL ZEKA ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****GÖKTAŞ, Selçuk****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Hakan KARA****Haziran, 2017, 289 sayfa**

Her bireyin bir zekası olduğu gibi her örgütün de bir zekası vardır. Bu zeka örgütsel zeka (OI) olarak adlandırılmaktadır. OI çoklu zeka kuramı ve duygusal zeka kuramından esinlenmiş ve çok boyutludur. Bu araştırmanın amacı OI ile birlikte boyutları ve bilgi yönetimi (KM) ile süreçleri arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamak ve OI farkındalığını arttırmaktır. Ayrıca demografik faktörlerin OI ile birlikte boyutları ve/veya KM ile birlikte süreçleri üzerine etkisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmada KM performansı ve OI düzeyinin ölçülmesi için iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Çetinkaya tarafından geliştirilmiş Bilgi yönetimi performansı ölçeği ve Ekici vd. tarafından geliştirilmiş OI düzeyi ölçeğidir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 15.0 programı ve model oluşturulmasında AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. Öncelikle, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik testleri başarılı bir şekilde yapılmıştır. Ardından, boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. İstatistiksel bilgileri görmek için frekans dağılımı, normallik dağılımı ve çapraz tablolar gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. OI ve boyutları ile KM ve süreçleri arasında bulunan ilişkileri ortaya çıkartmak için regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Demografik faktörlerin OI ve boyutları ile KM ve süreçlerini etkileme durumları ile T-testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda OI ile KM arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Zeka, Bilgi Yönetimi

ABSTRACT

KNOWLEDGE MANAGEMENT ON PROCESS IN ORGANIZATIONS AS A DYNAMIC, IDENTIFY THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND EMPIRICAL STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THEM

GÖKTAŞ, Selçuk

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Asist.Prof. Hakan KARA

June, 2017, 289 pages

Just as every individual have intelligence, Organizations have intelligence. This intelligence has been named Organizational Intelligence (OI). OI has inspired from the emotional intelligence and multiple intelligence theories and it is multi-dimensional. OI has 7 accepted dimensions. The aim of this study is to prove that there is a relationship between OI with its multi-dimensions and KM with its processes, and improve the awareness of OI. Furthermore; it has questioned whether demographical factors are any effects on OI with its multi-dimensions and/or KM with its processes. In this study, two scales are used in order to estimate KM performance and level of OI. These scales are KM Performance Scale which was developed by Çetinkaya, and Level of OI Scale which was developed by Ekici et al. SPSS 15.0 program has been used for analyze data and AMOS 24.0 program has been used for create model. Firstly, validity and reliability of scales have been done successfully. Then, to determine the dimensions factor analysis has been done. In order to see statistical information, descriptive statistics such as frequencies, explore and crosstabs have been used. In order to discover the relationship between OI with its multi-dimensions and KM with its processes, Linear Regression and Bivariate correlation analyzes have been used. Furthermore; To reveal if demographical factors are any effect on OI with its multi-dimensions and/or KM with its processes One Sample T-Test and One Way Anova. After analyses, it is proved that there is a relationship between OI and KM.

Keywords: Organizational Intelligence, Knowledge Management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxv
KISALTMALAR	xxvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ZEKANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ

1.1. ALAN YAZINDA GEÇERLİ KURAMSAL BAKIŞ	5
1.1.1.1. Sembiyonomik Evrim Kavramı	5
1.1.1.2. Zekanın Temelleri.....	7
1.1.1.3. Zekanın Tanımlanması Üzerine Metaforlar.....	7
1.1.1.3.1.Coğrafik Metafor	9
1.1.1.3.2.Bilişsel Metafor	9
1.1.1.3.3.Biyolojik Metafor	9
1.1.1.3.4.Epistemolojik Metafor	9
1.1.1.3.5.Antropolojik Metafor	10
1.1.1.3.6.Sosyolojik Metafor	10
1.1.1.3.7.Sistem Metaforu.....	10
1.2. ZEKA VE GENEL KABUL GÖRMÜŞ ZEKA KURAMLARI	11
1.2.1. Zeka Kuramları	18
1.2.1.1. Tek Etmen Kuramı.....	18
1.2.1.2. Stephen Ceci'nin Biyoekolojik Zeka Kuramı.....	19
1.2.1.3. Charles Spearman'ın Çift Etmen Kuramı	19
1.2.1.4. Robert Sternberg'in Triarşik Zeka Kuramı.....	20

1.2.1.4.1.Bileşimsel Alt Kuram	20
1.2.1.4.2.Deneyimsel Alt Kuram	21
1.2.1.4.3.Bağlamsal Alt Kuram	21
1.2.1.5. Edward Thorndike'in Çok Faktör Kuramı.....	21
1.2.1.6. Robert Sternberg'in Başarı Zekası Kuramı	21
1.2.1.7. Howard Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı	22
1.2.1.7.1.Çoklu Zeka Kuramına Göre Sekiz Zeka Alanı.....	23
1.2.1.7.1.1. Sözel / Dilsel Zeka	23
1.2.1.7.1.2. Mantıksal / Matematiksel Zeka	23
1.2.1.7.1.3. Görsel / Uzamsal Zeka	23
1.2.1.7.1.4. Bedensel / Kinestetik Zeka.....	23
1.2.1.7.1.5. Müzikal / Ritmik Zeka	24
1.2.1.7.1.6. Sosyal / Kişilerarası Zeka.....	24
1.2.1.7.1.7. İçsel / Bireysel Zeka	24
1.2.1.7.1.8. Doğacı Zeka	24
1.2.1.8. Edward Thorndike'in Sosyal Zeka Kuramı	24
1.2.1.9. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Kuramı	28
1.2.1.9.1.Kendini tanımak.....	31
1.2.1.9.2.Kendini yönetmek.....	31
1.2.1.9.3.Güdüleme.....	31
1.2.1.9.4.Empati.....	31
1.2.1.9.5.Sosyal Yetkinlik.....	31
1.2.1.9.6.İletişim becerisi.....	32
1.3. ÖRGÜTSEL ZEKA, ÖZELLİKLERİ VE BECERİLERİ.....	34
1.3.1.1. Dinamik Zeka	35
1.3.1.2. Statik Zeka	35
1.3.2. Örgütsel Zekanın Ardışık Etkili Boyutları.....	36
1.3.2.1. Örgütsel Zeka Becerileri.....	37
1.3.2.2. Örgütsel Zeka Yetenekleri.....	40
1.3.2.2.1.Eylem ve Tepkide Çabukluk	40
1.3.2.2.2.Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme	40
1.3.2.2.3.İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme	40

1.3.2.2.4. Hayal Gücünü Kullanabilme	41
1.3.2.2.5. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme.....	41
1.3.2.2.6. Açık Düşünceli Olabilme	41
1.3.2.2.7. Yenilenebilme.....	41
1.3.2.3. Örgütsel Zeka Boyutları.....	42
1.3.2.3.1. Stratejik Vizyon	44
1.3.2.3.1.1. Altın Çağ Sendromu	44
1.3.2.3.1.2. Çift Görüş	44
1.3.2.3.1.3. Belirsizlikte Görebilme ve Yönetim İlkeleri	45
1.3.2.3.1.4. Hedefin Açıkça İlanı Vizyon, Misyon, Değerler ve Strateji	45
1.3.2.3.1.5. Liderlik, Vizyon ve Aksiyon	45
1.3.2.3.1.6. Güç isteği.....	45
1.3.2.3.1.7. Liderlik yapısı.....	46
1.3.2.3.2. Paylaşılan Kader	47
1.3.2.3.2.1. Birlik Ruhu	47
1.3.2.3.2.2. Metafor olarak Hologram.....	47
1.3.2.3.2.3. Bilinçli olmayan Kollektif Kültür	48
1.3.2.3.2.4. Örgütlerin Tarihi.....	48
1.3.2.3.2.5. Aynı Teknedeyiz Politikası	49
1.3.2.3.2.6. Kültürler Arası Farklılıklar.....	49
1.3.2.3.3. Değişime İstekli Olma	49
1.3.2.3.3.1. Örgüt Dengesi.....	50
1.3.2.3.3.2. Egemenlik Paradoksu	50
1.3.2.3.3.3. Mükemmeliyetçilik ve Yenilikçilik.....	50
1.3.2.3.3.4. Değişimi Organize Etmek	51
1.3.2.3.4. İçtenlik	51
1.3.2.3.4.1. Frederick Taylor'un İşçilere Bakışı ve Günümüz	51
1.3.2.3.4.2. İnsanları Çalıştırma	52
1.3.2.3.4.3. Frederick Herzberg'in Güdülenmeye Bakışı.....	52
1.3.2.3.4.4. Birlik Gücü ve Aidiyet	52
1.3.2.3.4.5. İş Yaşamının Kalitesi	53
1.3.2.3.5. Güç Birliği ve Uygunluk	53

1.3.2.3.5.1. Yapısal Paradox.....	53
1.3.2.3.5.2. Sistem Karışıklığı: Hata için Tasarlama.....	54
1.3.2.3.5.3. Sistem Zekası: Başarı için Tasarlama.....	54
1.3.2.3.5.4. Bürokrasi	55
1.3.2.3.5.5. Adalet	55
1.3.2.3.5.6. Birleşen Örgütler	55
1.3.2.3.5.7. Görev için Örgütlenme	55
1.3.2.3.6. Bilgiyi Etkili Kullanma.....	55
1.3.2.3.7. Performans Baskısı	56
1.3.2.3.7.1. Sembol Olabilen Lider	56
1.3.2.3.7.2. Geri Besleme	56
1.3.2.3.7.3. Korkak Yönetim	57

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN DİNAMİKLER

2.1. BİLGİ KAVRAMLARI.....	59
2.1.1. Veri.....	59
2.1.2. Enformasyon	60
2.1.3. Bilgi.....	61
2.1.4. Bilgelik.....	62
2.2. BİLGİNİN DEĞERİ	62
2.3. BİLGİNİN TÜRLERİ.....	63
2.3.1. Açık Bilgi	63
2.3.2. Örtülü Bilgi	64
2.3.2.1. Örtük Bilginin Özellikleri.....	66
2.3.2.1.1. İfade Edilmesinin Güç Olması.....	66
2.3.2.1.2. Bireye Özgü Olması	67
2.3.2.1.3. Deneyime Dayanıyor Olması	67
2.3.2.1.4. Usta Çırac İlişkisinin Egemen Olması	67
2.3.2.1.5. Taklit Edilmesinin Güç Olması	68

2.3.2.2. Örtük Bilginin Elde Edilmesi, Kaydedilmesi, Tasnifi.....	68
2.3.2.2.1.Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye	68
2.3.2.2.2.Açık Bilgiden Açık Bilgiye	69
2.3.2.2.3.Örtük Bilgiden Açık Bilgiye.....	69
2.3.2.2.4.Açık Bilgiden Örtük Bilgiye.....	69
2.3.2.3. Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı.....	69
2.3.2.4. Örtük Bilginin Paylaşılması.....	71
2.3.2.5. Örtük Bilginin Paylaşılmasının Önündeki Engeller	72
2.3.2.5.1.Bireysel Engeller	73
2.3.2.5.2.Örgütsel engeller.....	73
2.3.2.5.3.Teknolojik Engeller	73
2.3.3. Tecrübe.....	73
2.3.3.1. Bireysel Bilgi	74
2.3.3.2. Örgütsel (Kollektif) Bilgi.....	75
2.3.3.3. Teknik Bilgi (Know-How)	78
2.4. BİLGİNİN DÖNÜŞÜMÜ	79
2.4.1. Bilginin Dışsallaşması.....	79
2.4.2. Bilginin İçselleşmesi	79
2.4.3. Bilginin Birleşmesi	80
2.4.4. Bilginin Sosyalleşmesi	80
2.5. BİLGİ YÖNETİMİ	81
2.5.1. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	83
2.5.2. Bilgi Erişimi	84
2.5.2.1. Veri Tabanları	84
2.5.2.2. Bilgi Tabanları	84
2.5.2.3. Bilgi Haritaları	85
2.5.3. Bilgi Yönetimi Süreçleri	85
2.5.3.1. Bilginin Toplanması	88
2.5.3.2. Bilginin Üretilmesi	88
2.5.3.3. Bilginin Depolanması	90
2.5.3.4. Bilginin Paylaşılması	91
2.6. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	91

2.6.1.	Bilgi Toplumu	91
2.6.2.	Bilgi Okuryazarlığı.....	93
2.6.3.	Bilgi Toplununun Temel Özellikleri.....	93
2.6.4.	Bilgi Toplununun İnsana Bakışı	94
2.6.5.	Bilgi Toplununun Örgüt Yapısı	95
2.7.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	96
2.7.1.	Öğrenme Kavramı	96
2.7.2.	Öğrenme Düzeyleri	97
2.7.2.1.	Bireysel Düzeyde Öğrenme	97
2.7.2.2.	Grup Düzeyinde Öğrenmesi	97
2.7.2.3.	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	97
2.7.2.4.	Örgütler Arası Öğrenme	98
2.7.3.	Örgütsel Öğrenme kavramı	98
2.7.4.	Öğrenmeyi Öğrenme	99
2.7.5.	Örgütsel Öğrenme Süreci	99
2.7.6.	Öğrenen Örgütün Evrimsel Süreçleri.....	100
2.7.6.1.	Bilen Örgüt	100
2.7.6.2.	Anlayan Örgüt.....	101
2.7.6.3.	Düşünen Örgüt.....	101
2.7.6.4.	Öğrenen Örgütler	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ZEKA VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

3.1.	KAVRAMSAL TEMELLER.....	106
3.2.	BİLGİYİ ETKİLİ KULLANMA	107
3.2.1.	Bilgi Sermayesi	107
3.2.2.	Bilgi Kalitesi	109
3.2.2.1.	Bilgi Kalitesi Modeli	109
3.2.2.2.	Öz Bilgiye Ulaşma.....	110
3.3.	ÖRGÜTSEL APTALLIK.....	111

3.3.1.	Aptallık.....	111
3.3.2.	Örgütsel Aptallık.....	112
3.4.	ÖRGÜTSEL HAFIZA	116
3.4.1.	Hafızanın Tanımı	116
3.4.2.	Örgütsel Hafızanın Tanımı.....	117
3.4.3.	Örgütsel Hafızanın Öğeleri	119
3.4.4.	Örgütsel Hafızanın Türleri	119
3.4.4.1.	Teknik Hafıza	120
3.4.4.2.	Yönetisel Hafıza.....	120
3.4.4.3.	Kültürel Hafıza	121
3.4.4.4.	Pazarlamacı Hafıza	121
3.4.4.5.	Deklaratif (Tanıtan) Hafıza.....	121
3.4.4.6.	Prosedürel Hafıza.....	122
3.4.4.7.	Yargısal Hafıza	122
3.4.5.	Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller.....	122
3.4.5.1.	Örtülü Bilgiyi Açık Bilgiye Dönüştürme.....	122
3.4.5.2.	Anlam İçermeyen Dokümanlar.....	123
3.4.5.3.	Ayırt Edicilik Ve Büyüklük.....	123
3.4.5.4.	Yasal Durum Ve Örgütsel Hafıza Kayıpları.....	123
3.5.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DİNAMİKLERİNİN ANALİZİ.....	124
3.5.1.	Örgütsel Öğrenmeye Engeller.....	124
3.5.2.	Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri	124
3.5.2.1.	Sistematik Sorun Çözme.....	124
3.5.2.2.	Yeni Yaklaşımları Deneme.....	125
3.5.2.3.	Deneyimlerden ve Şirket Geçmişinden Öğrenme	125
3.5.2.4.	Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme	126
3.5.2.4.1.	Kıyaslama (Benchmarking) ile Öğrenme	126
3.5.2.5.	Bilginin Etkin Bir Biçimde Dağıtılmasını Sağlama	126
3.5.3.	Öğrenen Örgüt Disiplinleri	127
3.5.3.1.	Kişisel Yetkinlik	128
3.5.3.2.	Takım Halinde Öğrenme	128
3.5.3.3.	Sistem düşüncesi.....	129

3.5.3.4. Zihinsel modeller	131
3.5.3.5. Paylaşılan Vizyon	132
3.5.4. Öğrenen Örgütlerde Örgüt Kültürü	133
3.5.5. Öğrenen Örgütün Özellikleri.....	133
3.6. ÖRGÜTSEL ZEKANIN BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN AMPİRİK ARAŞTIRMALAR	135

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONU İLE İLGİ AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ HİPOTEZLER VE İSTATİSTİKLER....	138
4.1.1. Araştırmanın Yöntemi.....	138
4.1.1.1. Sorunun Saptanması	138
4.1.1.1.1. Araştırmanın Temel Sorusu	138
4.1.1.2. Araştırmanın Amacı.....	138
4.1.1.3. Araştırmanın Varsayımları	139
4.1.1.4. Araştırmanın Modeli.....	139
4.1.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	141
4.1.1.5.1. Ana Hipotezler	141
4.1.1.5.2. Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin Alt Hipotezler	141
4.1.1.6. Araştırmanın Evreni.....	144
4.1.1.7. Araştırmanın Örneklemi	144
4.1.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	144
4.1.1.9. Veri Toplama Aracı	144
4.1.1.10. Pilot Uygulama	145
4.1.1.11. Güvenirlilik Analizi	145
4.1.1.12. Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları.....	146
4.1.1.13. Anketin Uygulanması.....	149
4.1.1.14. Verilerin Analiz Edilmesi	149
4.1.1.14.1. Demografik Faktörler	149
4.1.1.14.1.1. Cinsiyet ve Medeni Durum	150

4.1.1.14.1.2. Statü ve Yaş.....	150
4.1.1.14.1.3. Statü ve Hizmet Yılı.....	152
4.1.1.15. Bulgular ve Yorum.....	153
4.1.1.15.1. Demografik Faktörlerin Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri.....	154
4.1.1.15.1.1. Akademik ve İdari Personel - Örgütsel Zeka T-Testi	154
4.1.1.15.1.2. Medeni Durum - Örgütsel Zeka T-Testi.....	156
4.1.1.15.1.3. Cinsiyet - Örgütsel Zeka T-Testi.....	158
4.1.1.15.1.4. Statünün Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri....	159
4.1.1.15.1.5. Hizmet Yılı'nın Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri.....	171
4.1.1.15.1.6. Personel Yaşının Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri.....	179
4.1.1.15.1.7. Bölüm Farklılıkların Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri.....	189
4.1.1.15.2. Demografik Faktörlerin Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri.....	200
4.1.1.15.2.1. Akademik ve İdari Personel - Bilgi Yönetimi T-Testi	200
4.1.1.15.2.2. Medeni Durum - Bilgi Yönetimi T-Testi	202
4.1.1.15.2.3. Cinsiyet - Bilgi Yönetimi T-Testi	203
4.1.1.15.2.4. Statünün Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri ...	204
4.1.1.15.2.5. Hizmet Yılı'nın Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri.....	213
4.1.1.15.2.6. Personel Yaşının Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri.....	219
4.1.1.15.2.7. Bölüm Farklılıklarının Bilgi Yönetimi Üzerine Etkisi Anova Testleri.....	225
4.1.1.15.3. Örgütsel Zeka İle Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki.....	234
4.1.1.15.3.1. Örgütsel Zekanın Bilgi Yönetimi ve Süreçlerine Etkisi Doğrusal Regresyon Analizi	234
4.1.1.15.3.2. Örgütsel Zeka ve Boyutlarının Bilgi Yönetimi ve Süreçleri ile Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi	236
4.1.1.15.3.2.1. Stratejik Vizyon– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	238
4.1.1.15.3.2.2. Paylaşılan Kader– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	238

4.1.1.15.3.2.3.	Değişime İstekli Olma– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	238
4.1.1.15.3.2.4.	İçtenlik– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	239
4.1.1.15.3.2.5.	Güç Birliği ve Uygunluk– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	239
4.1.1.15.3.2.6.	Bilgiyi Etkili Kullanma– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri...	239
4.1.1.15.3.2.7.	Performans Baskısı– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri	239
4.1.1.15.3.2.8.	Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Süreçleri.....	240
4.1.1.15.3.2.9.	Bilgi Yönetimine Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması	240
4.1.1.15.3.2.10.	Bilginin Toplanmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması	240
4.1.1.15.3.2.11.	Bilginin Üretilmesine Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması	240
4.1.1.15.3.2.12.	Bilginin Depolanmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması	241
4.1.1.15.3.2.13.	Bilginin Paylaşılmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması	241
4.1.1.16.	Hipotez Kabul ve Ret Durumları ile Açıklayıcı Model	241
4.1.1.16.1.1.	Ana Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları.....	243
4.1.1.16.1.2.	Alt Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları	243
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		246
EKLER		251
KAYNAKÇA.....		256
DİZİN.....		288

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1 :	Zekanın Tanımlanmasında Başvurulan Metaforlar	8
Tablo 1.2 :	Geçmişten Günümüze Bazı Zeka Tanımları.....	17
Tablo 2.1 :	Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri	70
Tablo 2.2 :	Bilgi Yönetiminin Basamakları	86
Tablo 4.1 :	Ölçeklerin Güvelilirlik Analizi	146
Tablo 4.2 :	Örgütsel Zeka Faktör Analizi	146
Tablo 4.3 :	Bilgi Yönetimi Faktör Analizi	148
Tablo 4.4 :	Akademik ve İdari Personelin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı.....	150
Tablo 4.5 :	Akademik Statü, Medeni Durum, Cinsiyete ve Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	151
Tablo 4.6 :	İdari Personel Alanları, Medeni Durum, Cinsiyete ve Yaşa Göre Frekans Dağılımı.....	151
Tablo 4.7 :	Akademik Statü, Medeni Durum, Cinsiyete ve Hizmet Yılına Göre Frekans Dağılımı	152
Tablo 4.8 :	İdari Personel Alanları, Medeni Durum, Cinsiyete ve Hizmet Yılına Göre Frekans Dağılımı	153
Tablo 4.9 :	Akademik ve İdari Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	155
Tablo 4.10 :	Evli ve Bekar Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	156
Tablo 4.11 :	Bayan ve Erkek Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	158
Tablo 4.12 :	Personel Statüsü ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	159
Tablo 4.13 :	Personel Statüsü ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi.....	160
Tablo 4.14 :	Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	161
Tablo 4.15 :	Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi.....	162

Tablo 4.16 :	Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Post-Hoc Testi.....	162
Tablo 4.17 :	Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	163
Tablo 4.18 :	Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi.....	163
Tablo 4.19 :	Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	164
Tablo 4.20 :	Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	164
Tablo 4.21 :	Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi.....	165
Tablo 4.22 :	Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	166
Tablo 4.23 :	Personel Statüsü ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	166
Tablo 4.24 :	Personel Statüsü ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi.....	167
Tablo 4.25 :	Personel Statüsü ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	167
Tablo 4.26 :	Personel Statüsü ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi.....	168
Tablo 4.27 :	Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	168
Tablo 4.28 :	Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi.....	169
Tablo 4.29 :	Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	169
Tablo 4.30 :	Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	170
Tablo 4.31 :	Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi	171
Tablo 4.32 :	Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	171
Tablo 4.33 :	Hizmet Yılı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	171

Tablo 4.34 :	Hizmet Yılı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi	172
Tablo 4.35 :	Hizmet Yılı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	172
Tablo 4.36 :	Hizmet Yılı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi	173
Tablo 4.37 :	Hizmet Yılı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	173
Tablo 4.38 :	Hizmet Yılı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi ...	174
Tablo 4.39 :	Hizmet Yılı ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	174
Tablo 4.40 :	Hizmet Yılı ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi	175
Tablo 4.41 :	Hizmet Yılı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	175
Tablo 4.42 :	Hizmet Yılı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi.....	176
Tablo 4.43 :	Hizmet Yılı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	176
Tablo 4.44 :	Hizmet Yılı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi.....	177
Tablo 4.45 :	Hizmet Yılı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	177
Tablo 4.46 :	Hizmet Yılı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi	178
Tablo 4.47 :	Hizmet Yılı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	178
Tablo 4.48 :	Hizmet Yılı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi.....	179
Tablo 4.49 :	Personel Yaşı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	179
Tablo 4.50 :	Personel Yaşı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi	180
Tablo 4.51 :	Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	180
Tablo 4.52 :	Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi	181
Tablo 4.53 :	Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	181
Tablo 4.54 :	Personel Yaşı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik	

Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	182
Tablo 4.55 : Personel Yaşı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi.....	182
Tablo 4.56 : Personel Yaşı ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	183
Tablo 4.57 : Personel Yaşı ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi	183
Tablo 4.58 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	184
Tablo 4.59 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi.....	184
Tablo 4.60 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	185
Tablo 4.61 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	185
Tablo 4.62 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi.....	186
Tablo 4.63 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	186
Tablo 4.64 : Personel Yaşı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	187
Tablo 4.65 : Personel Yaşı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi	187
Tablo 4.66 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	188
Tablo 4.67 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi.....	188
Tablo 4.68 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	189
Tablo 4.69 : Bölüm ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	190
Tablo 4.70 : Bölüm ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi	190
Tablo 4.71 : Bölüm ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	191
Tablo 4.72 : Bölüm ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi.....	192
Tablo 4.73 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları	

ve Varyansların Homojenliği Testi	192
Tablo 4.74 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi.....	193
Tablo 4.75 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	193
Tablo 4.76 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	194
Tablo 4.77 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi.....	194
Tablo 4.78 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	195
Tablo 4.79 : Bölüm ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	196
Tablo 4.80 : Bölüm ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi.....	196
Tablo 4.81 : Bölüm ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	197
Tablo 4.82 : Bölüm ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi.....	198
Tablo 4.83 : Bölüm ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	198
Tablo 4.84 : Bölüm ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi.....	199
Tablo 4.85 : Bölüm ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	199
Tablo 4.86 : Bölüm ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi.....	200
Tablo 4.87 : Akademik ve İdari Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	201
Tablo 4.88 : Evli ve Bekar Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	202
Tablo 4.89 : Bayan ve Erkek Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi	203
Tablo 4.90 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	204
Tablo 4.91 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	205
Tablo 4.92 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	205
Tablo 4.93 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik	

Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	206
Tablo 4.94 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi.....	207
Tablo 4.95 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	207
Tablo 4.96 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	208
Tablo 4.97 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	209
Tablo 4.98 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	209
Tablo 4.99 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	210
Tablo 4.100 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi.....	210
Tablo 4.101 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	211
Tablo 4.102 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	211
Tablo 4.103 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Anova Testi.....	212
Tablo 4.104 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	212
Tablo 4.105 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	213
Tablo 4.106 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	214
Tablo 4.107 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi ..	214
Tablo 4.108 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	215
Tablo 4.109 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi.....	215
Tablo 4.110 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	216
Tablo 4.111 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik	

Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	216
Tablo 4.112 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi	217
Tablo 4.113 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	217
Tablo 4.114 : Hizmet Yılı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	218
Tablo 4.115 : Hizmet Yılı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi	218
Tablo 4.116 : Hizmet Yılı ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	219
Tablo 4.117 : Hizmet Yılı ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Anova Testi	219
Tablo 4.118 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	220
Tablo 4.119 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	220
Tablo 4.120 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	221
Tablo 4.121 : Personel Yaşı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	221
Tablo 4.122 : Personel Yaşı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi.....	222
Tablo 4.123 : Personel Yaşı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	222
Tablo 4.124 : Personel Yaşı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	223
Tablo 4.125 : Personel Yaşı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	223
Tablo 4.126 : Personel Yaşı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi ..	224
Tablo 4.127 : Personel Yaşı ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	224
Tablo 4.128 : Personel Yaşı ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Anova Testi	225
Tablo 4.129 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	226
Tablo 4.130 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi.....	227
Tablo 4.131 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi.....	227

Tablo 4.132 : Bölüm ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	228
Tablo 4.133 : Bölüm ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi.....	229
Tablo 4.134 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	229
Tablo 4.135 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi	230
Tablo 4.136 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	230
Tablo 4.137 : Bölüm ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	231
Tablo 4.138 : Bölüm ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi	232
Tablo 4.139 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi	232
Tablo 4.140 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Anova Testi.....	233
Tablo 4.141 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi	233
Tablo 4.142 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Doğrusal Regresyon Analizi	234
Tablo 4.143 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Anova Analizi	235
Tablo 4.144 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Katsayılar Tablosu.....	236
Tablo 4.145 : Örgütsel Zeka ve Boyutları– Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Şiddedini Açıklayan Korelasyon Analizi	237

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 :	Örgütsel Zekada Bilgi Aşamaları	36
Şekil 1.2 :	Zeki Örgütlerin Özellikleri	37
Şekil 1.3 :	Örgütsel Zekanın Boyutları	43
Şekil 1.4 :	Düşüncenin Stili.....	46
Şekil 2.1 :	Bilginin Dönüşümü.....	89
Şekil 2.2 :	Öğrenen Örgütlerin Süreçleri.....	100
Şekil 3.1 :	Bilgi Kalitesinin Beş Ögesi.....	110
Şekil 3.2 :	Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini	127
Şekil 3.3 :	Üyelerinin Enerjileri Farklı Yönde Olan Takım.....	129
Şekil 3.4 :	Üyelerinin Enerjileri Aynı Yönde Olan Takım	129
Şekil 3.5 :	Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini	130
Şekil 3.6 :	Araştırmanın Öngörülen Modeli.....	140
Şekil 3.7 :	Kabul Edilen Ana ve Alt Hipotezlerin Model Üzerinde Gösterilmesi ..	242

KISALTMALAR

B	Dağılımın Basıklığı (Kurtosis)
b	Katsayılar
BEK	Bilgiyi Etkili Kullanma
BESYO	Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
Ç	Dağılımın Çarpıklığı (Skewness)
DIO	Değişime İstekli Olma
EQ	Emotional Quotient - Duygusal Zeka
f	Frekans Sıklık
F	F testi Değeri
FEN EDB	Fen Edebiyat Fakültesi
GVBU	Güç Birliği ve Uygunluk
IIBF	İktisadi İradi Bilimler Fakültesi
IQ	Intelligence Quotient - Zeka Katsayısı
ISO	International Organization for Standardisation Uluslararası Standartlaştırma Örgütü
İÇ	İçtenlik
İLTEM	İleri Teknoloji Tasarım Ar.Ge. Ve Uy. Merkezi Dumlupınar Üniversitesi
KM	Knowledge Management - Bilgi Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Test -Faktör Analizi Uygunluk
KO	Kareler Ortalama
KS	Kolmogorov Smirnov - Normallik Dağılımı
KT	Kareler Toplamı
MYO	Meslek Yüksek Okulu
N	Veri Adedi
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OI	Organizational Intelligence - Örgütsel Zeka
P	Probability - Olasılık
PB	Performans Baskısı
PC	Pearson Correlation – Pearson Korelasyon Katsayısı

PK	Paylaşılan Kader
RK	R Square - R Kare
sd	Serbestlik Derecesi
SDBİ	Bilgiyi Sosyalleştirme, Dışsallastırma, Birleştirme, içselleştirme
sig.	Significance - Anlamlılık
Ss	Standart Sapma
Std. Hata	Standart Hata
SV	Stratejik Vizyon
T	T-Testi Değeri
TDK	Türk Dil Kurumu
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
VH	Varyansların Homojenliği
X	Aritmetik Ortalama
YDYO	Yabancı Diller Yüksek Okulu



TEZ METNİ

GİRİŞ

Dünya da yaşam var olduğu zamandan beri toplumlar yaşantılara ve çevresel koşullara karşın bazı evrimler yaşamıştır. Toplumsal yaşam toplayıcılık ve avcılık ile başlamış zamanla tarım toplumuna evrilerek yerleşik yaşama geçilmiştir. Bu noktadan sonra hızla gelişen sanayi ile birlikte sanayi toplumuna geçilmiş ve insanlar köylerden kentlere göç etmiştir. Günümüzde ise hem tarım toplumunun hem de sanayi toplumunun gereksinimlerini karşılama bir güç haline gelmiş olup bu güç bilgi olarak adlandırılmıştır. Bu gücü kullanabilen toplumlar ise bilgi toplumu olarak adlandırılmış ve yeni bir evrimsel süreç başlamıştır. Bu evrimsel süreç ile birlikte teknolojik gelişmeler paralelinde matbaa icat edilmiştir. Matbaanın çığır açan bu keşfi bilgiye ve güce ulaşmayı kolaylaştırmış ve toplumlarda okur-yazarlık oranı artmıştır. Avrupada İnsanlar kilisenin diktelerini sorgulamaya başlamış bununla birlikte bilim ve felsefe gibi kavramlar daha çok yaygınlaşmıştır. Aydınlanma Çağı olarak adlandırılan Rönesans bu dönemde filizlenmiş ve Ortaçağın skolastik akımının yıkılmasına neden olmuştur. Özgür düşünce ve pozitif bilim kavramları bir çok reformları beraberinde getirmiştir.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bu hızlı gelişme bilimsel gelişmelerle paralel olarak küreselleşme olgusunu beraberinde getirmiş olup sonuçları kestirilemeyen bir döneme gelinmiştir. Bu dönüşümleri dalga olarak niteleyen Gelecek Bilimci Alvin Toffler, özellikle İkinci Dünya Savası sonrasındaki yıllarda sanayileşme dalgası en üst noktasına vardığında, tam olarak ne olduğu anlaşılamayan, ancak her şeyi etkisi altına alan bir üçüncü dalganın başladığını söylemektedir. Devam eden zamanlarda artık üretim ekonomisi bilgi ekonomisine ve sanayi işçisi de bilgi işçisine dönüşerek yeni bir çağ olan bilgi çağı başlamış oldu. Peter F. Drucker, ortaya çıkmayan bu değişen topluma Kapitalist Ötesi Toplum olarak adlandırmakta olup yeni toplumun üretim araçları sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgi olacağını ifade etmiştir. Tarım toplumunda toprak sahibi Aristokrat, Sanayi toplumunda sermaye sahibi Burjuva ve bilgi toplumunda ise güç bilgi sınıfının olacağını değerlendirmiştir (Drucker, 1994:18).

Bilgi toplumunda zaman, mekan, teknoloji, teknik, yönetim anlayışı, finansman, çevre, insan, toplum gibi bir çok değişken çok hızlı değişmektedir. Bu hızla değişen koşullarda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri gösterecekleri uyum ile

doğrudan orantılıdır. Tüm örgütler değişime ayak uydurmak zorundadır. Bazıları değişmek zorunda kalarak değişir, bazıları değişimi ön görür. Ama Bilgi gücünü elinde bulunduran örgütler değişime yön verirler. İnsanlar değişen koşullara zekaları sayesinde ayak uydururken örgütler de aynı şekilde bünyesinde oluşan zekaları ile bu değişime ayak uydururlar.

Örgüt yaşamında, bireylerin sahip olduğu bireysel bilgi paylaşılarak ve geliştirilerek örgütselleşir. Örgütsel bilgiye dönüştürülür. Nasıl bireysel bilginin kullanılması ve işlenerek yaşama geçmesi için bireysel zeka gerekiyorsa aynı şekilde örgütsel bilginin kullanılabilmesi için örgütsel zekanın devreye sokulması gerekmektedir (Erçetin, 2004a: 31-40; Stalinskyi, 2004: 10-22). Örgütsel Bilginin etkili yönetilmesi kısaca bilginin toplanması, paylaşılması, depolanması ve kullanılması ile olanaklıdır. Elde edilen bilginin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ise örgütsel zeka ile olanaklı olacaktır. Örgütsel zeka, bireylerin zekası gibi çok boyutludur. Alan yazında kabul gören boyutlar Albretch tarafından Stratejik Vizyon, Paylaşılan Kader, Değişime İstekli Olma, İçtenlik, Güç Birliği ve Uygunluk, Bilgiyi Etkili Kullanma ve Performans Baskısı olarak özetlenmiştir. (Alberecht, 2003: 39-212).

Günümüz örgütleri incelendiğinde bilginin nesilden nesile aktarılması zayıftır. Bu durum örgütlerin deneyim kayıpları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada amaçlanan ise örgütsel zekanın ve boyutlarının farkındalığını kazandırmak ve bilgi yönetimi ile süreçleri üzerindeki etkisini göz önüne koymaktır.

Araştırmanın ilk üç bölümü alan yazını taraması ile konu kapsamına giren veya ilişkiyi açıklamak için gerekli olan konular oluşturmaktadır. Son bölümde ise 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış ölçüm aracı ile oluşturulan anketler dağıtılmış ve elde edilen veriler ışığında yorumlar yapılarak araştırma sonuçlandırılmıştır. Araştırmanın bölümleri kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Birinci bölümde örgütsel zekayı oluşturan kavramsal çerçeveyi açıklayabilmek için zeka ve kuramları ile örgütsel zekanın becerileri, yetenekleri ve boyutları alan yazından hareketle açıklanmıştır.

İkinci bölümde bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesini alan yazını araştırması ile oluşturan bilginin türleri, dönüşümü, yönetimi, bilgi toplumu, entelektüel sermaye ve örgütsel öğrenme açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel zeka ile bilgi yönetiminin arasındaki ilişkiyi açıklayan alan yazınında sözü geçen konular bilgiyi etkili kullanma, örgütsel aptallık, örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme ile birlikte örgütsel zekanın bilgi yönetimi üzerine yapılan ampirik araştırmalar yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise araştırmayı tetikleyen sorun, ön görülen hipotezleri araştırmanın yöntemi ile araştırmaya ait veriler, bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırma verileri, Çetinkaya tarafından geliştirilmiş Bilgi Yönetimi Performans Ölçeği ile Albretch tarafından ortaya koyulmuş ve Ekici vd. tarafından Türkçeye uyarlanmış Örgütsel Zeka Düzeyi ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Araştırma Dumlupınar Üniversitesi akademik ve idari personeline internet üzerinden online hazırlanmış anketler ile elden yüz yüze dağıtılan anketlerden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Bu çalışmamda hiçbir şekilde yardımını esirgemeyen her konuda destekleyen sayın hocam Yrd.Doç.Dr. Hakan Kara'ya en içten dileklerimle teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Ayrıca vizyonu ile araştırmama ışık tutan danışman olduğu dönemde de yardımını esirgemeyen Prof. Dr. Mithat Bülent Tokat hocama da ayrıca teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. İlave olarak hem meslektaşım hem de değerli hocalarımdan olan Doç.Dr. Uğur Keskin'e de tüm katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Eğitim dönemi boyunca İktisadi İdari Bilimler Fakültesi bölümünde görev yapan sayın hocalarıma, bana katkısı olan veya olmayan tüm akademik ve idari personele teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin yazım süreci boyunca beni her türlü destekleyen değerli eşim, arkadaşım ve aşkım Hacer Işık Gökteş'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.



BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ZEKANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ

1.1. ALAN YAZINDA GEÇERLİ KURAMSAL BAKIŞ

Alan yazın örgütsel zeka bağlamında tarandığında karşımıza "grup zekası", "kolektif zeka", "yarışmacı zeka" gibi kavramlar çıkmaktadır. Bunlar kimi örgütsel zeka yerine kullanılmakta kimi zamanda iç içe geçmiş kavramlar gibi görülmektedir. Ancak grup zekasına yüklenen anlamların örgütsel zekayı kapsamadığı, kolektif zekaya yüklenen anlamların örgütsel zekadan çok daha kapsayıcı olduğu; yarışmacı zekanın ise örgütsel öğrenme bağlamında başka örgütlerle rekabet anlamında bir bakış açısını ifade ettiği görülmektedir. Bunlara ek olarak, örgütsel zeka kavramıyla farklı boyutlar öne çıkarılarak; farklı anlamlar ile özdeşleşirken bazı ortak noktaları barındırmaktadır. Örgütsel zekanın kavramsal çerçevesi, Rosnay'ın "Ortakyasar insan" eserinin bir bölümünü oluşturan "sembiyonomik evrim" düşüncesinden ivme aldığı görülmekte olup (Rosnay, 1998); zeka kuramlarıyla bütünleştirildiğinde ise örgütsel zeka kavramının ortaya çıktığı Erçetin tarafından aktarılmıştır.

1.1.1.1. Sembiyonomik Evrim Kavramı

Geçmişten günümüze geldiğimiz noktada, insan hem ekolojik, teknolojik çevresiyle çok boyutlu birlikte evrim sürecinde hem de iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle, yazılı belgeler, görsel işitsel iletişim araçları ve bilişim sistemlerinin ilerlemesi, bu gelişmeye paralel internetle yerel ve genel ağların oluşumu, ulus devletlerin sınırlarını aşan, kültürleri yakınlaştırıp, benzeştiren küreselleşme ile dünya yeniden şekillendirilmektedir (Erçetin, 2000: 1-5).

Bütün bunlar, hem ayrı ayrı, hem iç içe; hem aynı zamanda, değişik yoğunlukta hem de değişik zaman nitelikleri gösteren ayrı zaman bölümlerinde oluşuyor. Bu oluşum sarmal bir yörünge izleyerek, bir üst düzeyde yeni bir karmaşıklık yaratıyor. Bir alanda herhangi bir gelişme diğerine hızlı yansıyor, değiştiriyor, bu değişim diğerlerini ve ilk etki oluşturan sistemi farklılaştırıyor, karmaşıklştırıyor. Böylece birlikte evrim süreci yaşanıyor. Doğalla yapay, sanatla teknik, ve kültürle uygarlık evrilerek, bağdaşık bir bütünde yeniden şekilleniyor (Rosnay, 1998: 3-43).

Bu süreç "sembiyonomik evrim"; süreci inceleyen kuram "sembiyonomi" olarak tanımlanmaktadır. Sembiyonomi, sembiyonomik evrimi yani kendini

yapılaşırma, kendini seçme, birlikte evrim ve ortak yaşam yoluyla karmaşık sistemlerin ortaya çıkış sürecini, karmaşıklık bilimleri ile kaos kuramı, çözümlemecilikle sistemcilik arasında gerçekleşen bir sentezle incelemektedir. Bu sentezin, ortaya koyduğu, yeni bilgi örgütlenme yöntemleri, değerler, inançlar ve teknik yeni bir paradigmatik dönüşümün içeriğini şekillendirmektedir (Erçetin, 2000: 1-5). Bu dönüşüm sürecinde, sembiyonomik evrimin a) moleküler parçacıklardan insana, insan toplumlarından insanın oluşturduğu yapı ve örgütlere kadar, "tümüyle" ve "genelleşmiş" olduğu, b) zaman, yoğunluk ve hız açısından çok boyutlu gerçekleştiği, çizgisel ve tek boyutlu olmadığı, c) her dönüşte kendi-kendine yapılaşma, birlikte-evrim, ortak yaşam, ortaya çıkma yani yeni bir karmaşıklık derecesinde gerçekleşip hiyerarşik olarak bir üst düzeye geçen sarmal bir yörünge izlediği kabulünün göz önüne alınması gerekmektedir (Rosnay, 1998: 3-42).

Kişilerin, sistemlerin ve ağların birlikte evrilmelerini sağlayarak, paralel yapılaşmaların oluşumunu kolaylaştırmak: Bireyler, örgütler ve teknoloji arasındaki yapısal ve işlevsel uyarlanmalara dayalı ilişkiler, sistemlerin dinamiğinin iyi bilinmesi; ayrı konularda, ayrı boyutlarda evrimlerin ayarlanıp düzenlenmesiyle eş zamanlı, uyum içinde işlemlerin gerçekleştirilmesi birlikte evrimin gerçekleşmesini sağlayabilir (Erçetin, 2000: 1-15). Birey, örgüt ve teknoloji bağlamında insanın yaratma, üretme ve düzenleme görevlerinde koşutluğu yaşama geçirilebilir.

Doğal sistemlerin kritik bir kararsızlık düzeyine eriştiklerinde, başka bir deyişle bir denge olmaksızın, etkili biçimde işleyip kaosa düşmediklerinde yaratıcı bir şekilde daha üst düzeyde, karmaşık ve kararlı yeni bir yapı oluşturmaktadır. Bu iki koşul arasındaki sınırdaki kaosun kıyısında yaşayan sistemler daha esnek, dirik ve yaratıcı olmak için en üst düzeyde potansiyele sahiptir (Erçetin vd., 2012: 1-20). Karmaşık sistemlerin kendi kendini oluşturma ve evrilme süreçlerinin hem çalkantı ve karmaşa hem de katı bir düzen arasında geçişleri içermesi; bu sistemlerin yönetiminde hep "kaosun kıyısında" olmayı gerektiriyor. Kaosun kıyısında olmak ise bir yandan yapı ve işlevlerde tutarlılığı, kararlılığı sağlarken öte yandan değişime hazır olmayı, riske girmeyi göze almayı gerekli kılmaktadır.

Sağlıklı ve etkili işleyen bir örgüt, sistem evrilme açısından her hangi bir sorun yaratmıyor; varoluş ve sürdürüşe katkı sağlıyorsa, kuşkusuz, doğal olarak korunacaktır. Örgütleri ve sistemleri birbirine bağlı işlevsel, sağlıklı ve etkili işleyen katmanlar biçiminde oluşturmak, verimli döngüleri devrede tutmak, çok daha akıllıca olmaktadır. İşlevsel katmanlar biçiminde örgütlerin ve sistemlerin oluşumunun nasıl düzenleneceği sağlıklı ve etkili işleyişi sürdürmek açısından önemli olmaktadır. Bu düzenlemede holistik anlayış, hem işleyişi etkili biçimde sürdürmek hem de sinerjik ve birlikte evrilme dinamiklerini harekete geçirmek için gerekmektedir. Örgütlerin, sistemlerin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay tüm boyutları, parçaları arasında yoğun etkileşim, iletişim ve denetimi sağlanmalıdır. Sonuç olarak sapmaları önlemek, yaratıcılığı, kolektif zekayı geliştirmek bütünü parçalarından daha büyük ve etkili bir yapı haline getirmek olanaklı olmaktadır (Erçetin, 2004b: 1-25).

Örgütsel zeka kavramının çıkış noktası simbiyonomik evrimdir. Simbiyonomik evrimin zeka kuramları ile birlikte irdelenmesi sonucunda örgütsel zeka kavramı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bölümünde zeka kavramı konu bütünlüğü sağlanması amacıyla genel olarak incelenmiş olup ayrıntılı zeka kavramları ve kuramlarının açıklamaları 1.2. bölümde tümevarım yöntemi ile analiz edilmiştir.

1.1.1.2. Zekanın Temelleri

Zeka, üzerinde uzun yıllar üzerinde çalışılan ve tartışıl原因en bir kavramdır. Alan yazın tarandığında zekaya ilişkin "öğrenme, çevreye uyma, beklenen davranışları gösterme yeteneği, kalıtsal, biyolojik, fizyolojik özellik" gibi çok sayıda tanım ve açıklamalarla karşılaşılabilir. Bunun yanı sıra zekayı çözümlemenin, açıklamanın, tanımlamanın ve bu konuda uzlaşmanın pek de kolay olmadığı söylenebilir (Erçetin, 2004b: 1-6). Bu nedenden dolayı bilinmeyen bilinenler ile açıklanması gerekmekte olup bu durumda metaforlara başvurulmuştur.

1.1.1.3. Zekanın Tanımlanması Üzerine Metaforlar

Zekayı anlatmak için geçmişten günümüze alan yazında yer alan kuramları açıklamak için kullanılan bazı metaforlar bulunmaktadır. Bu farklı görüşlerin oluşturulmasında temel dayanak olan metaforlar Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.1 : Zekanın Tanımlanmasında Başvurulan Metaforlar

Metafor	Başat soru	İkincil soru	Kuramlar	Kuramcılar
Coğrafik	Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir?	Zihinsel haritayı biçimlendiren nedir?	1. İki faktör 2. Temel zihinsel yeterlilikler 3. Aklın yapısı 4. Hiyerarşik	Spearman Thurstone Guilfort Catell ve Vernon
Bilişsel		Zekice düşüncüyü oluşturan bilgi işleme programları nelerdir?	1. Sözel etkililik 2. Bileşensel	Hunt Sternberg
Biyolojik		Zekice düşüncüyü beyin anatomisi ve fizyolojisi ile merkezi sinir sistemi nasıl açıklar?	1. Beynin yarım küresinin yerini saptama 2. Sinirsel aktarımın hızı 3. Sinirsel aktarımın doğruluğu	Levi Jensen Eysenck
Epistemolojik		Bilgi ve zihinsel süreçlerin düzenlendiği zihinsel yapılar nelerdir?	Genetik, epistemolojik	Piaget
Antropolojik	Zekanın bireyin dışsal dünyası ile ilişkisi nedir?	Kültürel yaratım zeka nasıl biçimlenir?	1. Radikal kültürel görelilik 2. Koşullu karşılaştırmacılık 3. Etolojik	Berry Cole Charlesworth
Sosyolojik		Gelişimin içselleştirilmesinde sosyal süreçler nasıldır?	1. Yaklaşık gelişme alanı 2. Aracı değişkenli öğrenme deneyimi	Vygotsky Feuerstein
Sistem	Zekanın bireyin dışsal ve içsel dünyası ile ilişkisi nedir?	Benzetimlerin kesiştiği bir noktada akı nasıl anlayabiliriz?	1. Çoklu zeka 2. Triarşik 3. Biyoekolojik	Gardner Sternberg Ceci

Kaynak : Sternberg, 1992 : 4

1.1.1.3.1. Coğrafi Metafor

Zihinsel haritayı oluşturan nedir sorusunu araştıran ve içerdği kuramların daha çok zekanın yapısı üzerine yoğunlaştıkları; süreçler, dinamik gelişmeler gibi diğer boyutlarıyla ilgilenmedikleri görülmektedir (Erçetin, 2004b: 4-5). Zekanın biçimsel olarak yapısı ile ilgilenir. Bu nedenle bu kuramlar yapısal ve statik yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir.

1.1.1.3.2. Bilişsel Metafor

Kapsamındaki yaklaşımlar zihni, bir bilgisayar işlemcisi gibi aracı olarak görüp; zihinsel süreçlerle bilgisayarın işleyişi arasında paralellik kurmaya üzerine gelişmiştir (Erçetin, 2004b: 5). Bu kuramlar coğrafi benzetimdeki yaklaşımlar gibi zekanın yapısı ve bireysel farklılıklar üzerinde pek durmamışlardır. Zekice düşüncüyü oluşturan bilgi işleme programı üzerinde yoğunlaşmıştır.

1.1.1.3.3. Biyolojik Metafor

Beynin biyolojik olarak işleyişine göre zekayı anlamaya çalışan bakış açılarını içermektedir (Erçetin, 2004b: 5). Henüz beynin işleyişinin tümüyle çözümlenmemiş olması, bu yaklaşımlar konusunda spekülasyonların yapılmasına neden olmaktadır. Zekice düşüncenin oluşmasını sağlayan beyne ait anatomik ve vücudun sinir sistemine ait oluşumları incelemektedir.

1.1.1.3.4. Epistemolojik Metafor

Zekanın kavramsallaştırılmasına ilişkin felsefi bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Farklı bakış açılarını içermenin yanı sıra, epistemolojik benzetim, bazı gelişim prensipleri, yaşa bağlı olarak artan bilgi kazanımı ve bunun beceriye dönüşümü konusunda uzlaş alanı oluşturmuştur (Erçetin, 2004b: 5). Genetik epistemoloji ve bilişsel gelişim alanında çığır açan Piagete göre bireylerde düşünce gelişimi evrelerden geçerek oluştuğunu ve bireyin çevre ile ilişkilerinde etkin bir şekilde yapılandırıldığını ileri sürmüştür (Kara, 2016a: 261). Zekice düşüncenin oluşmasını sağlayan zihinsel yapılar üzerine odaklanılmıştır.

1.1.1.3.5. Antropolojik Metafor

Zekayı kültürel bir yaratıcılık olarak değerlendiren düşünce biçimleri sonucu oluşmaktadır (Erçetin, 2004b: 5). Bu benzetim zekanın tanımlanması ve gelişimi konusunda dış faktörlere dikkat çekmesi açısından önemlidir. Kültürel yapıların zeka üzerine etkilerinden hareketle ortaya çıkan mefaforlardan oluşmaktadır.

1.1.1.3.6. Sosyolojik Metafor

Kapsamındaki araştırmalar zekanın gelişimini etkileyen sosyalleşme süreçlerine odaklanmıştır (Erçetin, 2004b: 5). Çalışmalar sonucunda, zeka üzerine, toplumun etkisini ortaya koyan ussal ve kabullenilebilir bulgulara ulaşılmıştır. Zeka gelişiminin sosyolojik faktörlerden etkilenme durumları incelenmektedir.

1.1.1.3.7. Sistem Metaforu

Kapsamında değerlendirilebilecek kuramların en önemli özelliği, zekaya bütüncül bir bakış açısı getirmeleridir. Yapılan araştırmalarda bireyin hem içsel hem de dışsal dünyası ile zeka arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Yaklaşımlarda, zekanın farklı biliş ve diğer sistemlerin karmaşık etkileşimleri açısından ele alınmış, farklı benzetimleri bir araya getirme çabası söz konusu olmuştur (Erçetin, 2004b: 5-6).

Metaforlar zeka üzerine yapılan araştırmalara hem birbiri ile geçişmiş hem de ayrışan tarafları ile bir dayanak noktası oluşturmuş ve farklı bakış açılarından dolayı kavram tanımlarının çeşitlenmesini sağlamıştır. Bunlar içinde en önemlisi zekanın insanların içsel ve dışsal çevresi ile arasındaki ilişkisini çok boyutlu bir şekilde açıklamaya çalışan "sistem metaforu" tüm metaforların kesiştiği bir yerde zekayı anlama çabalarının sonucunda ortaya çıktığı düşünülmektedir (Erçetin, 2004b: 5-6). Sistem metaforu kapsadığı kuramlar açısından örgütsel zekayı tanımlamak ve tartışmak için de en uygun kuramsal temeller ve pratik sonuçlar sağlayabilir. Sistem metaforu ile kuramlar ele alınıp; açıklanmış ve örgütsel zekayı tartışmak için bu kuramlardan yararlanılmıştır.

Gardner, Sternberg ve Ceci gibi araştırmacıların Çoklu Zeka, Triarşik ve Biyoekolojik kuramlarına ek olarak Duygusal Zeka kuramı da sistem metaforu alanına

girdiği görülmektedir. Örgütsel zekanın oluşması ve gelişmesinde "duygusal zeka" bir değişken olarak kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca çoklu zeka kuramı, çoğu kez insanları zeka fakiri konumuna düşüren zekaya ilişkin tek boyutlu, geleneksel açıklamaların yarattığı sıkıntıları, sancıları, güven bunalımlarını azaltma, sağaltma çabalarının doğurgu denilebilir (Goleman, 2006: 1-45).

Araştırmanın bu bölümünden itibaren örgütsel zekanın anlaşılabilmesi için tümevarım yöntemi ile kavramlar tek tek analiz edilecektir.

1.2. ZEKA VE GENEL KABUL GÖRMÜŞ ZEKA KURAMLARI

Alan yazınında genel kabul görmüş ve geçerli zeka kuramlarına geçmeden önce konunu anlaşılabilmesi için zekanın sözlük anlamı ve bazı düşünürlerin zekaya ilişkin tanımlamalarından söz etmek gerekmektedir. Zeka sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğünde “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma becerilerinin tamamı, anlak ve feraset” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2017). İngilizce “intelligence” olarak tercüme edilen zeka “yüksek derecede beynin işlerliği, olup bitenleri idrak, anlama ve kavrama yeteneği ile istihbarat” anlamında kullanılmakta olup kökeni Latince “intelligentia” kelimesine dayanmaktadır. (www.etymonline.com, 2017). Kelime anlamlarının dışında alan yazını analiz edildiğinde karşımıza çıkan bazı düşünürlerin zekaya ilişkin tanımlamalarına bakacak olursak; zeka algı, bellek, öğrenme, düşünme, soyutlama, yeni durumlara uyum sağlama gibi birçok zihinsel işlevin birleşimidir.

Zeka asırlar boyunca tartışılan bir kavram olmasına rağmen ancak 20. yüzyılda alan yazınına girmiştir (Delice ve Günbeyi, 2013: 210). İlk olarak milattan önce dördüncü yüzyılda Hippokrat, zekanın ve düşüncelerin beyinde bulunduğu fikrini savunmuştur. Descartes ise zekayı “iyi hüküm vermek ve doğru ile yanlış ayırt edebileme yetisi” olarak tanımlamıştır (Delice ve Günbeyi, 2013: 210). “Cogito ergo sum” yani düşünüyorum öyleyse varım temel varsayımıyla hareket eden Descartes’a göre, duygular kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Konrad ve Hendl, 2001: 3).

Alan yazınında geçen zeka kavramlarını irdelemek gerekirse karşımıza çok geniş bir yelpazede tanımlar çıkmaktadır. Bunlar örnek vermek gerekirse; Alfred Binet zekayı; akıl yürütme, karar verme ve irdeleyip eleştirebilme kapasitesi olarak tanımlamış olup Thorndike göre iyi reaksiyonlar gösterebilme yeteneği olduğu savunulmuştur. Lewis Terman ve arkadaşları da; soyut düşünebilme yeteneği olarak düşünmüştür (Delice ve Günbeyi, 2013: 210). Bu tanımlamalarda genel olarak zekanın bilişsel tabanına ağırlık verilmiş ve duyuşsal ya da sosyal tarafına değinilmemiş ancak ilerde yapılacak çalışmalara zekanın yetenek olduğuna ilişkin görüşler yüzünden başlayan tartışmalar sonucunda günümüzde geliştirilen zeka kuramlarına ışık tuttuğu görülmektedir. Zekayla ilintili olarak oluşan bu anlayış “IQ biçimi düşünme”, insanları zeki olanlar veya olmayanlar şeklinde iki kategoriye ayrılmaktadır (Saban, 2004:5). Zekanın bilimsel temellerine oturtabilmek için zekanın birkaç farklı ölçüte sahip olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki, zekanın yetenekleri uygulattırabilme kapasitesidir. Bir diğeri, zeka tanımlanan yetenekleri bir set haline dönüştürebilmeli ve olası beklenmeyen ya da öngörülmeyen farklılıklar karşısında önlem alabilmesidir. Bir diğeri de, zekanın yaş ve deneyimlere göre gelişebilmesidir (Mayer vd., 1999: 10-30). Wechsler, Piaget gibi kuramcılar, zeka ile ilgili olarak canlının, bir nesne ya da olayın varlığıyla ilgili olarak bilgili ve bilinçli duruma gelmesi süreci ile ilgilenmişlerdir. Zekanın farklı türleri, genellikle faaliyet gösterilen alanın bilgi türlerine göre ayırt edilirler.

Zekanın tek faktör ile açıklanamayacağı görüşü yaygınlaştıkça farklı kuramlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan Charles Spearman’a göre zeka; tüm zihinsel faaliyetlerde rol oynayan “g-faktörü” genel yetenek ile bir işin yapılmasında gerekli olan, gereksinim duyulan zihinsel bir güç olarak “s-faktörü” adı verilen unsurlardan oluşmaktadır. Bireyler g, s faktörleri bakımından farklılıklar göstermektedir. Ancak Spearman, g faktörünün zeka olduğunu ve zeka ölçülürken g faktörünün ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Erçetin, 2004b: 13–34).

William Stern zekayı, “Bireyin düşüncesini yeni durumlara bilinçli olarak intibak ettirebilmesine ilişkin genel bir yetenek” olarak tarif etmiştir (Ergün ve Çelik, 1998: 20-45). Zekanın yetenek olduğu üzerine alan yazın da yapılan çalışmalar

incelendiğinde karşımıza bazı psikologların zeka hakkındaki görüşleri “öğrenebilme yeteneği” etrafında toplanmıştır. Bu tanıma göre genelleme yapıldığında ise bireyin zekası öğrenim yeteneği ile ilgili olup, çok öğrenen az öğrenenden zekidir görüşü egemen olmuştur. Dolayısıyla okullarda, öğrencinin zeki olup olmadığı başarısına göre ölçülmesi eğilimi doğrudan bu görüşle ilişkilidir (Erçetin, 2004b: 1-25). Diğer bir görüşe göre zeka, algılama ve anlama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Kara, 2016b: 92-94). Zeka mantıklı düşünmek, çevre ile etkili bir şekilde başa çıkmak için bilinçli davranışta bulunmaktır (Cherniss, 2000). Sternberg zekayı; çevreyi seçme, şekillendirme ve ona uyum sağlamak için gereken zihinsel yetenekler olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, özellikle yaratıcı ve pratik zekaya sahip birçok kişi, kendilerinin yanı sıra çevresindekiler üzerinde de kalıcı etkiler yapabilen ve diğer kişiler için de çevreyi değiştirebilen bireylerdir.

Alan yazınında zeka kuramlarının arasındaki farklılıklar ve benzerlikler analiz edildiğinde zeka kuramlarının temel tartışma konusu, bilişsel yeteneğin sayısı olduğu görülmektedir. İlk çalışmalarda zekanın “g-faktörü” olarak ifade edilen genel bir anlama becerisinden oluştuğu görülmektedir. G-faktörünün, zekanın her bir yöndeki performansını etkilediği varsayılarak, zeka testlerinin g-faktörünü ölçtüğü görüşü kabul görmüştür. Genel zeka “g”, “kişinin bilgi düzeyinden bağımsız ve kalıtsaldır”. Bu görüş eski Yunan’dan Spearman’e kadar geçerli görülmüş olup tek faktör kuramı olarak adlandırılmıştır.

Zekayı yaşam boyu öğrenmenin temek taşı olarak gören Sternberg ise, yeteneğe dayalı bir zeka kuramı geliştirmiştir. 1985’lerde analitik, yaratıcı ve pratik zeka olarak belirlediği üç aşamalı zeka kuramı daha sonraki zamanlarda ve teknolojik gelişmelere ve yapılan diğer çalışmaların ışığında yetersiz görmüş ve 2000 yılındaki çalışması geliştirerek, önceki kuramın bileşkesine dayalı olarak, yedi aşamalı şekilde geliştirmiştir (Gardner, 2010).

Gardner IQ biçimi düşünme anlayışına karşı çıkararak zekayı tek bir faktörle açıklamayacak kadar çok sayıdaki yetenekleri içerdiğini ileri sürmüştür. Konu üzerine yapılan araştırmaların geçmişinde zeka sadece kişisel ve kariyer yaşamındaki

başarıları göre incelenmemiş; sosyal ve/veya duygusal faktörlerin yanı sıra bilişsel faktörlerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Buna göre zeka, “birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir zekadır” (Gardner, 1999: 27–47). Gardner’ın çoklu zeka kuramının ilham kaynağı Thorndike’dir. Çoklu faktörler kuramının öncülerinden Thorndike ise zekanın tek bir faktörle açıklanamayacağı, zihinsel olguların ancak birden fazla faktörle açıklanabileceğini ileri sürmüştür (Erçetin, 2004b). Bunlar kelime, cümle anlama, sözel önermeler, resimlerin eksik parçalarını tanımak ve bulmacanın parçaları bulmak gibi yeteneklerdir (Mayer vd., 2004). Gardner ve Sternberg gibi kuramcılar da, zekayı anlamının daha kapsamlı bir yaklaşım gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Zeka, sonradan gelen Salovey ve Mayer gibi ilk dönem kuramcılar tarafından daha farklı ele alınmış ve duyguların insanın karşılaştıkları durumlara karşı davranışlarını yönetmesinde etkili olduğunu ileri sürmüştür (Schutte vd., 1998). 1920 yılında, Thorndike zekayı; (1) soyut zeka, (2) mekanik zeka ve (3) sosyal zeka olmak üzere, bu üç bölümün toplamı olarak tasarlamıştır. Thorndike, modelinde bilişsel ve davranışsal bileşenlerine yer vermiştir (Derksen vd., 2002). 1930’lu yıllarda, sosyal zeka üzerine yapılan çalışmaların genelini, insanların kararlarının doğruluğuna yönelik iken; 1950’li yıllarda ise, insan algısı ve sosyal belirleyiciler üzerine olmuştur. Ancak, sosyal psikolojinin algılamadaki bilişsel belirleyicilerin önemini farkına varıldıkça, sosyal zekaya yönelik ilgi de paralel olarak artmıştır (Mayer ve Geher, 1996). Sosyal zeka üzerine yapılan araştırmalar Sternberg & Smith, Cantor & Kihlstrom ve Legree ile sürdürülmüştür. Bu çalışmaların çoğu da sosyal zekanın kavramsal gelişimi üzerine olmuştur. 1938’lerde Thurstone zekanın yedi birincil yeteneğin oluşumu olarak daha iyi anlaşılabilceğini ileri sürmüştür (Gardner, 2010). Bu yetenekler; (1) sözel malzemenin anlaşılması, (2) kelime akıcılığı, (3) sayısal yetenek, (4) yer-mekan ilişkileri, (5) bellek, (6) akıl yürütme ve (7) algılama hızıdır. Howard Gardner, zekayı Thurstone’un bakış açısına yakın ele almaktadır ve ona göre zeka türleri birbirinden bağımsız ama birbiriyle etkileşim halindedir (Erçetin, 2004b: 3-25).

Çoklu zeka kuramından hareket ederek alan yazını tarandığında çok fazla zeka türünün varlığının savunulduğu görülmüştür. Örnek vermek gerekirse Amerikan Psikoloji Birliği başkanı Joy Paul Guilford “Sorunların çözümünden çok, yaratıcılığın

koşullarını oluşturma konusuna odaklanması gerektiğini 1957’de öne sürmüştür. Düşünmedeki elastikiyet birden fazla çeşitli çıkış yolları bulmakla ortaya çıkmaktadır. Sorun çözümündeki bu davranışa çoklu zeka adı verilmektedir” demektedir (Eröz, 2011: 25). Guilford, kuramına göre beş içerik kategorileri, beş işlevsel kategorileri ve altı ürün kategorileri olarak zekayı kavramsallaştırmış ve sonuçta 150 farklı zihinsel yeti önermiştir (Gardner, 2010).

Descartes’a göre; aklın kaynağını oluşturan zihinle, duyguların kaynağını oluşturan vücut bir uçurumla ayrılmaktadır. Bir diğer deyişle, zihnin incelikli işlemlerini biyolojik organizmanın işleyiş ve yapısından ayrılmıştır. Kısacası, Descartes’ın da bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır (Erçetin, 2004b: 5-30). David Wechsler de dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında eldeki kaynakları etkili bir şekilde kullanabilme ve bireyin çevresine gösterdiği uyumu zekanın kapasitesi olarak tanımlamıştır (Altıntaş, 2009: 8). Bu tanımlama ile zekayı soyut düşünme yeteneğinden kurtararak daha geniş bir pencere vermiştir. Sadece beyine dayalı bilişsel zekanın yanı sıra, duygusal ve ruhsal gibi bilişsel olmayan zeka kavramı ile ilgili alan yazınında karşımıza David Wechsler’in genel zekanın içerisinde yer alan ve bilişsel olmayan faktörler üzerindeki çalışmaları mevcuttur (Wechsler, 2014).

Goleman’a göre yüksek bilişsel zekalı olarak nitelendirilen insanlar, duygularının ve dürtülerinin esiri olabilmekte ve anlamsız davranışlar sergileyebilmektedirler (Goleman, 2006). Goleman’ın bu ifadesine göre zekanın sadece bilişsel girdisi yoktur. Aynı zamanda duygulardan etkilenmektedir. Bir başka deyişle zeka; hem zihinsel hem de duygusal ve sosyal unsurları da içerisinde taşıyan bir kavramdır (Aydıntan, 2006: 258).

Bazen birbiri yerine kullanılan zeka ile aklın nitelik ve işlevleri farklıdır. Akıl seçenekleri gözden geçirir, iradesini kullanarak seçim yapar. Zeka ise irade sahibi değildir daha çok seçenek üretir. Beş duyu kanalı, sezgiler ve hisler yoluyla gelen, aklın faaliyeti için gerekli olan verileri toplar. “Akıllı olmak için zeka bir ön koşul iken, zeki olmak için akıl sahibi olmak gibi bir ön koşul söz konusu olmamaktadır (Goleman,

2006).

Araştırmacıların zekayı tanımlarken ortaya bir başka özellik ise zekanın kültürel değerlerden etkilenmekte ve kültürden kültüre farklılaşmakta olduğuna dikkatleri çekmektedir. Zekanın eseri olarak oluşan davranışlar, kültürden kültüre farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin; otoriter toplumlarda insanların yaşamlarını sürdürebilmek adına zeki davranışlarını gizlemek zorunda kalabilir. Aslında bu şekilde davranabilme de zekanın bir parçasıdır (Goleman, 2006).

İlerleyen çalışmalarda kavramın anlamını genişletecek duygusal yetkinlik ve duygusal yaratıcılık gibi kavramlarında geliştirildiği görülmektedir (Mayer vd., 1999). Salovey ve Meyer’de Thorndike’in ortaya attığı bu yeni bakış açısı ile birlikte duygusal zekayı “sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği” olarak tanımlamaktadırlar (Mayer vd., 2004; Petrides vd., 2004). Zamanla, duyguları yönetmeyi de içerecek şekilde genişletilmesi gerekliliği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak duygusal zekayı öne çıkarmış ve gerçek yaşama ait sonuçların tahmin edilmesinde, geleneksel zekadan farklı ve önemli olduğu ileri sürülmüştür (Ciarrochi vd., 2000).

Zekanın ölçülmesi ise 20. yüzyılın başlarında başlanmıştır. Bir grup eğitimci, insanın zihinsel performansını temel alarak insan zekasını ölçtüğüne inanılan testler geliştirmiştir. Bu testleri “nitelik” (zeka düzeyi veya zeka katsayısı – IQ Intelligence Quotient) olarak tanımlarken, bir kesim de zekayı bir bireyin şahsında bulunan “öğrenme gücü” olarak yorumlamışlardır (Saban, 2004:3). Stanford’lu psikolog Lewis Terman ve Fransız psikolog Alfred Binet ile psikiyatrist Theodor Simon’un çalışmaları sonucunda, aslen bilişsel zekayı ölçmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu testler IQ testleri olarak adlandırılmıştır (Aslan, 2002: 7). Bu testlerin oluşturulma amacı 1990’lı yılların başlarında, Milli Eğitim Bakanının talebi üzerine, Alfred Binet tarafından Fransız okullarındaki özel eğitim gerekli olan çocukların saptanması amacıyla tasarlanmıştır (Gardner, 2010). Bazı araştırmacılar Binet’in IQ modeli ile ölçümün insan davranışını veya performansını öngörmeye son derece yetersiz ve dar kapsamlı olduğunu ifade

etseler de, günümüzde Stanford-Binet ve WAIS-R testleri zeka ölçümünde en yaygın olarak kullanılan testlerdir (Bekiş, 2006). Kısaca yapılan kavramsal zeka analizinden sonra geçmişten günümüze alan yazında yer alan bazı zeka kavramları Tablo 1.2 gösterilerek zeka kavramları özetlenmiştir.

Tablo 1.2 : Geçmişten Günümüze Bazı Zeka Tanımları

İnsan Nefs-i Ameli ve Kuramsal Akıl Görüşü (İbn-i Sina)	Zekayı duyuların bir işlevi olarak görmüştür.
Kalıtsal Zeka Yaklaşımı - Hereditary Genius Approach - Galton - 1869)	Bireyin kalıtsal olarak taşıdığını düşündüğü devinimsel ve bedensel davranışları, zekanın ölçütü olduğunu ileri sürmüştür.
Binet / Simon Zeka Testi - Binet / Simon Intelligence Scale - (Binet - 1904)	Doğru karar verme, mantık yürütmenin ve kavramanın zekanın zorunlu aktiviteleri olduğunu savunmuştur.
Psikometrik Yaklaşım - Psychometric Approach - (Spearman – 1927)	Bilişsel faktörleri ölçerek zekanın da aynı şekilde ölçülebileceği görüşünü ileri sürmüş, belirli zihinsel yetenekleri ‘g’ ve ‘s’ faktörü olarak değerlendirmiştir.
Soyut, Mekanik ve Sosyal Zeka Yaklaşımı - Abstract, Mechanical and Social Intelligence Approach - (Thorndike - 1930)	Zekayı soyut, mekanik ve sosyal zeka olarak üç temel zihin gücü çerçevesinde değerlendirmiştir.
Zihnin Vektörleri Yaklaşımı - Vectors of Mind Approach - (Thurstone - 1938)	Sosyal zekanın, IQ’nun bir bileşeni olduğunu ileri sürmüştür.
Akıcı Zeka ve Kristalize Zeka Yaklaşımı - Fluid Intelligence and Crisalized Intelligence Approach - (Cattell - 1963)	Cattell, ‘Mental Tests and Measurements, Mind’ - ‘Zihinsel Testler ve Ölçümler, Zihin’ adlı eserinde zihnin algısal boyutu üzerinde durmuş olup zekayı ‘kristalize zeka’ ve ‘akıcı zeka’ olmak üzere iki alt başlık altında incelemiştir.
Aklın Yapısı Yaklaşımı - Structure of Intellect Approach- (Guilford - 1967)	Zekanın ürün, içerik ve işlemde oluşan üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür.
Bilişsel Gelişim Kuramı - Cognitive Development Theory - (Piaget - 1970)	Zekayı, değişme ve kendini yenileme gücü olarak tanımlamıştır.

Tablo 1.2 (Devam) : Geçmişten Günümüze Bazı Zeka Tanımları

Duygusal Zeka Kuramı - Emotional Intelligence Theory - (Salovey ve Mayer - 1983)	İlk kez duygusal yetenek olarak değerlendirilen özellikleri sıralayarak duygu ve duygu yönetimini kavramsallaştırmışlardır. Duygusal zekayı; duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme yeteneklerinden oluşan ayrı bir kavram olduğu ileri sürülmüştür.
Çoklu Zeka Kuramı - Multiple Intelligence Theory - (Gardner - 1983)	Tekli zeka modelinine karşı ortaya atılmış bir kavramdır. Farklı zeka türlerinin varlığına dikkat çekmekte ve her insanın kendine özgü bir zekaya sahip olduğu görüşünü savlamaktadır.
Triarşik Zeka Kuramı - Triarhic Intelligence Theory - (Sternberg - 1985)	Zekanın birbiriyle etkileşerek işleyen bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt alandan oluştuğunu ileri sürmektedir.
Biyo Ekolojik Yaklaşım - Bio Ecological Approach - (Ceci - 1990)	Spearman'ın 'g' faktörüne karşı çıkmış ve zekayı biyolojik temele sahip bilişsel potansiyel olarak ele almıştır.
Duygusal Yetenek Çerçevesi -Emotional Competence Framework - (Goleman - 1998)	Bir bireyin IQ testinde sözel ve sayısal beceriler bağlamında gösterdiği başarının gelecek yaşam başarısını öngörmeye yeterli olmayacağını savunmuş ve en az IQ kadar önemli olan duygusal tepki düzenleme, duygusal uyum gibi yeteneklere dikkat çekmiştir.

Kaynak : Gurel ve Tat, 2010.

1.2.1. Zeka Kuramları

Zekanın açıklanması için sırasıyla tek etmen kuramından başlayarak zaman içerisinde diğer etmenlerinde göz önüne alınması ile birlikte çift etmen, triarşik, çoklu zeka ve duygusal zeka kuramları gibi çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar zaman içerisinde birbirini takip eden kuramlar olmayıp zaman açısından iç içe geçmiş bir şekilde birbiri ile tartışarak günümüze aktarılan kuramlardır.

1.2.1.1. Tek Etmen Kuramı

Zekanın bir genel yetenek olduğunu ileri süren kurama tek etmen kuramı olarak adlandırılmıştır (Toker, 1968). Bir genel yetenek olarak tanımlanmasına karşın birçok psikolog ve düşünür bu yeteneği farklı yetenekler olarak tanımlamıştır. Terman'a göre zeka "soyut düşünme yeteneği", Davis "edinilen bilgiler ışığında sorun çözme

yeteneği”, Stern “yeni oluşan durumlara karşı, düşünme yeteneğinden yararlanarak, yeni koşullara uyum sağlama gücü”, İbn-i Sina ise zekayı duygularıyla temel kavram ve önermeleri elde eden bireyin deneyimlerine dayalı akli bilgiye ulaşması olarak tanımlamıştır (Dağ, 2014). Alan yazında yapılan tanımlamalar incelendiğinde zeka, bireyin çevresine etkili bir şekilde uyumunu sağlayan soyut ve genel bir yetenek olduğu anlaşılmaktadır (Baymur, 2004:231).

1.2.1.2. Stephen Ceci’nin Biyoekolojik Zeka Kuramı

Ceci’nin zeka ile ilgili olan biyoekolojik kuramı, bir tek bilişsel faktör veya bir “g” faktörünü ile zekanın açıklanamayacağını temel vasayımı üzerine kuruludur. Bunun aksine farklı sayılarda faktörlerin olduğunu savunmuştur. Bilgi ile doğal yeteneğin ayrılmaz parça olduğunu, bunun yanında ortamsal, biyolojik, üst bilişsel ve güdüsel değişkenlerin de zeka kavramı içerisinde bulunduğunu belirtmiştir (Erçetin, 2004b).

Biyoekolojik zeka kuramının üç ana kavramı, çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgidir (Ceci, 2009). Zekanın biyo-ekolojik ya da psiko-biyolojik perspektifi, zekayı tek faktör kuramı ile açıklamaktan çok zekanın, farklı şekillerde açıklanmasını destekler (Ceci, 2009). Bazı bilişsel etkinliklerde cinsiyet farklılıkları ile ilgili farkındalıklar da önem kazanmaktadır.

Bilişsel işlevler, beynin özel alanlarında ortaya çıkmaktadırlar ve bu işlevler, genetiğin, kişisel yaşam deneyimlerinin ve farklı koşulların kombinasyonları tarafından etkilenmektedir (Ceci, 2009). Ceci zekanın isleyişinde biyolojik ve çevresel etkenlerin birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceğini savlamakta ve bu ilişkiyi ortak yaşam ilişkisi olarak görmektedir (Erçetin, 2004b).

1.2.1.3. Charles Spearman’ın Çift Etmen Kuramı

Charles Spearman, zihnin tek ve genel bir yeteneğe sahip olmadığını bunun aksine iki temel faktörden oluştuğunu ileri sürmüştür. Spearman bu faktörlere genel yetenek anlamında “g” ve özel yetenek anlamında “s” faktörü adını vermiş olup bu kuram çift etmen kuramı olarak anılmıştır. Bu kurama göre zeka, bir genel yetenek ile birçok özel yetenekten meydana gelmiştir. Genel yetenek “g” faktör, tüm zihinsel

faaliyetlerde rol oynayan, ortak ve genel bir zihinsel enerji, özel yetenek “s” faktörü ise, bir işin yapılmasında gerekli olan zihinsel yetenekten ayrı olarak gereksinim duyulan zihinsel bir enerji olarak algılanmıştır. Buna göre, bir zihinsel etkinliğin meydana gelebilmesi için, zihinsel etkinliklerde ortak olan bir genel yeteneğe ve söz konusu zihinsel etkinliğe özgün olan özel yeteneklere gereksinim bulunmaktadır (Toker, 1968).

1.2.1.4. Robert Sternberg’in Triarşik Zeka Kuramı

Robert Sternberg IQ testlerinin birçok sorunlu yönü olduğunu öne sürmüştür. Bunlardan bazıları kronometrenin uygunsuz kullanımı, kültürel önyargılar, IQ niceliksel olarak sabittir görüşü, genel kabul görmüş bir zeka kuramının eksikliği, zekanın göstergesinin sözel, uzamsal ve sayısal muhakemeyle sınırlı olması gibi sıralanabilir (Sternberg, 1988).

Sternberg bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt kuramı içeren triarşik zeka kuramında zekanın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel ve dışsal dünyası ile deneyimlerinin zekayla ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Erçetin, 2004b). Sternberg triarşik zeka kuramını bileşimsel (içsel dünyası), deneyimsel (iç ve dış dünyası) ve bağlamsal (dış dünyası) alt kuramlarının birbiri ile etkileşiminin sonucu olarak ortaya koymuştur (Erçetin, 2004b).

1.2.1.4.1. Bileşimsel Alt Kuram

Bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyası olup bileşimsel alt kuram metabileşenler, performans bileşenleri ve bilgi kazanma bileşenlerinden oluşmaktadır.

- Metabileşenler (bireyin sorun çözme etkinliğini planlamayı, izlemeyi ve değerlendirmeyi içeren üst düzey düşünme süreçleri)
- Performans bileşenleri (zekanın analitik görevlerini yürüten, analiz etme yeteneği oluşturan, bilgiyi sonuç çıkarmak, uygulamak ve karşılaştırma yapmak için kullanan süreç)
- Bilgi kazanma bileşenleri (bilginin belirlenmesinde değerli ve ilgili olanların ayırt edilmesini sağlayan süreç)

1.2.1.4.2. Deneyimsel Alt Kuram

Bireyin deneyimlerinin, zekasına, iç ve dış dünyasıyla ilişkilerine etkisini olup deneyimsel alt kuram yenilik ve otomatikşelden oluşmaktadır.

- Yenilik (yeni duruma yanıt verme, düşünce geliştirme, bilgi işleme süreci)
- Otomatikleşme (tekrarlanan yanıtlar, düşünceler ve uygulamalar)

1.2.1.4.3. Bağlamsal Alt Kuram

Bireyin çevresel istemleri değerlendirmekte kullandığı süreçler ve dış dünyasını ele almış olup çevreye uyum, çevreyi biçimlendirme veya çevreyi seçme bağlamsal alt kuramı oluşturmaktadır.

- Çevreye uyum (uyarlama)
- Çevreyi biçimlendirme (katkı sağlama)
- Çevreyi seçme (alternatif çevrenin tercih edilmesi)

1.2.1.5. Edward Thorndike’in Çok Faktör Kuramı

Thorndike zekanın “g” gibi tek bir faktörle ifade etme görüşüne karşı çıkarak, çeşitli zihinsel sorunların çözümünde birden fazla ve farklı faktörlerin rol aldığını ileri sürmüş olup birden çok zihinsel faktör olabileceğini ifade etmiştir. Çalışmaları sırasında, “kavrama”, “kelime anlamı”, “sayısal akıl yürütme”, “ilişkileri görsel algılama” gibi gruplaşmış farklı faktörlerden söz etmiştir. Thorndike, ayrıca bireylerin zihin düzeylerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken zekanın “düzeyi”, “genişliği” ve “sürati” gibi boyutları çalışmalarında incelemiştir. Zekanın bu boyutları hakkında bilgi elde edilmeden bireyin gerçek zeka düzeyinin bilinemeyeceğini vurgulamıştır. Thorndike’a göre düzey bireyin yapabileceği işlerin zorluk derecesini gösterir, zorluk düzeylerine göre sıralanmış zihinsel faaliyet ya da işlerden bireyin yapabildiği en son iş bireyin zekasının düzey boyutunu gösterir (Baymur, 2004).

1.2.1.6. Robert Sternberg’in Başarı Zekası Kuramı

Robert Strenberg başarı zekası kuramında, herkesin kendi sosyokültürel çevresinde, başarıyı kendi tanımlamasına göre, başarıya ulaşması için gereken yeteneklerin tümünü başarı zekası olarak tanımlamaktadır. Strenberg, başarı kavramının

göreceli olmasına karşın başarı zekasına sahip şahıslar ortak bazı özellikler bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikler; (1) Kendi kendini güdülemek, (2) Kendini kontrol etmeyi öğrenmek, (3) Azimli olmak, (4) Becerilerinin farkında olup bunu üst düzeyde kullanmak, (5) Başlatıcı olmak ve düşüncelerini eyleme dönüştürmek, (6) Sonuç ve ürün odaklı olmak, (7) Gözlemleyerek, sonuç alarak hedefe ulaşmak, (8) Başarısızlığı göze alarak riske girmek, (9) Sorumluluğu üstlenmek ve kendi kendine acımak, (10) Bağımsız olmak, (11) Ertelememek, (12) Bireysel sıkıntıların sütünden gelmek ve kendine güvenmek, (13) Hedefe odaklanmak ve yoğunlaşmak, (14) Zamanını ve enerjisini iyi bir şekilde kullanmak, (15) Bütünü ve parçaları algılamak, (16) Analitik, yaratıcı ve pratik düşünme becerilerini en iyi şekilde dengeleyerek kullanmaktır (Sternberg, 1997).

1.2.1.7. Howard Gardner'ın Çoklu Zeka Kuramı

Howard Gardner insan zekasının tek boyuttan oluşmadığını aksine sekiz boyuttan oluşan bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Buna kurama göre bütün insanlar bu sekiz zeka türüne farklı düzeylerde sahip olarak doğarlar ve bunlar içerisinde bazılarına, diğerlerinden daha fazla derecede sahip olabilirler (Erçetin, 2004: 1-50).

Gardner çoklu zeka kuramı ile zekayı ilk başlarda 7 boyutta ele almış, fakat zamanla zekanın yeni boyutlarının da keşfedilebileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak 1999 yılında doğacı zekayı da bu zeka türlerine ekleyerek kuramını genişletmiştir. Çoklu Zeka Kuramına göre zekanın temel özellikleri; (1) Her insanın kendi zekasını isteyerek veya kendi isteği dışında geliştirmesi olanaklıdır. (2) Zeka, bireyin çevresini tanımasını ve uyum sağlayabilmesini sağlayan birçok yönü olan bir olgudur. (3) Zeka, çok faktörlü olmasına rağmen bu faktörler arasında bütünleşme mevcuttur. Belli işleri yapmak için farklı zeka alanları beraber çalışır. (4) Zeka alanları birbirleri ile uyum ve etkileşim içerisinde çalışır. Hiçbir zeka alanı tek başına bir insanda var olamaz. (5) Her insanda zeka alanlarının hepsi mevcuttur. Ama bunlar aynı düzeyde gelişmiş değildir. (6) Bu zeka alanları yalnızca tek başlarına değil, aynı zamanda hepsi bir arada da geliştirilebilir. (7) Belli bir alanda gelişmenin bir standardı yoktur. Enstrüman çalmak müzikal zeka gelişimini işaret ettiği gibi; eserlerin makamını ayırt edebilmek de müzikal zekanın bir göstergesidir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1. Çoklu Zeka Kuramına Göre Sekiz Zeka Alanı

Howard Gardner'ın öne sürdüğü Çoklu Zeka Kuramının alanları ve temel özellikleri devam eden maddelerde sıralanmıştır.

1.2.1.7.1.1. Sözel / Dilsel Zeka

Bu zeka türü kelimeleri etkili kullanabilme yeteneğidir. Sadece kelimeleri sözlü olarak kullanan politikacılar ve hatipler değil aynı zamanda kelimeleri yazılı olarak kelimeleri kullanma becerisine sahip gazeteciler de Sözel / Dilsel zeka alanı diğer alanlara göre gelişmiş kişilere örnek olabilir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.2. Mantıksal / Matematiksel Zeka

Bu zeka türü sayıları ve mantığı etkili şekilde kullanabilme becerisini içermektedir. Mantıksal modellere, neden sonuç ilişkilerine, işlevlere ve diğer soyut olaylara karşı duyarlıdır. Kategorilere ayırma, sınıflama yapma, sonuç çıkarma, hesaplama ve hipotez testleri gibi işlem türlerini kolaylıkla kullanabilir. Genellikle istatistikçiler ve bilgisayar programcılarının bu zeka alanları diğer insanlara göre daha fazla gelişmiştir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.3. Görsel / Uzamsal Zeka

Bu zeka türü görsel dünyayı eksiksiz olarak algılayabilme ve bu algıları tasarımlara aktarabilme gücünü içerir. Renklere, şekillere, çizgilere, boşluklara ve bunlar arasındaki ilişkilere karşı hassastır. Hayalde canlandırma, görsel veya uzamsal düşünceleri grafiksel olarak betimleme gibi yetenekleri vardır. Bu biçim zeka alanı gelişmiş kişiler ise avcılar, izciler, dekoratörler ve mimarlar örnek olarak verilebilir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.4. Bedensel / Kinestetik Zeka

Bu zeka türü düşünce ve hisleri ifade ederken bütün vücudu kullanabilmeye yetisidir. Elleri kullanarak bir şeyler üretebilme ve eşyaları dönüştürebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu zeka denge, uyumlaştırma, dayanıklılık, hız gibi özel fiziksel ve motor yetenekleri kapsar. Bu zeka türü gelişmiş kişilere örnek olarak

aktörler, dansçılar, cerrahlar ve zanaatkarlar verilebilir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.5. Müzikal / Ritmik Zeka

Bu zeka alanı gelişmiş kişiler müzikal formları algılayabilir, ayırt edebilir, düzenleyebilme ve yürütebilme kapasitesine sahiptir. Müzikal zekası gelişmiş olanlar ritme, notaya ve makama karşı son derece duyarlı olurlar. Bestekarlar ve müzisyenlerin müzikal zekasının gelişmiş olduğu söylenebilir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.6. Sosyal / Kişilerarası Zeka

Bu zeka alanı nispeten gelişmiş olan kişiler diğer insanların ruh hallerini, niyetlerini, isteklendirme durumlarını ve hislerini algılayabilme, fark edebilme yeteneğine sahiptir. Yüz ifadelerine, seslere, jest ve mimiklere karşı hassasiyeti; insanlar arası birçok anlamlara gelebilen işaretleri ayırt edebilmeyi içerir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.7. İçsel / Bireysel Zeka

Bu zeka alanı yüksek kişiler kendini tanıma ve kendini bilme becerisi ile bu bilince uygun davranışlar sergileme yetisine sahiptir. Kişinin kendisinin zayıf ve güçlü tarafları gibi bir profilini çıkarabilir, ruh hali, niyeti, isteklendirme hali, mizacının ve tutkularının farkındadır. Ayrıca öz disiplini yüksektir (Gardner, 2010).

1.2.1.7.1.8. Doğacı Zeka

Bu zeka alanında kişi çevrede bulunan bitki ve hayvan gibi canlıları tanıma ve sınıflandırma konusundaki yetenektir. Çevredeki doğa olaylarına karşı duyarlıdır. Kentsel alanda yaşayan bireyde aynı şekilde çevresinde bulunan arabalar, spor ayakkabılar gibi çevresini oluşturan nesneleri ayırt edebilme kapasitesi şeklinde ortaya çıkar (Gardner, 2010).

1.2.1.8. Edward Thorndike'in Sosyal Zeka Kuramı

Sosyal zeka kavramı, uzun bir süredir akademik çalışmalarda tartışılmaktadır. Sosyal zeka ile ilgili ilk çalışmalar Thorndike'in sosyal zekayı, insanları anlama ve insan ilişkilerinde ustaca davranma şeklinde tanımlamasıyla başlamıştır (Thorndike, 1920). Bu tanımlama, kavramayı (anlama) ve davranışı (yönetme) birlikte

vurgulamaktadır. Diğer birçok araştırmacı anlama / duygudaşlık bileşenine ve yönetme / davranışa yönelme bileşenine odaklanmayı bu ana düşünce üzerine kurmaktadır. Sosyal zekaya yönelik bu tanımda bilişsel (insanları anlama) ve davranışsal (insan ilişkilerinde akıllıca davranma) olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Daha sonraları sosyal zeka ile ilgili yapılan çalışmalarda da genellikle bu tanım temel alınmıştır (Ford ve Tisak, 1983; Kosmitzki ve John, 1993; Marlowe, 1986; Silvera vd., 2001; Walker ve Foley, 1973).

Thorndike'nin bu tanımı birçok konuyu kapsamaktadır. Örneğin sosyal yetkinlik ve sosyal yetenek arasındaki farklar ve benzerlikler sosyal zeka kavramı içinde incelenmektedir. Sosyal yetkinlik “bir kişinin sosyal durumlarda kendine olan saygısı veya kendi yeteneği ile ilgili duyguları ve kavrayışıdır (Marlowe, 1986: 53). Diğer taraftan sosyal yetenek “toplumu çevreleyen koşullarda sosyal amaca uygun kazanılan bilgidir” (Ford, 1982: 323). Sonuç olarak, ilk tanım kişinin kendi düşünceleri ile ilgili olmasına rağmen ikinci tanım sosyal sonuçlara odaklanmaktadır. Bazı kişilerin diğerlerine göre yargılamada veya kişiyi değerlendirmede daha uzman oldukları varsayılmaktadır. Kişilerin becerilerinin farklılaştığını görebilmek için sosyal dünyanın onları kuşattığının bilinmesi gereklidir. Sosyal dünyayı iyi bir şekilde kavrayabilen kişiler, diğerleriyle etkileşimlerinde daha başarılıdırlar. Bazı araştırmacılar sosyal zekayı, boyutlardan oluşmayan başlı başına bir kavrammış gibi incelemişlerdir (Chapin, 1942; Rothenberg, 1970; Thorndike ve Stein, 1937). Bu yaklaşıma göre akıllı olan biri bütün sosyal olgularda uzmanlaşabilecektir. Geride kalan son yirmi yılda, bu düşünce yerine sosyal zeka hakkında daha farklı düşünceler ortaya çıkmış, kavram karmaşık ve çok boyutlu bir hal almıştır. Yapılan araştırmalar, sosyal zekanın yetenek, sözlü ve sözsüz işaretleri okuma, bilgileri kullanma, insanları bilgilendirme gibi bir çok farklı bileşenleri olduğunu göstermiştir. Duyguları kontrol etme yeteneği de başarılı sosyal etkileşimle birleştirilmiştir (Goleman, 2006). Ayrıca duygudaşlık, sosyal zeka yapısı içeriğinin bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar arasında sosyal zekanın tanımlanması ve hangi alt boyutlardan oluştuğu konusunda kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Marlowe, sosyal zekayı “sosyal zeka ya da sosyal yeterlik, kişilerarası durumlarda kişinin kendisi dahil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve o anlayışa uygun davranma yeteneğidir” şeklinde tanımlamıştır (Marlowe, 1986). Albretch'e göre sosyal zeka diğer bireylerle anlaşabilme ve onlarla

işbirliğinde bulunabilme yeteneğidir. Sosyal zeka, bazen sadece insan ilişkileri becerileri olarak tanımlanırken bazen de olayların ve durumların bilincinde olmak ve onları etkileyen sosyal hareketlilik ve bir bireyin diğerlerini idare ederken hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olan etkileşim biçimi ve strateji bilgisi olarak tanımlanabilir. Bu tanıma ayrıca kişisel sezgi ve bir kişinin kendi düşüncesini bilmesi ile karşı tepki geliştirme olgusunu da dahil edilebilir. Weschler ise sosyal zekayı bağımsız bir yapı olarak değil, genel zekanın sosyal durumlara uygulanması ve sosyal ortamlarda kullanılması olarak belirtmiştir. Sosyal zekanın genel olarak bilişsel ve davranışsal olarak iki alt boyuttan oluştuğu konusunda genel bir kabul olsa da, bu iki alt boyutun kapsamında nelerin olduğu ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır.

Kozmitzki ve John'a göre sosyal zeka yedi bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (1) diğer insanların içsel durumlarını ve ruh hallerini algılama (2) insanlarla ilişki kurmada genel beceri (3) sosyal kuramlar ve yaşam hakkında bilgi (4) karmaşık sosyal durumlarda sosyal sezgi ve duyarlılık (5) başkalarını idare etmek için gerekli sosyal teknikleri kullanma (6) başkalarının bakış açısına sahip olma (duygudaşlık) ve (7) sosyal uyumdur.

Silberman sosyal zekayı ve sosyal zekaya sahip bireylerin sahip oldukları özellikleri sekiz boyutta incelemiştir (Silberman ve Hansburg, 2000). Bunlar; (1) İnsanları anlama (2)- duygu ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilme (3) gereksinimlerini dile getirmek(atılganlık) (4) iletişimde olduğu kişiye geribildirim vermek ve ondan geri bildirim almak (5) başkalarını etkileme, güdüleme ve ikna etme (6) karmaşık sosyal durumlara yaratıcı çözümler getirmek (7) bireysel olarak çalışmak yerine işbirliği içinde çalışmak, iyi bir takım üyesi olmak (8) ilişkiler çıkmaza girdiğinde uygun tutumu sergilemektir.

Goleman sosyal zekanın temelde sosyal farkındalık ve sosyal beceri olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Sosyal farkındalık, başka birinin içsel durumunu sezmekten, hislerini ve düşüncelerini anlamaya ve karmaşık sosyal durumları kavramaya yöneliktir ve şu öğelerden oluşur. Bunlar; (1) Temel empati: Başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumak. (2) Uyum: Etkin dinlemek, bir

kişiyeye uyum sağlamak. (3) Empatik İsaet: Bařkalarının dűřűncelerini, duygularını ve niyetlerini doęru anlamak. (4) Sosyal biliř: Sosyal dűnyanın iřleyiřini bilmek. Sosyal Beceri ise etkili bir řekilde iletiřim kurmak olarak açıklanabilir ve řu öğeleri içerir: (1) Eřzamanlılık: Szsz dűzeyde pűrűzsz etkileřim. (2) Benlik Sunumu: Kendini etkili biçimde sunmak. (3) Nűfuz: Sosyal etkileřimlerin sonucunu etkilemek (4) İlgı: Bařkalarının gereksinimlerini önemseyip, uygun biçimde davranmaktır.

Silvera ise sosyal zekanın sosyal bilgi sűreci, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olmak űzere ű boyuttan oluřtuęunu belirtmiřlerdir (Silvera vd., 2001). Sosyal bilgi sűreci, bireyin kendisinin ve dięer insanların duygu dűřűncelerini anlaması, beden dillerini okuyabilmesi, iliřkilerde bařkalarının istek ve beklentilerini anlayabilmesi gibi yeterlilikleri kapsamaktadır. Sosyal farkındalık boyutu ise bireyin içinde bulunduęu sosyal ortama ve kořullara uygun davranma becerisini ifade etmektedir. Sosyal farkındalıęı yűksek birey sosyal ortamlarda içinde bulunulan duruma uygun davranıřlar göstermede, kendisine yönelik davranıřlara uygun tepkiler vermede ve geribildirimde bulunma konusunda bařarılıdır. Ne zaman ne konuřacaęını, nasıl davranacaęını, insanları nasıl etkileyeceęini bilmektedirler. Sosyal beceri ise sosyal zekanın performans boyutuyla ilgilidir. Yani bireyin insan iliřkilerinde ustaca davranmasıdır. Sosyal beceri dűzeyi yűksek birey sosyal ortamlara kolaylıkla girebilir, dięer insanlarla geçinmekte zorluk çekmez ve sosyal ortamlara kolaylıkla uyum saęlar. Sosyal zekaya sahip kiřiler dięer insanların ruh hallerini, istek ve arzularını, sevinç ve kızgınlıklarını, dűrtűlerini, iniř-çıkıřlarını anlayabilme ve bunlara göre davranıřlarını ayarlayabilme yeteneęine; bařkalarıyla iyi geçinebilme, iyi iletiřim kurabilme becerisine sahiptirler. Grup içerisindeki etkileřimleri fark edebilir ve iliřkide olduęu insanların beklentilerini fark edip onların duygu dűnyasına girebilirler. Bařka kiřilere dnűk olan bu zeka tűrű kiřilerarası farklılıkları görme veya farkına varma olarak da deęerlendirilebilir. Sosyal zekası yűksek olan kiři karřısındakine belli etmese de onun niyetlerini, arzularını ve dűřűndűklerini kolayca anlayabilir ve onları etkileyip yönlendirebilir (Kızıltepe, 2004). Ayrıca sosyal zekası yűksek insanlar bařka insanları anlamak ve onlarla iletiřim kurmak için bűtűn vűcutlarını ve bedenlerini etkili bir řekilde kullanırlar. Nasıl arkadař edineceklerini ve bunu sűrdűreceklerini bilirler (Buzan ve Buzan, 2002).

Rosenberg'e göre benlik saygısı, bireyin genel olarak kendisine yönelik olumlu ya olumsuz tutumlarıdır. Bireyin kendisiyle ilgili duyduğu hoşnutluk, onur, kendisine atfettiği değer ve saygı; kişinin kendisini değerlendirmesi sonucu kendisine ilişkin oluşturduğu değerlilik, önemlilik ve saygıdeğerlilik yargısı benlik saygısı olarak tanımlanabilir (Arıcak, 1999). Benlik saygısı bireyin çocukluktan itibaren diğer insanlarla etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Diğer insanların bireye yönelik olumlu değerlendirmeleri, geribildirimleri, koşulsuz kabulleri ve empatik yaklaşımları olumlu ve yüksek benlik yapısının oluşmasında belirleyici olmaktadır (Rosenberg, 1965).

Sosyal zekası yüksek bireylerin diğer insanlarla ilişkilerinde ve etkileşimlerinde başarılı oldukları düşünülecek olursa, bu durumun üniversite öğrencilerinin benlik saygısını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin sosyal zeka ve benlik saygısı düzeylerinin cinsiyetlerine ve eğitim aldıkları alanlara göre önemli farklılıklar gösterip göstermediği ve ayrıca katılımcıların sosyal zeka alanlarıyla benlik saygısı düzeyleri arasındaki ilişkilerin önemini, düzeyini ve yönünü incelemek amaçlanmıştır.

1.2.1.9. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Kuramı

Duygusal zeka kavramı üzerine alan yazını incelendiğinde uzun bir süre nöroloji, psikoloji, bireysel ve örgütsel psikoloji, sosyoloji, nöropsikoloji, iletişim ve örgüt bilimleri vb. pek çok disiplinin ilgi alanı görülmüştür. Duygusal zeka üzerine çalışmaların özellikle 19. yüzyıldan sonra ivme kazandığı görülmektedir (Edizler, 2010). Kavramın ilk ortaya çıkışı ise psikiyatri alanı araştırmacılarından olan Salovey ve Mayer aracılığıyla ileri sürülmüştür (Schutte vd., 1998). Salovey ve Meyer duygusal zeka terimini ilk olarak 1690'larda psikiyatri alan yazınında kullanmıştır. Kavramın kodları analiz edildiğinde, Thorndike'in sosyal zeka kuramına dayanmaktadır. Duygusal zeka insan yönetimi ve ilişkilerinde akıllıca davranış sergilemedir (Petrides vd., 2004). Mayer ve Salovey duygusal zekayı "sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği" olarak tanımlamaktadırlar.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka temel varsayımı, "Bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır. Bireyin duygusal zeka düzeyi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar." Duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez. Aksine bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye, kontrol etmeye, yönetmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında güdülenmesi ile başarısını tetikleyici duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir vücut bulmuş şeklidir (Mayer vd., 2004).

Salovey ve Mayer, duygusal zekayı hiyerarşik bir model olarak geliştirmişlerdir. Duygusal zekayı şemsiye bir kavram olarak ele almışlar ve kavramın altında bazı bileşenleri incelemişlerdir (Petrides ve Furnham, 2000). İlk bileşen, kendini ve başkalarını değerlendirme ve duygu bileşenlerinden oluşmaktadır. İkinci bileşenler, öz duygular ve diğer duyguların düzenlenmesi bulunmaktadır. Üçüncü bileşen ise, yaratıcı düşünce, dikkat ve güdülemenin yönlendirilmesiyle duyguların kullanımı yer almaktadır (Schutte vd., 1998).

Alan yazınında karşımıza çıkan diğer tanımlamalara bakacak olursak Reuven Bar-On duygusal zekayı "Bir kişinin çevresel istekler ve baskılarla karşısında mücadele edebilme yeteneği; duygusal, sosyal ve kişisel becerilerinin bir bütünüdür." şeklinde tanımlamıştır (Møller ve Powell, 2001). Cooper ve Sawaf, kişinin kendi duygusu, bilgisi, işlevselliği ve duygusal okuryazarlığı olarak tanımlamıştır (Demir, 2010; Schutte vd., 1998). Kişinin kendisini ve başkalarının duygularını doğru değerlendirme, ifade edilmesi ve düzenlemeyi içermektedir (Mayer vd., 1990). Öte yandan duygusal zeka, doğru ve verimli bir şekilde duygusal bilgileri işleme gücüdür. Böylelikle, kişinin kendisini ve başkalarını tanıyarak duyguların düzenlenmesidir (Mayer ve Salovey, 1995).

Tüm bu tanımlardan hareket ile özetlemek gerekirse duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme yeteneğidir. Kişilerin aralarında düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek için elde ettikleri duygusal bilgileri kullanmayı içeren sosyal zekanın bir alt türüdür olarak tanımlanabilir (Mayer vd., 2004; Schutte vd., 1998;

Wong ve Law, 2002). Ayrıca Duygusal zeka, yaşamda başarının en iyi göstergesi olarak, akıllı olmanın ne demek olduğunu yeniden tanımlanmasında ışık tutmuştur (Ciarrochi vd., 2000). Buradan hareketle duygusal zeka; sosyal ve duygusal uyumu araştırmak için bilim camiasına yeni bir bakış açısı sunmakta olup öğrenme ve deneyim yoluyla geliştirilebilir duygusal yeteneklere odaklanmasını sağlamıştır (Lopes vd., 2003).

Örgütler açısından duygusal zeka kavramı alan yazınında incelendiğinde ise karşımıza Daniel Goleman karşımıza çıkmaktadır. Goleman duygusal zekayı, duygusal dürtüleri dizginlemek için, bir başkasının duygularını okuyabilme ve ilişkileri ele alma yeteneği olarak özetlemiştir. Zekanın bu yeni modelinde duygular, becerilerin merkezine konulmaktadır. Goleman, duygusal zekayı “kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına duygudaşlık yapabilmesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde şekillendirme yetisi” olarak tanımlamıştır. Ona göre, deneyim ve zeka birlikte etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim de duyguların bir ifadesidir (Schutte vd., 1998). Goleman'a göre; beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından ürüyor. Günlük yaşamımızda yaptığımız her şeyde bu iki parça birlikte uyum içinde çalışıyor. Hem iş hem de özel yaşamda mutlu ve başarılı olmak, insanların duygusal zeka düzeyinin bir ürünüdür (Goleman, 2006). Duygusal zekanın, sadece kendimizle değil aynı zamanda başkalarıyla olan ilişkilerimiz üzerine doğrudan etkisi vardır. Duygusal zeka bir taraftan kendi gelişimimizi ve olgunlaşmamızı etkilerken, diğer taraftan da insanlarla aramızda olan ilişkileri düzenlemektedir (Goleman, 2006).

Duygusal zekanın özellikleri; kişinin duygularının anlaması, duygularını yönetmesi, duygularına yönelik özdenetim, başkalarının duygularını anlamak ya da duygudaşlık geliştirmek ve ilişkilerin yönetmektir (Barling vd., 2000). Goleman ise duygusal zeka yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirerek (Schutte vd., 1998); (1) benlik bilinci; bireyi saran duygularının farkında olması, (2) duyguların kontrolü; duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması, (3) kendi kendini güdülemek; amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi, (4) duygudaşlık; başkalarının duygularının farkında olmak, (5) ilişkiyi yürütmek; diğerlerinin duygularını yönetmek olarak sınıflandırmıştır.

Bireysel ve örgütsel açıdan duygusal zekanın özellikleri şu şekilde tanımlanabilir (Goleman, 2006):

1.2.1.9.1. Kendini tanımak

Kişinin kendi duygularını tanıması, gereksinim ve hedeflerini belirleyebilmesi önceliklerini belirleyip tercihlerini yapabilmesi yani sahip olduğu şahsi gücünün ve kaynaklarının farkında olmasıdır.

1.2.1.9.2. Kendini yönetmek

Kişinin sahip olduğu his, duygu ve düşüncelerini kontrol ederek gerektiğinde yönlendirmesidir. Bu yeti ile duygularımızın kölesi olmaktan çok onları yönetebiliriz. Örnek olarak: Bir kişiye çok kızgın olduğumuz zamanda kendi kendimizi sakinleştirmek bizi yanlış bir karar vermekten ve zarar görmekten alı koymaktadır.

1.2.1.9.3. Güdüleme

İnsanın kendini daima başarma isteğine ve heyecanına doğru yönlendirmesi ve güdülemesidir. Bu yetenek zorluklar karşısında pes etmeme gibi bir kazanç sağlar. Kendini güdüleyebilen kişi, zorluklar karşısında yılmadan kendinde devam etme gücünü bulur.

1.2.1.9.4. Empati

Bir insanın kendisi dışındaki insanların gereksinimlerini, duygularını ve kaygılarını anlayabilmesi, özellikle kendini onların yerine koyarak onları hissedebilmesi demektir. Onlar gibi düşünebilip, davranabilmek, onları oldukları gibi kabullenebilmek ve hal ve hareketlerine saygı göstermek demektir.

1.2.1.9.5. Sosyal Yetkinlik

İnsanların başkalarıyla kolaylıkla ilişki kurabilmesi ve bu arkadaşlık ve dostluklarını uzun süre muhafaza edebilme becerisidir. İnsanlar arası iyi ilişkilerin de dışında bir takım oluşturabilme, takım ve birlik ruhunu tesis edebilme ve bu takımı yönetme ve yönlendirme becerisini gösterme de bu yetkinlik ile olur.

1.2.1.9.6. İletişim becerisi

Duygusal zeka için, iyi iletişim kurabilme becerisi, vazgeçilmez unsurlarındandır. Bu iki türlü açıklanabilir. Birincisi insanın kendisini açık ve net olarak ifade edebilme becerisi, diğer taraftan da başkalarını dikkatli dinleme ve ne söylediklerini tam ve doğru olarak anlayabilme becerisidir.

Yapılan duygusal zeka tanımlarına göre; insanların çevrelerindeki duyguları gözlemleyerek yerinde karar verme veya eyleme dökme amacıyla duygular arasında ayırım yapmayı sağlayan bir beceri anlaşılmaktadır. Bu becerinin insan yaşamına yansımalarıyla birlikte bireylere ve örgütlere önemi katkıları olacağı beklenmektedir. Örnek vermek gerekirse, duygusal zekaları yüksek olan kişilerin daha mutlu ve etkili bir yaşam süreceklerinin beklenmesi, hayal kırıklığı ve umutsuzluk durumları ile karşılaşıldığında, insanları güdüleyebilen yeteneklerin düzenlenmesi bu katkılar arasındadır (Kumar ve Muniandy, 2012).

Duygusal zekanın, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetmesi yeteneğinin sonucunda özellikle örgütsel anlamda; örgüt üyelerinin (girişimci, yönetici, işgörenler) başarılarını ve işbirliklerini etkileyebileceğinden dolayı beklenen bazı insanlar arası ilişkilere dayalı katkılar vardır. Bu beklentileri sıralarsak; (1) kolektif hedeflerin gelişmesi, (2) başkalarının iş ve davranışlarının takdir edilmesi, (3) örgütsel kimliğin kurulması ve sürdürülmesi, (4) coşku, (5) güven, (6) iyimserlik, (7) işbirliği, (8) karar vermeyi özendirme, (8) değişim (George, 2000) (9) örgütte yaşam doyumunu artırma, (10) sorun çözme ve sorunlar ile başa çıkma (Bastian vd., 2005) (11) kişisel uyum, (12) değişimi kolaylaştırmadır (Huy, 1999). Böylece, duygusal zekanın örgüt üyelerinin ortak duygusal zekaya sahip olmaları, üyelerin birbirlerini anlamaları, örgütsel bütünlüğün kurulması, gelişmesi ve korunmasında önemli işlevi olacaktır. Farklı duygusal zeka düzeyleri de, tersi durumlar için geçerli olabilecektir (Kara, 2016b).

Örgütte bulunan tüm işgörenlerin duygusal zekanın süreci ve çıktıları üzerinde birliktelik sağlamalar -kişisel, kültürel vb. farklılıkları ötelemeden-, örgütün etkinliğinde

önemli katkıları olacaktır. Bu durum, duygusal zorluklara karşılık vermede ortak kuralların geliştirilmesinde yardımcı olacaktır. Bu sürecin işlevsel mantığının gelişmesinde ise, işgörenler arası güven, grup kimliğini ve etkinliğini anlama gibi koşulların da yerine getirilmesi de gereklidir (Druskat ve Wolff, 2001). Bu bir anlamda, örgütün duygusal zekasının oluşmasıdır. Söz gelimi, duygusal zekası yüksek örgütlerin özellikleri bulunmaktadır. Bunlar: Bu örgütler için öncelikle, insan önemlidir. Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar. İşgörenlerin hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır. İşgörenlerinin, duygulara, düşüncelere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar. İç hiyerarşiden önce, insana önem verirler. İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar. Tehdit edilmiş hisseden kişinin değişime direneceğini bilirler. Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler. Örgütün başarısına katkı sağlayan/sağlayabilen kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler. İşgörenlerin eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı geleceğe yatırım olarak görülmektedir (Kara, 2016a).

Yönetim ve örgüt disiplini, etkili liderlerin belirlenmesinde ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde duygusal zeka bir araç olarak görülmüştür (Palmer vd., 2001). Duygusal zeka, liderin insanlar ile olan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır (Caruso vd., 2002). Goleman, duygusal zekanın başarılı liderlik için bir önkoşul olduğunu ileri sürmüştür (Barling vd., 2000). Bir liderin duygusal zekasının belirli bir kültür veya bir çalışma ortamının temsili olduğunu ileri sürmüştür. Bu temsil yeteneğinin, örgütün bilgi paylaşımı, güven ortamının kurulması, öğrenmenin geliştiği bir örgütsel iklim ile sonuçlanacağını da belirtmiştir. Aksi durum, düşük duygusal zeka korku ve endişeli bir örgüt ikliminin oluşmasında etkili olacaktır. İstenmeyen bu tür iklimin ilk yansımaları gergin bir işgörenin kısa dönemde başarısı olarak görülebilir; ancak, uzun dönemde görülen başarı düşebilecektir (Goleman vd., 2001). Bir liderin davranışlarına ruhsal durumu eşlik ediyorsa, o zaman bir duygusal liderlikten bahsedilebilecektir (Goleman vd., 2001). Ancak, liderlik tek başına sürdürülmesi olanaklı olmayan bir dinamik bir süreçtir (Druskat ve Wolff, 2001). Liderlik, diğer bireylerle liderin etkileşimi içeren bir süreç olduğu için, duygusal farkında olmak ve

duyguları düzenlemek bu sürecin önemli dinamikleri arasındadır (Wong ve Law, 2002).

1.3. ÖRGÜTSEL ZEKA, ÖZELLİKLERİ VE BECERİLERİ

Örgütsel zekanın kavramsal çerçevesini çizmeden önce tümevarım yöntemi ile parçaları tek tek irdelemek gerekmektedir. Örgütsel Zeka kavramını analiz edersek sözlük anlamı bakımından örgüt kelime anlamı olarak “bir amaç etrafında bir araya gelmiş kişiler topluluğudur” (www.tdk.gov.tr, 2017). Zeka ise sözcüğü ise Türk Dil Kurumu sözlüğünde “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma becerilerinin tamamı, anlık ve feraset” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2017). Buna göre sözlük anlamının oluşturduğu kavram ise topluluğun ortak bir akılla hareket etmesi, sonuç çıkartması ve yargılama yeteneğinin olması gerekmektedir.

Sözlük anlamının dışında alan yazını taraması yapıldığında grup zekası, kolektif zeka veya yarışmacı zeka gibi kavramlar kimi zaman örgütsel zekanın yerine kullanıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel zekaya farklı açılardan bakılmış olup hem kesişen hem ayrışan noktalar olduğu görülmüştür. Alan yazında karşımıza çıkan tanımlar ardı sıra gelen metinlerde aktarılmıştır (Erçetin, 2004b).

Halal örgütsel zekayı; örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneği olarak açıklamıştır. Bireylerin gelişmesi ile örgütlerin gelişmesini aynı paralelde inceleyen Halal; bireylerin zekasını ifade eden sorun çözme kapasitesi duygusal, rasyonel zeka gibi çeşitli boyutların toplamından oluştuğu gibi örgütler içinde örgüte ait olan örgütsel zeka da enformasyon teknolojisi ile bütünleştirilen ve örgütün yapı, kültür, çevreyle ilişkiler, bilgi varlığı ve stratejik süreçler gibi çeşitli alt sistemleri tarafından yaratılan sorun çözme kapasitesi olarak değerlendirilebilir (Halal 1997).

Örgütleri yaşayan, öğrenen, uyarlanan, gelişen, büyüyen canlı organizmalar olarak ele alındığında yöneticilerin hem sıradan düzenli etkinliklere, hem de dinamik değişen çevrede beklenmeyen durumlara karşı kararlar alabilme yeteneklerin bütünü ve

bunları kullanma potansiyeli örgütsel zekadır. Bu potansiyeli kullanabilen örgütler de zeki örgütler olarak tanımlanmaktadır (Erçetin, 2004b).

Örgütler yaşayan bir organizmaya benzemektedir. Örgütlerin duygusal ve sosyal yaşama sahip olduklarını ve duygusal olarak zeki örgütlerin, insan kapitaline yoğunlaştığını ifade edilmiştir (Kara, 2016b: 92).

Örgütsel zeka bir örgütün amaçları ve yeteneklerine dayalı olarak; ortak eylem ve bilinçle çevresine uyumu, çevresini biçimlendirmesi ve değiştirmesidir (Weber vd., 1990: 5-27). Bir başka tanımlamada ise örgütsel zeka, bir örgütün verilerini taramak için, enformasyon yönetimi süreçlerini kullanma, enformasyonu algılama ve yorumlama, stratejik seçeneklerle bilgiyi buluşturma yeteneğidir. Bu süreçler örgütün süzgeç görevini gören bilişsel, kültürel, yapısal ve politik bağlamında gerçekleşir (Kull, 1997: 6-30). Kull örgütsel zekayı dinamik zeka ve statik zeka olarak incelemiştir (Erçetin, 2004b):

1.3.1.1. Dinamik Zeka

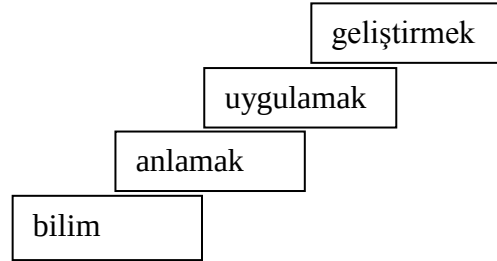
Örgütün çevresine uyabilmesini veya çevresini etkileyebilmesini olanaklı kılan usamlama yeteneği ve bu yeteneği kullanabilmesidir.

1.3.1.2. Statik Zeka

Örgütsel ve bireysel düzeyde deneyimlerin, uzmanlığın ve eğitimin toplamından oluşur. Çevre, örgütsel usamlama yeteneği ve kullanılması, örgütsel deneyim, uzmanlık ve eğitim, bireysel deneyim, uzmanlık ve eğitim, enformasyon teknolojisi ve sinerjidir (Erçetin, 2004b: 1-26).

Sydänmaanlakko “An Intelligent Organisation” adlı kitabında gelecekteki ideal örgütleri örgütsel zeka olarak tanımlamaktadır. Örgütler, hızlı öğrenmek ve kültürlerini, yapılarını yenilemek, geliştirmek gibi nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Hızlı öğrenme ise ancak ve ancak değişiklikleri sürekli takip ederek gerçekleşir. Yetenek ve öğrenme ideal örgütler için çok önemli faktörlerdir. Bu bağlamda örgütsel zeka bilginin yoğunlaştığı en üst basamağa ulaşmayı hedefler (Sydänmaanlakko, 2002: 150-180).

Şekil 1.1 : Örgütsel Zekada Bilgi Aşamaları



Kaynak : Sydänmaanlakko, 2002: 167

Drucker’a göre örgütsel zeka bir caz topluluğu gibidir. Bugünkü baskın örgüt modeli senfoni orkestrası gibidir. Bu orkestrada lider, orkestra şefi gibi davranır. Orkestranın tüm üyeleri daha önceden belirlenmiş rollere sahiptir. Gelecekteki örgütler, kendi müziğini besteleyen bir caz gurubu gibi olmalıdır. Bu orkestrada görevler önceden dağıtılmadığı için kendi uydurur, kendini yeniler, sürekli olarak değişir (Sydänmaanlakko, 2002: 150-180). Albretch örgütsel zekayı tanımlarken birkaç uzun adam ile bir basketbol takımı arasındaki farka dikkat çekerek örgütsel zekayı örgütsel aptallık terimi ile birlikte açıklamıştır. Buna göre örgütsel aptallık birkaç zeki insanın bir araya gelerek saçma işler yapması ve bürokrasinin çarkları arasında ezilmesini örgütsel aptallık olarak tanımlamıştır. Bir örgütte çalışan 10 kişi IQ değeri ortalama 100 olarak düşünüldüğünde 1000 IQ değerinde iş üretebilmelidir. Eğer üretilmiyor ise orada bir sürtünme değişkeninin olduğu ve bunun da genellikle Hiyerarşik yapıli askeri örgütler, akademik örgütler veya ast üst ilişkisinin fazla olduğu örgütlerde daha çok olduğunu ifade edilmiştir (Albrecht, 2003: 1-50). Örgütsel zeka alanında Türkiye’de yapılan çok fazla bir çalışma olmayıp yapılan çalışmalar halen Hacettepe Üniversitesinde görevli Prof. Dr. Şefika Şule Erçetin’nin çalışmaları ışığında yapılmıştır.

1.3.2. Örgütsel Zekanın Ardışık Etkili Boyutları

Alan yazını incelendiğinde örgütsel zekanın boyutlarına ilişkin hem yurt dışında hem de ülkemizde çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmüştür.

1.3.2.1. Örgütsel Zeka Becerileri

Bilginin toplanması ve yönetimini, değişen çevresel koşulları öğrenmeyi ve bu koşullara uyumu içermekte ve örgütlerin zekice davranmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda örgütsel zeka amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgi tabanını oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme becerilerinin tümünü ifade eder. Bu yeteneklere sahip örgütler zekidir (Minch, 1990: 20-48). Erçetin'e göre bu yaklaşımda vurgulanan üç önemli boyutu (1) Bilginin Kazanımı ve Yönetimi (2) Öğrenme (3) Uyumdur. Sydänmaanlakko'a göre zeki örgütün özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sydänmaanlakko, 2002:168-171).

Şekil 1.2 : Zeki Örgütlerin Özellikleri

Açık Vizyon ve Strateji (Paylaşım, İletişim)	Yenilenmeyi Destekleyen Örgüt Yapısı (hakiki takım ilerlemesi)	Kültür ve Değerler (Devamlı gelişme, müşteri tatmini, kişisel saygı)	Sürekli İlerleme İdeolojisi	İnsan Kaynaklarının Yönetiminin Takdiri
Yüksek Değişme Yeteneği	ZEKİ ÖRGÜTLER (Hızlı öğrenme, değişiklikleri önceden görerek sürekli kendini yenileyebilme)			Performans Yönetimi
Öğretmek Liderlik (Katılma, kendini yönetme)				Net Yöntemler (Yöntemleri desteklemek ve özünü çıkartmak)
Teknolojiyi Kullanmak	Geridönüşüm Sistemleri	Grup Yönetimi	Bilgi Yönetimi	Yetenek Yönetimi

Kaynak : Sydänmaanlakko, 2002: 168

1. Şekil 1.2'de geleceğin zeki örgüt yapısı gösterilmektedir. Bu yapı, bütün ünitelerin değişik becerilere sahip örgüt içi ve örgüt dışı takımlarında yer alır. Yeni beceri alanları eklenirken diğerleri çıkartılır. Örgütün bazı kısımları bilinçli olarak geçici olarak oluşturulmuştur. Ayrıca yapısal ve hiyerarşik özellikleri vardır. Herhangi bir olay ortaya çıktığında aynı anda diğer bütün farklı örgüt modelleriyle bağlantıya

geçerler. En önemlisi de örgüt kendi içerisinde bir sonuç değil, bir amacı başarmak için yoldur.

2. Örgütsel zeka yenilemeyi destekleyen modern bir takımdır. Yenilikler karşısında var olan engelleri en kısa zamanda kaldırmak en önemli hedefidir.

3. Yaygın, ortak ve nesnel bir vizyona sahiptir. Değişimin her yerde olduğunun bilincindedir.

4. Zeki örgütler yeterlilik merkezlerini kapsarlar. En önemli yeterlilik örgüt içerisinde muhafaza edilir. Fakat bunun dışarısındaki yerlerde sınırları açıklamak zordur.

5. Zeki bir örgüt, zihindeki açık seçik değerler bütünüyle yönetilir. Örgütün kendine özgü değerleri, evrensel değerler olan bireye saygı, devamlı öğrenme ve kendisini yenileyen gelişmeleri anlamasına yardımcı olacaktır. Gelecekteki iş görenler, örgütün temsil ettiği değer yargılarını daha fazla baz alarak işyerlerini seçecektir. Devamlı ilerleme konsepti bütün girişimlerin temelini oluşturur. Abraham Lincoln, “Eğer daha iyi olmak istemezseniz, artık siz hiç iyi değilsinizdir” diyerek devamlı ilerlemenin önemine dikkat çekmektedir. Kalite, herkesin isini en iyi şekilde yapmasının sonucudur. Her bir bireyin tutumuna bağlı olan kalite, bütün süreçlerin ve çalışma yollarının içerisine dahil edilmiştir.

6. Zeki bir örgüt, süreçlerini açık bir şekilde tanımlamıştır. Bu süreçler müşterilerin gereksinimlerini baz alarak tanımlanmıştır. Örgüt asıl ve yardımcı süreçlerini tanımlar ve bunları devamlı olarak verimli hale getirir.

7. Zeki örgütlerde yatırımların çoğu da insan kaynaklarına yapılır. İş görenler örgütün en önemli kaynaklarıdır ve bundan dolayı insan kaynakları yönetimine büyük bir önem verilir. İş görenlerin yeteneklerine ve güdülenmelerine özel bir ilgi ve yoğun bir dikkat harcanır. İş gören tatmini düzenli yapılan iş gören anketleriyle takip edilir. İnsanlar örgütün merkezindedir.

8. Zeki bir örgüt esas olarak takımlar halinde çalıştığı için dikkat takımların örgütlenmesine ve yönetime harcanır. Örgüt takım çalışması için kendi modelini açıklar. Devamlı olarak nasıl işlev gördüğünü değerlendirir ve kafasında ödül sistemleri oluşturur.

9. Zeki bir örgüt sistematik olarak geri beslemeleri toplar. Bu geri besleme sistemi örgüt içerisinde devamlı olarak iş görür ve geri beslemeler bütün öğrenmelerin, gelişmelerin ve değişimlerin yansıtıcısı olarak görülür. 360 derece geri dönüş anketleri, bunun yanı sıra dengeli puanlama yoklamaları örgütün rutinleridir. Geri besleme kültürü, ayrıca açık diyalogu yani en iyi düşüncelerin ortaya çıktığı açık tartışma ortamı sağlar.

10. Zeki örgütlerde bilgi teknolojisi verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Teknolojinin yeni çalışma yollarını nasıl geliştirdiği üzerine yoğunlaşılır. Bilgi teknolojisi, uygulamayı koymamızı sağlayan bir araç değil, yapabilmemizi sağlayan bir güçtür. Bu yeni teknoloji değer oluşumu için tamamen yeni mekanizmalar getirir. Örgüt uygulamaları kapsamlı sistemlerce (Teşebbüs Kaynaklar Planlaması) yönetilir. Bilgi teknolojisi farklı tipteki kapalı devre internet ve çalışma grubu teknoloji sistemleriyle desteklenir.

11. Zeki örgütlerde yönetim, örgüt başarısı görevi içerisinde hizmet işlevini oluşturur. Yönetim farklı açılardan uygulanmalıdır. Takım yönetimi, katılanların yönetimi, koçluk, kendi kendini yönetim akıllı bir örgütün yatırım yapmak için hazır olduğu perspektiftir. Örgüt her zaman yönetimde yeni bakış açıları aramalıdır.

12. Zeki bir örgütün en önemli özelliği yeni bir değişiklik olmadığı zamanlarda bile kendisini değişime ve yeniliğe hazırlamasıdır. Örgüt, atılımları başarılı olduğunda bile değişime ve yeniliğe hazır olmalıdır. “Başarılı bir örgütü koruyacak hiçbir şey yoktur. Değişim doğal bir süreç olarak kabul edilmelidir. Her iş gören yeni bir atılım için hazır olmalı ve her zaman yapılmış olanı arzulamamalıdır” cümlesi sürekli akıllarda bulundurulmalıdır.

1.3.2.2. Örgütsel Zeka Yetenekleri

Örgütsel zeka, örgütlerin varoluşlarını, başarıyla sürdürmelerini olanaklı kılan yetenekler ve bunların kullanımı olarak tanımlanmıştır. Bu yetenekler iki yıl süren çalışmalar sonucunda çeşitli başlıklar altında toplanarak alan yazına kazandırılmıştır (Erçetin, 2004b: 67-80).

1.3.2.2.1. Eylem ve Tepkide Çabukluk

Örgüt, kendisini etkileyen her duruma; her uyarıcıya, çözülmeden sürüklenmeden bir bütün olarak hızla uygun ve doğru tepki verebilmeli eylem geliştirebilmelidir. Örgütte her şeyin ve herkesin, her türlü duruma karşı her an hazır olup tepki geliştirebilmesi gerekir. Her duruma, her an hazır bulunmak. Eylem ve tepkide bulunması gereken bir durumun a) algılanmadığı, b) algılanıp doğru tanımlanmadığı, c) algılandığı ve tanımlandığı halde herhangi bir kararın verilip uygulanmasının üst konumlara bağlı olduğu durumlarda bu yeteneğin etkili biçimde kullanılamayacağı söylenebilir.

1.3.2.2.2. Değişen Durumlara Uyum Sağlayabilme

Değişen durumlara uyum sağlama, örgütün değişen, farklılaşan koşullarda yeni dengeler oluşturabilmesi, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan çeşitli değişik karışıklıkları elemine edebilmesi; uygun politika ve stratejiler oluşturup uygulayabilmesi olarak tanımlanabilir. Eylem ve tepkide çabuk olmayan bir örgütün değişen durumlara uyum sağlamakta güçlük çekeceği söylenebilir. Hızı ve kapsamı göz önüne alındığında her alanda yaşanan değişim eylem ve tepkilerinde çabuk olmayı varoluşu sürdürmenin önkoşulu haline getirmektedir. Gelişen teknoloji, verimli ve üretken bir iş gücü niteliğinin yanına yenilikçi olmayı ve yaşanan değişimlere hızlı bir şekilde intibak sağlama gerekliliğini de eklemiştir (Keskin, 2016: 14).

1.3.2.2.3. İşleyişte Esnek ve Rahat Olabilme

İşleyişte esnek ve rahat olabilme; (1) Örgütün işleyişine ilişkin belirlenen (2) kuralların gerektiğinde ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için değişebilir nitelikte olması, (3) Örgütte iş görenlerin işlerini yaparken bunun rahatlığını

hissetmeleri (4) örgüte ilişkin yapısal düzenlemeler ne olursa olsun herkesin birbiriyle sağlıklı bir etkileşim içinde olabilmesi; işbirliği yapabilmesi, (5) Örgütte iş görenlerin görevlerini farklı biçimde yapabilme şansına ve bunu örgüt yararına yapabilme ahlakına sahip olabilmeleri, (6) Örgütte bürokratik iş ve işlemlerin hızla kararların alınıp; uygulanmasına engel olmayacak biçimde azaltılması, (7) Örgütte herkesin, her konuda tercih yapabilecek seçeneklerinin ve tercih yapabilme özgürlüğünün olması, (9) Örgütte olmuş ve olası hataları kabullenmeli ve göze alma ile olanaklıdır.

1.3.2.2.4. Hayal Gücünü Kullanabilme

Hayal gücünü kullanabilme, bireysel yaratıcılıkların bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılması, sorunlara yeni denemiş çözümler üretebilme ve bunları kullanabilme, herhangi bir otoriteye sığınmaksızın ön yargısız ve ön kabulüz yeni açılımların yapılması olarak tanımlanabilir.

1.3.2.2.5. Sezebilme ve Öngörülü Olabilme

Sezebilme ve öngörülü olabilme, olmuş veya olası bir durumu fark etmek, anlamak, hissetmek ve o durumun yansımalarının neler olabileceğini kestirebilmek duygusal zekayı, örgütsel düzeyde kullanmak olarak tanımlanabilir.

1.3.2.2.6. Açık Düşünceli Olabilme

Açık düşünceli olmak örgütte, herkesin düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi; tüm öneri ve görüşlere hoşgörü ile bakılan bir ortamın var olması biçiminde tanımlanabilir. Kararların alınmasında; örgütün vizyonu ve misyonunun belirlenmesinde; yöneticilerin, iş görenlerin yanı sıra yaradışların da düşüncelerine açık olunması gerekir. Aynı zamanda, açık düşünceliliğin örgütün çevresi tarafından anlaşılabilmesi, kabullenilmesi ve desteklenmesi için kritik bir yetenektir. Bu yeteneğin olmadığı bir örgütte, diğer yeteneklerin tümünün gelişemeyeceği, kullanılamayacağı düşünülebilir.

1.3.2.2.7. Yenilenebilme

Yenilenebilme, örgütsel dirimi ve gelişmeyi sağlayacak yeni bilgi ve teknolojinin transferi ve kullanımı olarak tanımlanabilir. Örgütsel düzeyde yapılan her

neyse ona tutkuyu, düşlerine sıkıca sarılma ve her şeye farklı bakabilme yeteneğini bir var oluş ve yasayış biçimine dönüştürebilen örgütlerin yenilenebileceği söylenebilir. Bilgi ve öğrenme kapasitesini bilişsel bir evrim sürecine dönüştürerek değişebilen örgütlerin yenilenebileceği savlanabilir.

Halal ve Kull (1998) birlikte yaptıkları bir çalışmada örgütsel zekanın değişkenlerini (1) Enformasyon Teknolojisi ve Sistemleri, (2) Örgüt Yapısı, (3) Örgütsel Kültür, (4) Ekolojik İlişkiler, (5) Bilgi varlığı, (6) Stratejik Süreçler, (7) Dinamik Faktörler, (8) Performans olarak değerlendirmiştir.

Örgütsel Zekanın sıkça tekrar edilen alt boyutlarını Manson şu şekilde aktarmıştır (Mason, 1993: 18). (1) Çevresel Etkenleri Karşılatabilmek İçin Esneklik, (2) Örgütte Bireysel Farklılıkların Karmaşık İlişkileri Yönetebilmesi İçin Ayrıntılara Dikkat, (3) Örgütün Yenilik ve Değişim Yapabilmesi İçin Girişimcilik, (4) Örgütte İçsel Disiplin İçin Kendi Kendini Kontrol, (5) Tüm İşlevsel Düzeylerde Etkili Uyum, (6) Örgüt İçi ve Dışı İletişim, (7) Örgütün veya Üyelerinin Yeterliliklerini Belirleyebilmesi ve Kendine Güven, (8) Örgütte Güncel Bilginin Kullanılabilmesi ve Kabullenme Örüntüsü, (9) Örgütsel ve Bireysel Düzeyde bilgi Teknolojilerinin Kullanımı, (10) Çevresel Sinyallerin Ölçülebilmesi İçin Sosyal Gerçeklik ve Niteliksel Çözümler, (11) Örgütte Değişim ve Gelişim için Kuram Oluşturabilmedir. Söz konusu yetenekler (1) Amaç Eylem Yönetimi, (2) İnsan Kaynağı Yönetimi (3) Analitik Düşünce olarak üç ana başlıkta toplanabilir (Mason 1993: 18).

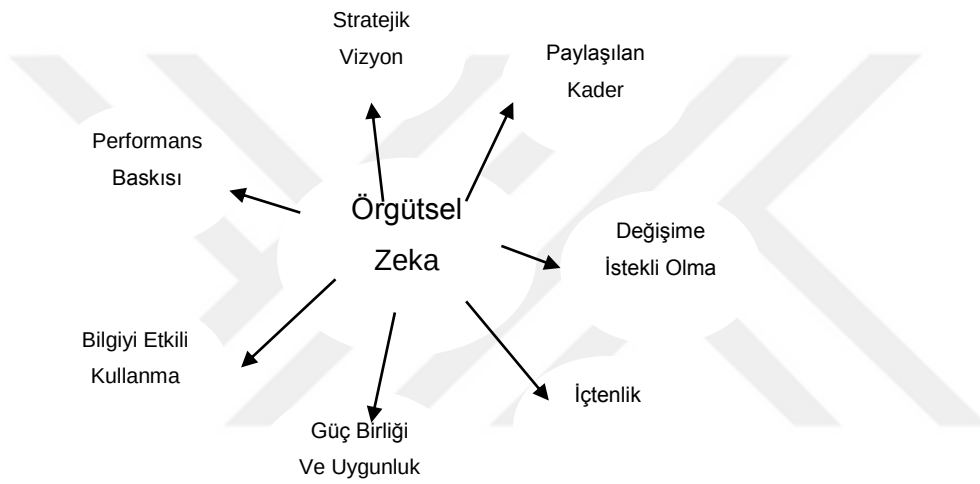
1.3.2.3. Örgütsel Zeka Boyutları

Günümüzde örgütsel zeka kavramına ilişkin birçok araştırma yapılmasına rağmen en kapsamlı olanlardan bir tanesi Alberecht'in çalışmalarında mevcuttur. Örgütsel zekanın 7 niteliği üzerinde çalışma yapan Alberecht çalışmasını Gardner'ın çalışmaları doğrultusunda temellendirmiştir. Gardner insanoğlunun birden çok zeka türüne sahip olduğunu savunmuştur. G- faktörü olarak bilinen evrensel düşünceye paralel olarak ortaya çıkmış olan eski tekil zeka görüşü ya da genel yeterlilik düzeyi fikrine karşıt, Gardner insanların çeşitli zeka alanlarına sahip olduğunu savunmuştur. Gardner zekayı soyut, sosyal, pratik, duygusal, estetik, bedensel olmak üzere çeşitli

türlere ayırmıştır. Bu anlamda örgütlerin değişik tipte zekalara ya da yetenek boyutlarına sahip oldukları savunulmuştur (Albrecht, 2003: 1-65).

Albrecht örgütsel zekayı 7 boyutu ayrı ayrı incelemiş ve bazı örgütler bu boyutlar üzerinden değerlendirmiştir. Birkaç uzun adam ile profesyonel basketbol oyuncularını arasındaki farkı sorgulanarak örgütsel zekası eksik örgütleri bu bakış açısı ile değerlendirmiştir.

Şekil 1.3 : Örgütsel Zekanın Boyutları



Kaynak: Albretch, 2003:1-65

Örgütsel zekanın yedi boyutu bir nitelik olup, davranışlar bütünü, yapısal karakteristik süreç ya da işletimse bir yol değildir. Bu niteliklerin ya da zekaların her biri çeşitli geçmişe veya nedensel faktöre sahiptir.

Geçmiş dediğimiz şey mantıklı örgüt yapısı, yetenekli liderlik, iş yaşamının taleplerine göre düzenlenmiş süreçler ve ürünler, birbirini ahenk içinde takip eden görevler, açık hedefler, önemli değer yargıları, iş görenlerin haklarını ve onlara karşı tavırları belirleyen politikalardır. Her bir boyut içerisinde var olan geçmişler zeka öğemizin kapasitesini maksimum düzeyde arttıracak seklide destek sağlar. Albrecht'in 7 boyutta topladığı örgütsel zeka nitelikleri aşağıda sıralanmaktadır.

1.3.2.3.1. Stratejik Vizyon

Her örgüt ulaşmak istediği yerin tarifini yapmak için bir kurama, örgütleyici prensibe gereksinim duyar. Örgüt liderleri “Bizler kimiz?”, “Varlığımızın nedeni nedir?”, “Varlığımızın özünde yatan asıl değerimiz nedir?”, “Dünya yaptıklarımızdan dolayı bizi niçin kabullenmeli, niçin ödüllendirmeli ve niçin takdir etmelidir?” sorularını cevaplamalıdır. Stratejik vizyon bir şeyleri oluşturma, geliştirme ve örgütün amacını belirtme kapasitesidir. Özel bir vizyon, strateji ya da misyon konsepti oluşturma ya da bu tip şeyleri belirtme kapasitesi değildir. Örgütsel zeka boyutu ya da niteliği olan stratejik vizyon, liderinin bir başarı konsepti geliştirmesini ve bunu açık bir şekilde belirtmesini ayrıca bu konsepti tekrardan oluşturmalarını öngörür.

Örgütsel Zeka iki nedenden dolayı stratejik vizyon ile başlar. Birincisi her örgütün bir amacı vardır. İkincisi ise örgütlerin yönetimi tepeden başlar. Stratejik vizyon “Nereye gittiğimizi biliyormuyuz?” sorusu ile başlar (Albrecht, 2003: 66–104). Stratejik vizyonu şekillendiren faktörleri şu başlıklar altında toplamıştır.

1.3.2.3.1.1. Altın Çağ Sendromu

Marriott şirketinin kurucusu J. Willard Marriott “Başarı asla bitmez” sözünü sürekli söylemiştir ve “Birinci olarak kalabilmek birinci olmayı başarmaktan zordur” ilkesini benimsemiştir (Albrecht, 2003: 67–72). Ben en iyiyim hissine kapılmak örgütlerde ve iş görenlerde rehavete kapılma, çevresel değişimi görememe gibi bir körlüğe neden olur.

1.3.2.3.1.2. Çift Görüş

“Şimdi ne oluyor” ve “Gelecekte ne olacak” sorularına aynı anda cevap verebilmektir. Araba sürerken aynı zamanda ulaşacağımız hedefin neresi olduğunu oraya nasıl gideceğimizi tasarlaya bilmek buna verilecek en iyi örnektir (Albrecht, 2003: 72–74). Yaşadığımız sorunlar, zorluklar ve krizler ile başa çıkarken aynı zamanda gelecekte elde edeceğimiz kazanımlar yeni hedefler veya yeni sıkıntılar ve zorluklara karşı alınacak önlemleri tasarlayabilmektir.

1.3.2.3.1.3. Belirsizlikte Görebilme ve Yönetim İlkeleri

Belirsizliklerin azaltılması, maliyetlerin veya ürün hatalarının azaltılması, çağa ayak uydurmak, kaliteyi ve rekabet edebilmeyi arttırmak gibi nedenler ile belirli dönemlerde çok yaygın olarak kullanılmış bazı yönetim anlayışları veya teknikleridir. Bunlar amaca göre yönetim, Verimlilik, Genişleme, Birleşme ve Satın Alma, İnsan İlişkileri, Mükemmeliyetçilik, Bir Dakika Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma, Takımlar ve Güçlendirme, ISO 9000, Yeniden Mühendislik, Müşteri Odaklılık ve Yeniden İnşa olarak özetlenmiştir (Albrecht, 2003: 74–83).

1.3.2.3.1.4. Hedefin Açıkça İlanı Vizyon, Misyon, Değerler ve Strateji

Her aşamada örgütlerin hedefleri ortaya koyulmalıdır. Bunu yaparken de basit ve herkes tarafından anlaşılır hedefler ortaya koyulmalı ve açıkça ilan edilmelidir. 1960 yılında ABD Başkanı John F. Kennedy’nin “İnanıyorum ki bu ulus 10 yıl içinde insanlı bir aracı aya gönderecek ve sağ sağlim onu geri getiremeyi başarmaya kendini adayacaktır” şeklinde konuşması örnek gösterilebilir (Albrecht, 2003: 83–87). Ayrıca Mustafa Kemal Atatürk “İlk Hedefiniz Akdeniz” emri yada “muasır medeniyet düzeyi” ifadeleri ile farklı anlaşılmalara meydan vermeyecek gayet açık ve net bir ifade kullanmıştır.

1.3.2.3.1.5. Liderlik, Vizyon ve Aksiyon

Herhangi bir koşulda başarılı olan bir lider başka bir durumda başarılı olamaya bilir. Veya aynı durumla karşı karşıya kalan iki liderin davranışları ve bu davranışlar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aynı olmayabilir. Birisi çok başarılı iken diğeri başarısız olabilir. Bunun için göreve uygun liderler ve iş gören seçimi önemlidir (Albrecht, 2003: 87–92). “Her yiğidin bir yoğurt yeyişi vardır” cümlesi ile anonim olarak söylenegelen ifade bu olguyu gayet iyi açıklamaktadır.

1.3.2.3.1.6. Güç isteği

McClelland ve Berlo sosyal güdüleme alanında yaptıkları çalışmada insanları belirli yönlerde davranmaya iten psikolojik faktörleri aile, arkadaş veya gruplar gibi sosyal topluluklara aidiyet isteği, Başarabilme ve bunları sergileme isteği, Son olarak diğerlerinin üzerinde otorite kurabilme, sözünün geçerli olabilmesi gibi kendini gösteren

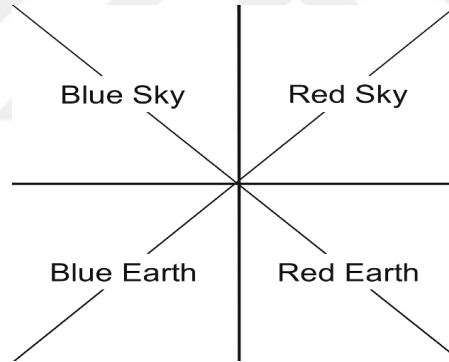
hisler güç isteği şeklinde ortaya çıkmıştır (Albrecht, 2003: 92–99).

1.3.2.3.1.7. Liderlik yapısı

Karl Albrecht'in geliştirdiği düşünce stili kuramında düşünce stillerimiz iki boyutlu düşünce biçimine Sol Beyin – Sağ Beyin (Mantıksal – İçsel) ve Somut – Soyutdur göre incelenmiştir.

Anlaşılması daha kolay olacağından Sol beyin – Sağ beyin yerine Blue-Red (Mavi – Kırmızı) ve Somut – Soyut yerine ise Earth – Sky (Yer- Gök) terimleri kuramının açıklanmasında kullanılmıştır. Bunun sonucunda ise düşünce biçimlerini 4 ayrı gruba ayırarak kuramını şekil 1.4'de gösterildiği gibi ortaya koymuştur (Albrecht, 2003: 99–104).

Şekil 1.4 : Düşüncenin Stili



Kaynak : Albrecht, 2003: 99-104

Bu kurama göre;

a.Sol beyin ve Somut çalışan (Blue Earth) pratik, mantıksal, sayısal, dizisel ve prosedürel olaylar ile ilgilenen düşünce yapısıdır.

b.Sağ beyin ve Somut çalışan (Red Earth) pratik, kişisel, içsel ve duygusal referanslı düşünce yapısıdır.

c.Sol beyin ve Soyut çalışan (Blue Sky) sistemler, yapılar, bağlantılar, planlar ve mimari düşünce yapısıdır.

d.Sağ beyin ve Soyut (Red Sky) ise vizyonel, ruhani, insancıl, global ve hipotezci düşünce biçimidir.

1.3.2.3.2. Paylaşılan Kader

İş görenlerin hor görülmediği, ortak bir kültürün olduğu ve aynı gemideyiz duygularının egemen olduğu, ortak bir tarihin olduğu, geçmişte yaşanan zorlukların beraber atlatıldığı, insanların birbirinin kültürünü tanıdığı ve saygı gösterdiği örgütlerde paylaşılan kader ortaya çıkacaktır (Albrecht, 2003: 105–124). Paylaşılan kaderi oluşturan öğeler aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır.

1.3.2.3.2.1. Birlik Ruhu

İşçiler için “Gürültülü Topluluk” terimi 1924 ile 1927 yılları arasında Harvard profesörü Elton Mayo tarafından yürütülen “Hawthorne Deneyleri” ne yönetim danışmanlığı yapan Frederik Roethlisberger tarafında söylenmiştir. İşçi sınıfını pis, zeki olmayan, güdülenmemiş, sosyal olarak saf orijinal düşünce üretemeyen insanlar olarak görme manasında bu terim kullanılmıştır(Albrecht, 2003: 106–107). İş görenlerin ise kendilerini bu şekilde gören yönetime karşı davranışlarında etki-tepki’den başka bir şey değildir. Adil olmayan ödül ve ceza sistemi veya bunun algısı nedeniyle işçilerin yabancılaşması, İşçilerin aşağılandığı kötü davranıldığı, Üst yönetim tarafından işçilerin sıkıntılarının yeterince bilinmediği ve onların çözüm yollarının yetersizliği, Yeterince yönetime karşı güdülenmiş ve diğerlerini etkileme yetisi olan bir iş gören, Ulusal veya endüstri çapında bir sendikanın varlığı var olduğu örgütlerde yönetim ve işçi birliğinin kolaylıkla zehirlendiğini söylemek olanaklıdır (Albrecht, 2003: 106–107). Birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulması için bu şekilde iş görenlere karşı bu şekilde davranışlardan kaçınılması gerekmektedir.

1.3.2.3.2.2. Metafor Olarak Hologram

İş görenlerin yaratıcı enerjilerini gerçeğe dönüştürebildikleri ve girişimcinin imajını müşteriler üzerinde olumlu yönde arttırabildiği bir örgüt kültürü oluşması

“holografik kültür” olarak adlandırmıştır (De Geus, 1997: 5-30). Buna örnek vermek gerekirse müşterinin bir mağazada bir ürünün reyonunu sorduğu ve onu yönlendiren iş gören müşteri daha oraya ulaşmadan önce o reyondan sorumlu iş göreni derhal arayıp, hiç kimseden bir emir veya talimat almaksızın kendi iradesi ile o reyonu yönlendirmesini gösterebiliriz. Jean Jacques Rousseau “sosyal kontrat” fikrini geliştirmiş ve bireyler ile ait oldukları toplum arasında bulunan ancak yazılı kurallara dayanmayan kendiliğinden oluşmuş kurallar olarak tanımlamıştır. Sosyal kontrat kişinin kendisi ile ülkesi arasında olabileceği gibi çalıştığı örgüte karşı da olabilir. Kişiler “sosyal kontratın” farkında olmasalar da gereklerini yerine getirirler. “Holografik kültürü” “sosyal kontrat” oluşturmaktadır. Holografik kültür olmadan gerçek bir psikolojik birlikten bahsedilmesi olanaklı değildir. Paylaşılan kader ve birlik duygusu ile birlikte ortak amaçların gücü karşı konulmaz bir rekabet gücü doğuracaktır (Albrecht, 2003: 108–110).

1.3.2.3.2.3. Bilinçli Olmayan Kollektif Kültür

Tüm örgütlerin kendine özgün kolektif bir kültürü vardır. Ancak bu kültür insanlarda bazı belirsizliğe yol açar. Çünkü kurallar yazılı ve belirgin olmadığı için kişiler olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için düşüncelerini özgürce beyan edemezler. İş görenlerin otoriteden korktukları veya belirsizliğin fazla olduğu yerlerde yaratıcılıklarını göstermezler (Albrecht, 2003: 110–113). Örgütsel zekayı desteklemesi açısından bilinçli olmayan kolektif kültürü bilinçli olan kolektif kültür haline getirdiğimizde iş görenlerde bulunan tedirginlik ortadan kalkacak nerede düşüncelerini özgürce açıklayabileceği nerede dinlemesi gerektiğini bilecek daha rahat ve yaratıcı davranabilecektir.

1.3.2.3.2.4. Örgütlerin Tarihi

Nasıl bir örgüt kurucusundan ve hatta kurucusunun varislerinden fazla yaşar. Yıllar boyunca topladığı zengin tarihini nasıl anlamamız gerekir. Ortak bir tarih oluşturmak geçmişten gelen derslerin kullanılarak gelecekte başarılı olmak adına gereklidir. Tarihi olmayan bir örgüt aynı hataları tekrar yapacak olup yıkılmaya mahkûm olacaktır (Albrecht, 2003: 113–116). Ayrıca tarihine bağlı bir örgüt geçmişteki başarıları ile övünecek insanlar arasında aidiyet duygusunu arttıracaktır.

1.3.2.3.2.5. Aynı Teknedeyiz Politikası

Yönetimin iş görenlere, iş görenlerin de yönetime düşman olduğu bir örgütte iş görenler sürekli müşterilere yönetimi kötüleyecek, yönetim ise sürekli iş görenleri anlamaktan uzak davranışlar sergileyecektir. Bu kısır döngü bir tarafın ilk aşamada kazanıp ardından hep birden kaybettiği bir aşamaya gelecektir. Bu tutumların sonucunda aslında hiç kimse kazanmamış olup herkes kaybetmiştir (Albrecht, 2003: 116–120). Yöneticiler iş görenlere kötü davrandıkları sürece aslında müşterilerine kötü davrandıklarını bilmeli aynı şekilde iş görenler da çalıştıkları örgüte zarar verdiklerinde aslında kendilerinin de zarar göreceğini düşünerek davranmak zorundadır.

1.3.2.3.2.6. Kültürler Arası Farklılık

Kültürel farklılıklar günümüz iş dünyasında daha çok maruz kaldığımız bir olgudur. Örgütsel zeka ise kültürel farklılıklardan oldukça etkilenmektedir. Farklı etnik gruplar, din üyeleri veya gelir düzeyi hatta aynı kültürden olan erkek ile kadın arasındaki farklılıklardan bile örgütsel zekanın gelişmesini etkilenmektedir (Albrecht, 2003: 121–124).

1.3.2.3.3. Değişime İstekli Olma

Genellikle idareci tarafından yönlendirilen bazı örgütsel kültürler işlevlerinde, düşünme yollarında ve çevreleriyle olan iletişimlerinde o kadar sıkı kurallar belirlemişlerdir ki onlar için değişim bir çeşit psikolojik huzursuzluk ya da neredeyse acıyı temsil eder. Diğer örgütsel kültürlerde ise değişim fırsatları yeni ve eğlenceli deneyim olanaklarını ve yeni bir şey ortaya çıkarma potansiyelini temsil eder. Bu çeşit ortamlardaki kişiler başarılı olabilmek için iş modelini tekrardan yapılandırmak için bir fırsat olarak görürler. Değişime istekli olma o kadar fazla olmalıdır ki stratejik vizyonun gerektirdiği değişim çeşitleri benimsenebilsin. Değişime istekli olma örgütlerin beklenmedik değişimlere hazır olabilesini de ifade eder (Albrecht, 2003: 125–139).

1.3.2.3.3.1. Örgüt Dengesi

Albrecht örgütleri insan vücuduna benzetmektedir. Nasıl insan vücudunun bir dengesi vardır. Aynı şekilde örgütlerin de dengesi vardır. İnsan vücudu nasıl değişen koşullara tepki gösteriyor ise aynı şekilde örgütlerde tepki vermektedir. Sıcak ile karşılaşan bir insan vücudu terler ve vücut ısınısını normalde tutmaya çalışır veya soğuk ile karşılaştığında kasları kasılır ve titreyerek vücudu ısıtarak ideal ısıya ulaşmaya çalışır. Aynı şekilde örgütler de bir iç dengesi mevcuttur. En azından kontrol dışı bir mekanizma değildir. Bu mekanizmalar birkaç şekilde karşımıza çıkmakta olup bir kısım davranışlara insanları cesaretlendiren veya caydıran biçimsel veya biçimsel olmayan örgüt içi politikalarıdır. Bu örgüt içi denge var olan sisteme bağımlılık şeklinde karşımıza çıkmaktadır ve değişime direnç gösterir. Amerikalı yönetim danışmanı, eğitimci ve yazar olan Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) bu bağımlılığı bilinen ve alışılmışı tutunma olarak tanımlamıştır. (Albrecht, 2003: 125–129).

1.3.2.3.3.2. Egemenlik Paradoksu

Piyasaya teknoloji ve pazar olarak egemen olan kuruluşlar en iyi bildikleri işi yaptıklarından dolayı yenilik yaratma çabasından genelde kaçınırlar. Çok nadir örgütler piyasada egemen olduğu halde yenilik üretmektedir. Yenilik üreten örgütler ileride piyasaya egemen olabilir ancak hali hazırda piyasaya egemen örgütler yenilik üretmezler (Albrecht, 2003: 129–134).

1.3.2.3.3.3. Mükemmeliyetçilik ve Yenilikçilik

Altı-Sigma programı Motorola tarafından geliştirilmiştir. Milyonda hatalı üretim miktarını 3.4 olarak baza alan mükemmeli hedefleyen sistem gerçekten dünya üzerinde kabul görmüş bir sistemdir. Hatta motorola Altı-Sigma okulu kurmuş olup bir çok örgüt bu okulda eğitim almıştır. Ancak motorola kendisi bile Analog çağa sıkışmış ve digital devrimi yakalayamamıştır. Sorun Altı-Sigma’da değildir. Motorola dışında diğer Altı-Sigma uygulayıcısı olan şirketler hem mükemmeliyetçiliği hem de yenilikçiliği başarabilmiştir. Motorola mükemmeliyetçiliği benimsemiş iken yıkıma doğru gitmesinin ana nedeni çok iyi bilinenden bilinmeyene doğru yolculuktur. Bu çok zor bir karar olup belirli zaman aralıklarında örgütlerin maruz kaldığı bir durumdur. (Albrecht, 2003: 134–136).

1.3.2.3.3.4. Değişimi Organize Etmek

Çok iyi bir şekilde tasarlanmış, her aşamada detaylı olarak üretim sürecini veya rutin işlemleri kontrol etmek elbette doğaldır. Bu süreçler oluşturulurken bir takım bürokratik olguyu da elbette beraberinde getirecektir. Ancak bir yenilik ortaya koyulacak ise bu süreçlerin hızlandırılması ve bürokrasinin olanak olduğu kadar azaltılması gerekmektedir. Farklı gereksinimler farklı yöntemleri doğurur. Yüzlerce standartlaşmış ve ekonomik bir şekilde uçak üretmek başka yöntemler isterken, zaman tahdidi olan ve bir yenilik ortaya koymak gerektiğinde uygulanacak yöntem kesinlikle başka olacaktır (Albrecht, 2003: 136–139).

1.3.2.3.4. İçtenlik

Paylaşılmış kader öğelerinden ayrı olarak içtenlik ögesi standartlardan fazlasını vermeyi gerektirir. Örgütsel psikologlara göre isteğe bağlı çaba örgüt içerisindeki kişilerin kendinden beklendiği kapasitesinin üstünde işlev görüp ona göre daha fazla enerji sarf etmeleri olarak tanımlanır. İçtenliğin çok az ya da hiç olmadığı bir örgütte hizmet veren kişiler sadece işlerini yaparlar. İçtenliğin belirgin olduğu bir örgütte ise liderler isteğe bağlı çabaya ulaşmayı bir nevi basarmışlardır. İş görenler kendi başarılarını örgütün başarılarıyla eş değerli tutarlar. Bu nedenle iş görenlerin kendilerinden beklenenden daha fazla katkı sağlama isteği örgütü başarıya götürür. Birlik ruhu ve başarmak için gerekli enerji de var ise o örgütün bireyleri içten davranacak ve gerektiğinden fazla çaba sarf edecektir (Albrecht, 2003: 140–155).

1.3.2.3.4.1. Frederick Taylor'un İşçilere Bakışı ve Günümüz

Bazı yönetim kuramcılarının işçi sınıfına bakış açısı aynı Frederik Taylor'un bakış açısıdır. Taylor ustabaşı olarak çalıştığı dönemlerde zaman ve hareketlilik etütleri sayesinde ayrıntılı bir biçimde incelemiş ve büyük zaman kayıplarının olduğunu saptamıştır (Kara, 2016a: 159). Ayrıca gözlemlerinde insanlar spor faaliyetleri yaparken öz veri ile rekabet içinde kendilerinden fazlasıyla katarak görev yapıyorlar. Ancak iş yaşamına geldiğinde bilerek işi yavaşlatıyor, gerektiği gibi çalışmıyor ve güçlerinin üçte birinden fazlasını iş yaşamında kullanmıyorlar inancına sahiptir (Albrecht, 2003: 141–143). Aynı olguyu McGregor klasik yönetim biliminin

betimlemesi olarak X kuramı ile açıklamaktadır (Kara, 2016a: 111). Her ne kadar birçok yönetim kuramcısı tarafından daha insancıl yaklaşımlarda günümüze kadar dile getirilse bile günümüzde Frederik Taylor gibi düşünen birçok yönetici bulunmaktadır.

1.3.2.3.4.2. İnsanları Çalıştırma

İnsanları yöneticiler canlandıramaz. Tıpkı bir makinayı yağlamak gibi onları güdüleyebilirsiniz ancak onları çalıştıramazsınız. Ancak onlara etkili bir liderlik ile anlaşılır bir vizyon verebilirsiniz (Albrecht, 2003: 143–146).

1.3.2.3.4.3. Frederick Herzberg'in GÜDÜLENMEYE BAKIŞI

Frederick Herzberg güdülenmeyi İki-Faktör kuramı ile açıklamaktadır. Bu kurama göre insanları güdüleyici unsurlar ve güdülenme bozucu unsurların etkileri üzerine durulmuş ve iş yaşamını etkileyen bu unsurlar üretilen iş miktarını oldukça etkilemektedir. Ancak bu olgu biraz karışıktır (Albrecht, 2003: 146–150). Herzberg'e göre bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından güdüleme faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Bu faktörleri, sağlık - hijyen faktörleri olarak da tanımlanmaktadır (Kara, 2016a: 157).

İnsanların güdülenmesini bozan unsurları ortadan kaldırmak her zaman onları güdülemez. Örnek verecek olursak çalışma koşulları kötü bir ortamda minimum çalışma sergileyen bir iş görene çok konforlu bir ortam sunulduğunda da minimum çalışma sergileyebilir. Yöneticilerin güdüleyici veya güdülenme bozucu unsurlarla ilgilenmeleri elbette doğaldır ancak daha çok iş görenlerin nasıl daha çok katkıda bulunacağı yöntemler bulmaları gerekmektedir. Kötü ortam koşullarını düzeltmek ile ilgilenmek yerine takım ruhu oluşturabilmek veya yüksek derecede başarı azmi aşılayabilmek iş görenler kötü ortam koşullarına rağmen daha çok güdülenecektir (Albrecht, 2003: 146–150).

1.3.2.3.4.4. Birlik Gücü ve Aidiyet

İnsanlar çalıştıkları örgütün bir parçası olarak o örgüte ait olmak isterler ve ortak amaç olarak örgütün başarılı olmasını dilerler. Ayrıca başarılı bir örgütün parçası olmak onları iş tanımlarının çok çok üstünde görevleri üstlenmelerine olanak sağlar (Albrecht, 2003: 151–152).

1.3.2.3.4.5. İş Yaşamının Kalitesi

Frederick Herzberg'e göre iş yaşamının kalitesini etkileyen unsurlar üretilen iş miktarını ciddi şekilde etkileyen unsurlardandır. Bu unsurlar (1) Yapmaya Değer Bir İş, (2) İyi Standartlarda Fiziksel İç Koşulları, (3) İyi Derecede Bir Ücret ve Yarar, (4) İş Güvenliği, (5) Yetenekli Yöneticiler, (6) Katılımın Taktiri Öğrenme ve Gelişme Fırsatı Erdemli Hareket Şansı, (7) Bir Takımın Parçası Olma Hissi, Adaletli Yönetimdir (Albrecht, 2003: 153–155).

1.3.2.3.5. Güç Birliği ve Uygunluk

Güç birliği ve uygunluk örgütsel zekanın boyutlarını ortaya koyan Albrecht tarafından aşağıdaki başlık altında tanımlanmıştır. Genel olarak örgütlerdeki kurallar ve araçlar örgütün başarısı için gerekli olup olmaması bu bağlamda görülmüştür.

1.3.2.3.5.1. Yapısal Paradox

İnsan gelişimi ile örgüt gelişimini birbirine benzemektedir. Buna göre yenilikçi örgüt insanın bebeklik ve çocukluk yaşamını mükemmeliyetçi örgütleri ise olgunluk ve yaşlılık dönemi ile bağdaştırmaktadır. Örgütlerin hem mükemmeliyetçi hem de yenilikçi olmasını beklemek çok zordur. Genellikle bu iki olgu iki zıt kutupta yer alır. Yenilikçi olan örgütlerde düzen, kural, politika gibi düzenleyici unsurlar henüz oluşmamıştır. Yeni keşiflere açık ve deneme yanılma yoluyla yolunda ilerler. Ancak mükemmeliyetçi örgütler kurallar ve politikalar arasına sıkışmış yenilik üretmekten uzaklaşmış örgütlerdir. Yenilikçi örgütlerde kaotik bir ortam egemen iken mükemmeliyetçi örgütlerde huzurlu bir ortam egemendir. Yenilikçi örgütler belirsizliklere tahammülü çok yüksek iken mükemmeliyetçi örgütlerin belirsizliklere tahammülü neredeyse yok gibidir (Albrecht, 2003: 156–161).

Örgütlerin gelişimi tıpkı insanların gelişimi gibidir. İnsan yaşamının evreleri gibi örgütler de bazı evrelerden geçer. Tüm bu geçiş anında insanlar deneme-yanılma ile kendi beyinleri tarafından kendilerine bir sınır oluşturur ve ileride bu sınırın dışına çıkmaz. Aynı şekilde örgütler de çeşitli sınırlar oluşturur ve gelecekte bu sınırların dışına çıkmak istemez. Bu sınırlar oluşturulmadan önce yenilikçi bir örgüt iken bir işi

yapmanın en iyi yolunu bulduğunda ise mükemmeliyetçi olarak kendisi tarafından çizdiği sınırların içine hapis olur. Burada önemli olan husus yanlış bir şeyi mükemmel bir şekilde yapmayı öğrenen örgütlerde örgütsel aptallık egemen olmaktadır. Diğer taraftan beklenmeyen durumlara cevap veremeyen yenilikçi örgütlerde aynı şekilde örgütsel aptallık egemen olacaktır (Albrecht, 2003: 156–161).

1.3.2.3.5.2. Sistem Karışıklığı: Hata İçin Tasarlama

Temelde birçok operasyon aslında tasarlanmamıştır. Tekrar eden zamanla gelişen veya evrilen bir dizi oluşumdan belli başlı sistemleri oluşturur. Bunun sonucunda ise birçok istek cevapsız kalmaktadır (Albrecht, 2003: 161–165). New England Journal of Medicine’ın yayınladığı bir makalede bunun en somut örneği görülmektedir. Bu makaleye göre Kanada’da yaşam tehlikesi olan hastalıklardan dolayı hafta sonu hastaneye yatmak zorunda olan hastaların %6’sı yaşamını yitirmiştir. Amerikan Hastaneler Birliği bu sonuçları Amerika’daki hastanelerde araştırmış ve sonucunda ise hafta sonları sadece belli başlı evrak işlerinin yapabilen fazla deneyimi olmayan kişilerden oluşan iş görenlerin hastanede mesai yaptığını saptamıştır (“Business Week,” 2001).

1.3.2.3.5.3. Sistem Zekası: Başarı İçin Tasarlama

Tüm örgüt iş gören veya yöneticileri bulundukları örgütü zeki olarak görebilir. Ancak asıl ölçüt örgütün hizmet ettiği üçüncü şahıslar tarafından hissedilen zekadır. Küçük bir örgütte minimum beş farklı zeka boyutundan söz etmek olanaklıdır (Albrecht, 2003: 165–166). Bu zeka türleri; (1) Bir örgütün minimumda göstermesi gereken ve olmaz ise olmazı olan performans zekasıdır. Bu zeka örnek olarak bir hastane için sadece hastanın canlı olarak hastaneden ayrılmasını ihtiva eder. (2) Bir kısım yanlışlıkları ve hataları düzeltebilecek düzeyi düzeltici zekadır. (3) Alışık olunmayan durumlara karşı gösterilen tepkinin oluşturduğu zeka harici zekadır. (4) Aşırı yıkıcı bir durum söz konusu olduğunda durumu düzeltici işlem yapabilmeyi iyileştirici zeka kapsar. (5) Örgütlerde hizmet gören kişi ya da örgütler için onlara değer katan en üst düzeyde zeka değer katıcı zekadır.

1.3.2.3.5.4. Bürokrasi

Albrecht bürokrasiyi “At Eyeri” olarak tanımlamış ve örgütsel zekanın önünde engel olarak görmüştür. Bazı yönetici ve iş görenler de bürokrasinin arkasına saklanarak kendi istediği gibi davranıp içinde bulunduğu örgüte zarar vermektedirler.

1.3.2.3.5.5. Adalet

Örgütsel aptallığı oluşturmada en büyük pay hataları ödüllendirmek ve başarıyı cezalandırmaktır (Albrecht, 2003: 169–171). Bazı örgütlerde hataları ve başarıları birbirinden ayıran düzenli ve biçimsel bir sistemi vardır. Ancak birçok örgütte bu biçimsel olmayan bir şekilde yürütülmektedir. Ödül ve ceza sisteminin biçimsel olmayan yapıda olması ile birlikte aynı zamanda da şeffaf olmamaktadır. Bunun sonucu olarak insanlardaki adalet duygusunda sarsılmalar meydana gelmektedir.

1.3.2.3.5.6. Birleşen Örgütler

Örgütlerin birleşmesi ile birlikte bu örgütlerin oluşturduğu kültürler de birleşmektedir. Birisi diğerinin boyunduruğu altına girmemektedir. Bunu kabul etmeyen yöneticiler başarısızlığa doğru gitmektedir (Albrecht, 2003: 171–174).

1.3.2.3.5.7. Görev İçin Örgütlenme

Her görev için yeniden örgütlenmek örgütlerde sürtünme katsayısını arttıran bir durumdur. Her örgüt değişikliğinde belirgin olmayan hiyerarşik yapılar insanlarda karışıklığa neden olacaktır. İnsanlar yeni yapıları öğrenmesi için zamana gereksinim duyacaktır ve örgütler için bu zarar olarak karşılırlarına çıkacaktır (Albrecht, 2003: 175–176).

1.3.2.3.6. Bilgiyi Etkili Kullanma

Bilgi yönetimi tüm örgütler için kritik öneme haiz bir konu olmuştur. Ancak 1950’lerde Peter Druker tarafından ortaya atılan bilgi işi ile bilgi işçileri; bilgiyi yönetenden çok bilgi yönetimi için sömürülen insanlar haline dönüşmüştür. Bilgi Yönetimi ile bilgiyi etkili kullanma arasında fark vardır. Bilgi yönetimi ile gündeme gelen veri tabanı, insanların veri tabanlarına veri giren köleler durumuna getirmiştir. Örgütsel zekanın boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanmayı ise en ilkel kabilelerde bile bilgi yönetiminin söz konusu olduğunu göstermektedir (Albrecht, 2003: 177–200).

Bu bölüm örgütsel zeka ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki başlığı altında üçüncü bölümde detaylı şekilde aktarılmıştır.

1.3.2.3.7. Performans Baskısı

Bilgi yönetiminin öncülerinden Peter Drucker'ın örgüt yöneticilerinin tüm alanlara konsantre olmamalarını, onun yerine birkaç kritik öneme haiz konulara konsantre olmaları gereklidir. Örgüt yöneticileri için birkaç kritik konu üzerinde odaklanabilmenin kolay bir iş olmadığını ifade etmiştir (Albrecht, 2003:202). Örgütlerin karşısına çıkan fırsatları değerlendirme adına yeni iş alanlarına girmeden önce kısıtlı kaynaklarını da gözden geçirerek vizyon, misyon ve önemli stratejik hedeflerini de gözden geçirmesi gerekmektedir. İş görenler üzerinde olumlu performans baskısı oluşturmak basit mesajlar verebilen liderler, geri besleme ve korkak yönetim biçimi oluşturmamaktır (Albrecht, 2003: 203–204).

1.3.2.3.7.1. Sembol Olabilen Lider

Sembol olabilmiş liderlerin iş görenlere ve müşterilerine “Biz müşterilerimiz için değer yaratmak amacıyla buradayız” mesajını kolaylıkla iletebilen liderlerdir. Bunu yaparken çok içten olup iş görenleri ile her zaman iç içe, onlar ile sohbet eden, onların işlerini yapmalarında yardım eden, süreçleri kolaylaştıran, kendi stilleri olan, basit ve anlaşılır mesajlar verebilen ve müşteriler ile sık sık diyaloga girebilen kişiler sembol olabilmeyi başarmıştır (Albrecht, 2003: 204–206).

1.3.2.3.7.2. Geri Besleme

Paylaşılan birlik ruhunun olduğu örgütlerde yöneticiler iş görenler ile kendilerini paralel veya tamamlayıcı olarak görürler. Buna tepki olarak iş görenler de karşılık vererek farklı bir yol ve sınır oluşturur. İş görenler neler olup bittiğini öğrenmeye hakları olduğunu ve bunun doğrudan onların başarısını etkileyeceğine inanmaktadırlar. Bazı örgütler iş görenler iş girişimleri hakkında bilgilendirirler. Bazı yayınlar yayınlarak girişimlerin sonuçları hakkında bilgilendirme yaparlar. “Eğer insanlar neler olup bittiğini ve başarmak için ne kadar iyi olduğunu bilirse daha fazla çalışır ve görevlerine karşı daha bilgili olur.” cümlesiyle Örgütsel zekanın Performans baskısı açısından geri beslemenin önemine dikkat çeken Albrecht paylaşılan kader ve içtenlik

açısından da değerlendirerek “İnsanlar ne olduğunu bilmedikleri şeye enerjilerini harcamazlar” söylemiyle geri beslemeyi özetlemiştir.

1.3.2.3.7.3. Korkak Yönetim

Konumunun hakkını veremeyen yöneticiler tarafından gerektiği gibi davranış sergilememenin sonucu olarak oluşan yönetim olarak görmüştür. Korkak yönetimin sonucunu örgütsel zeka açısından çok maliyetli olduğu değerlendirilmektedir. İş görenler enerjilerini tüketir, örgütsel zekaya karşı bir direnç oluşur ve içtenliğine zarar vermektedir. Örgütlerdeki hak ve adalet duygusunu zedelenir (Albrecht, 2003: 209–213).





İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN DİNAMİKLER

2.1. BİLGİ KAVRAMLARI

Bilgiyi kavram olarak ele almadan önce bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının da bilinmesi gerekir (Atılğan, 2009: 1). Bilgi, veri ve enformasyondan farklıdır ancak, çoğu insan sezgisel olarak bilginin veriden ya da enformasyondan daha geniş, daha derin, daha zengin olduğunu bilmemektedir. Oysa veri, ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir ve anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır (Yahya ve Goh, 2002: 458). Veriler enformasyonun oluşmasını sağlarken, enformasyonlarda bilginin oluşmasını sağlamaktadır. Veri ham gerçeklerdir ve düzenlendiğinde enformasyona dönüşmektedir. Anlamlı enformasyon ise bilgiyi oluşturmaktadır (Yahya ve Goh, 2002: 450-460).

2.1.1. Veri

Veri kelimesi Türk Dil Kurumu “Bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done” olarak karşılığı verilmiştir (“www.tdk.gov.tr”, 2017). İngilizce karşılığı “data” dır (“www.zargan.com”, 2017). “Data” kelimesi ile Latince “Datum” kelimesinden türetilmiş olup “şey, nesne” anlamındadır (“www.etymonline.com”, 2017).

Veri, bilginin oluşmasındaki ilk adımdır. Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Örgütler açısından verinin en güzel tanımı; “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır (Akçal, 2015: 10-15). Bengsir’e göre veri sürecin hammaddesidir. Tamamlanmayan sembol, rakam, harf, resim, gözlem vb. şeylerdir.

Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Davenport ve Prusak, 2001: 201–202). Verinin tek başına kullanılması çok bir şey ifade etmeyecektir. Veri işlenmemiştir. Birçok verinin bir şey ifade edebilmesi için istatistiksel bir anlamlandırma sürecine tabi tutulması gerekmektedir. Verilerin kullanılır bir şekle dönüştürülebilmesi ancak özetlenmesi ve anlamlandırılması ile olanaklı olacaktır. Veri, dolaylı yoldan bilgiyi besleyen, onu şekillendiren bir olgudur.

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon kelimesi Fransızca’ dan dilimize girmiş bir kelime olup Latince kökenlidir (“www.etymonline.com”, 2017). Türk Dil Kurumu ise enformasyon sözcüğünü “Danışma, tanıtma” olarak tercüme yapıp sıfat olarak kullanıldığında ise “haber” kelimesine karşılık gelmektedir (“www.tdk.gov.tr”, 2017).

Enformasyon düzenlenmiş veri ya da veri kümesi olarak tanımlanarak belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade etmektedir (Bhatt, 2001:69; Keskin ve Kalkan, 2007:1). Enformasyon belirli bir alana veya konuya yönelik olarak alıcıyı etkilemek için dağınık halde bulunan verilerden süzülerek elde edilir. Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir öğedir. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (Nonaka, 2004:1-30). Enformasyon, düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Türk, 2003:78).

Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini, algısını değiştirmek, yargısı ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu açıdan bakıldığında enformasyonu; fark yaratan veri (Akçal, 2007.; Barutçugil, 2002, s. 57; Kurt, 2004, s. 11) olarak tanımlayabiliriz. Yinede alıcı istediği enformasyonu alıp istediğini almaz. İsteddiği şekilde şekillendirir ve kullanır.

Mesajın kaynağı, veriye anlam kattığında, enformasyona dönüşür. Dolayısıyla verilerden bilgiye dönüşümde ikinci adım enformasyondur. Bu dönüşüm gerçekleşirken şu zihinsel süreçlerden geçilir (Akçal, 2005; Barutçugil, 2002:57; Kurt, 2004:11).

- Amaca yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesi,
- Kategorize etme: Verilerin temel bileşenlerinin neler olduğunu belirleme,
- Hesaplama: Verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi,
- Düzeltme: Verilerin hatalardan ayıklanmış olması,

- Özetleme: Verilerin kısa ve yararlı olarak özetlenmesi.

2.1.3. Bilgi

Türk Dil Kurumu güncel sözlüğüne göre bilgi “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumat” ile “İnsan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf” (www.tdk.gov.tr, 2017) olarak tanımlanmaktadır. Bilgi kelimesini tarif eden kelimelerin neredeyse tamamı Arapça’ dan dilimize geçmiş kelimelerdir. İngilizcede bilgiyi ifade eden kelimeler Latince kökenli olup “information, knowledge ve cognition” olarak İngilizcede kullanılmakta olup sırasıyla “haber verme, bilgi ve idrak” anlamlarına gelmektedir.

Sorun çözme veya karar verme amacıyla enformasyonun sınıflandırılması, örgütlenmesi ve anlaşılır hale getirilmesi için analiz edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Turban, 1992:34). Barutçugil ise bilgiyi; insanın çevresinde gerçekleşen değişimleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan bireyselleştirilmiş enformasyon olarak tanımlar. Buna göre bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, düşünceler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir (Barutçugil, 2002:10). Yazara göre bilgi; veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğe doğru şekillenen bir piramide benzemektedir. Piramidin en üstünü bilgeliğe işgal etmekte olup bilginin sentez yoluyla tam anlamıyla bütünleştirilmesi ve sindirilmesi durumudur (Barutçugil, 2002:60).

Zaim’e göre ise bilgi, beyinde ortaya çıkıp uygulamaya geçirilen, belli bir düzen içindeki deneyim, değer, enformasyon ve uzmanlık görüşünün esnek bir bileşimidir (Zaim, 2005: 69–70). Verilerden süzülüp anlamlandırılan enformasyon mesajın alıcısına ulaştığında, alıcının beyinde önceden var olmuş bilgiler ile harmanlanarak meydana gelen olguyu bilgi olarak açıklayabiliriz.

Bireysel açıdan bilgi, insanın yaşamında öğrendikleri ile deneyimlerinin toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlayacaktır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan bileşenlerdir (Barutçugil, 2002: 58–59).

Örgütler açısından bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan düzenlenmiş veri ve enformasyondur. Bu enformasyon, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik / yenilik / yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması bilgiyi karşımıza çıkarır. Bu bağlamda örgütler için bilgi (1) Doğru karar vermede,(2) Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada, (3) Sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde,(4) Standart bir ürün/hizmet gerçekleştirmede, (5) Var olan sorunların çözümlenmesinde ve olabilecek sorunlara çözüm bulunmasında; kullanılan bir araç olarak tanımlanmıştır (Anameriç, 2005: 167–173).

Bu özelliklere sahip olan kapsamlı tanımlarından biri de şöyledir.

“Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir” (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

2.1.4. Bilgelik

Türk Dil Kurumu “bilgelik” terimini “hikmet, kendini tanımanın bilgisi, vukuf ve bilgi” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 2017). Kelimenin İngilizce karşılığı “wisdom” etimolojik olarak araştırıldığında eski İngilizce kökenli “wise” kelimesinden gelmektedir. Anlam olarak “bilgi, öğrenme ve deneyim” anlamındadır. Bilgelik Yunan mitolojisinde Tanrıça Pallas Athena, Roma mitolojisinde Minerva olarak vücut bulan bir kavram olup, akıl, sağduyu, beyin ve bilgi kuramı ile ilintilidir (Small, 2003: 1-40).

2.2. BİLGİNİN DEĞERİ

Günümüzde bilgi ve enformasyon hem bireyler hem örgütler hem de ülkeler için stratejik bir özellik kazanmıştır. Bilgi ve enformasyonunun ekonomik ve stratejik bir değer taşıması, mal ve hizmet üretiminde kullanılıyor olması, örgütlerin ve örgütlerin

bilgiyi ve enformasyonu elde etmelerini, bunları mamul ve hizmet üretiminde efektif olarak kullanmalarını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır (Yılmaz,2009: 101).

Bilginin bir değere sahip olması ve alınıp satılabilmesi düşüncesi sadece günümüze özgü bir özellik olmayıp, tarihin daha önceki dönemlerine de götürülebilir. Ancak yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve artışı bilgiye ilişkin katma değer kavramında bir çığır açmıştır. Bu yeni toplum düzeninde teknoloji organize bilgi olarak tanımlanmakta; alet ve makine ise, organize bilginin kullanım şeklini oluşturmaktadır (Özdaşlı, 2002: 45).

Bilginin değeri, kendisinden beklenen sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bilginin değerinin saptanmasında, doğruluk, zamanlılık, eksiksizlik, yerindelik, ekonomiklik, uygunluk belirleyici niteliklerdir. Bilginin kalitesi ise peşin hükümler ve yanılgılar nedeniyle değişebilir. Aşağıda bilginin değerini ölçme şeması görülmektedir (Öğüt, 2001:21,22).

2.3. BİLGİNİN TÜRLERİ

Bilginin etkileşimi sonucunda yaşama geçirilebilme derecesine farklı kategorilere ayrılmıştır. Bu etkileşim biçimsel olarak bir kalıba girebilmesini de ifade eder.

2.3.1. Açık Bilgi

Kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel belirli bir kişiye özgü olamayan ve sahibinden bağımsız bilgiye “açık bilgi” denilmiştir (Chua, 2002: 70–75). Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer almaktadır. Açık bilgi, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilmekte ve örgütün felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır (Lee ve Yang, 2000: 784). Açık bilgi kodlanmış, kategorize edilmiş, teknolojik ve sosyal kanallar aracılığı ile erişilebilen ve paylaşılabilen bilgidir (Bayram, 2010:50).

2.3.2. Örtülü Bilgi

Bilgi, insanın bildiği, idrak ettiği, vakıf olduğu malumatın tamamıdır. Doğal olarak başlangıçta içseldir, henüz dışa vurulmamıştır. Alan yazını tarandığında dışa vurulmamış bilginin örtük bilgi olarak adlandırıldığını görmek olanaklıdır. Örtülü bilgi duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlı olması nedeniyle oldukça, gizemli ve zengin içeriklidir. Son derece öznel olan bu bilgi içeriğinin rakamlara, harflere veya başkaca nesnelere, formüllere ve şekillere dökülerek açıklanması, kodlanması, yönetilebilir ve kullanılabilir hale gelmesiyle artık açık bilgiye dönüşmüş olur. Ancak yine de şunu belirtmekte yarar var ki; örtülü bilginin net olarak, tüm detaylarıyla ortaya konulması her zaman olanaklı olmayabilir. Araştırmacılar tarafından örtülü bilginin ifade edilebilirliği konusunda bazı görüş ayrılıkları olmakla birlikte, ana hatlarıyla bakısı bu yöndedir (Özdemir, 2006: 1-55). Örtük bilgi üzerine çalışan araştırmacıların görüşleri aşağıda özetlenmiştir.

Çapar'a göre bilgi başlangıçta öznel ve gizlidir. Sosyal amaçlı kullanılabilmesi için şifrelenmeli, açığa çıkarılmalı, alıcılara gönderilmeli ve gereksinimi olan kişi, örgüt ya da gruplar tarafından deşifre edilmelidir. Yani bilginin yalnızca kişisel olarak oluşturulup örtük biçimde kalması yeterli değildir. Aynı zamanda açık hale getirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Çapar, 2005: 2-43).

Kurt ve Ağca ise; örtülü bilgiyle ilişkin olarak erişim paylaşım zorluğundan bahsederken; örtülü bilginin erişilmesi olanaksız, özel bir bilgi olduğunu, paylaşılmasının açık bilgiye nispeten çok daha zor olduğunu, önsezi ve kavramanın bu tür bilgiye dahil edilebileceğini belirtir. Ardından; örtülü bilginin teknik, inanç, ideal ve değerlerden oluşan bilişsel türevlerinden söz etmektedirler (Kurt ve Ağca, 2002:4-32).

Polanyi örgüt içinde bilgiyi ilk defa örtük ve açık olarak ikiye ayıran macar filozof; "bildiğimizi zannettiğimizden daha çok şey biliyoruz" cümlesiyle aslında örtük bilgi tanımı vermiştir. Ona göre örtük bilgi; kişisel, bir kalıba uydurulması ve iletişim yoluyla kullanılması zor bir bilgi çeşididir. Açık bilgi ise daha biçimsel ve sistematik bir dille iletebilen ve bir kalıba uydurulması kolay bilgidir. Polanyi, kişilerin örtük bilgiyi

ancak kişisel deneyimleri doğrultusunda edindiklerini belirtmektedir (Dervişoğlu, 2004: 5-23).

Beijerse örtük bilginin örgütsel de olabileceği vurgusunu yapmaktadır. Buna göre örtük bilgi çoğunlukla iş görenlerin zihinlerinde bulunur. Ancak, Örtük bilgi ile yalnızca insanların zihninde olan bilgiler değil, aynı zamanda kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgilerdir. Bunlara ek olarak örtük bilginin tanımı zordur, görecelidir, birçok faktöre bağlı olarak karmaşık özellikler sergiler ve bu özellikleri nedeniyle bu tür bilgileri biçimlendirmek kolay değildir (Odabaş, 2005: 4-65).

Odabaş; güç olmakla birlikte bireysel örtük bilginin açık örgütsel bilgiye dönüştürülmesinin olanaklı olduğunu, bu konuda fiziksel temas veya yakınlığın bir zorunluluk olduğunu, doğrudan gözlem, anlatım, taklit, deneme, karşılaştırma, birlikte çalışma gibi yöntemlerle bu dönüşümün olanaklı olabileceğini ifade etmektedir (Odabaş, 2005: 1-33).

Örtük bilgi bir belge üzerine kaydedilmiş olsa bile, bu belgeyi okuyan kimse söz konusu bilgiyi edinemeyebilir. Öyle olsaydı, bir maestronun keman çalma tekniklerini açıklayan bir kitabını okuyarak en az onun kadar iyi keman çalabilmemiz gerekirdi. Örtük bilgi buzdağının altındaki kısmına benzetilirken açık bilgi de buzdağının üstünde kalan kısmını ifade eder.

Örtük bilgi ve açık bilgiyi birbirinden net hatlarla ayırmak oldukça zordur. Bilgi dağarcığımızın önemli bir kısmı açık ve örtük bilginin birbiriyle iç içe olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önemlisi bu iki bilgi türünü birbirinden ayırmanın olanaklı olmadığıdır. Ayıklamaya kalkıldığında her iki tarafın da anlam ve nitelik kaybına uğrayacağı görülecektir. Algılama açısından mutlaka bir ayırım yapmak gerekirse, örtük bilginin sezgi ve deneyime dayalı, o ana ait ve pratik, açık bilginin ise daha çok akla ve evrensel kural ve değerlere dayalı, gereksinim anına yönelik ve kuramsal olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır (Özdemir, 2006: 10-30).

Açık bilginin belli kişilerin erişimine kapatılması da onu aynı zamanda örtük bilgi tanımlamasına maruz bırakmaktadır. Şu halde her iki bilgi türü de bireysel veya örgütsel olabilmektedir. Örtük bilgi, zor olmakla birlikte belli birtakım metotlarla açık bilgiye dönüştürülebilmektedir. Örtük bilginin somutlaştırılarak açık bilgiye dönüştürülmesi sürecine dışsallaştırma denilmektedir. Keza yeni elde ettiğimiz bir bilgi parçasının özümleme, yorumlama ve yansıtma süreci de açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesi yani içselleştirilmesi anlamına gelmektedir (Özdemir, 2006: 1-25).

Dixon kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye “örtülü bilgi” adı verilmektedir (Dixon, 1994:26). Kapalı bilgiler insan hafızasında, davranışlarında ve algılamalarında yerleşmiştir. Kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır. Kapalı bilgiler sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerlerdir (Yahya ve Goh, 2002:458). Örtülü bilgi aynı zamanda kişinin inançları, değerleri, hisleri, yetenekleri, deneyimleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır (Nonaka, 1998: 27–28).

Kapalı bilgi tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıraklık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Kapalı bilgi kolayca paylaşılamayan ve hepimizde var olan yetenekler ve know-how’dur (Lee ve Yang, 2000:784). Örtük bilgi şirket iş görenlerin zihninde olan ya da şirket eylem ve süreçleri içerisinde bulunan henüz kategorize edilmemiş, kodlanmamış, iletilmemiş ve çözümlenmemiş bilgidir (Bayram, 2010:50).

2.3.2.1. Örtük Bilginin Özellikleri

Açık bilgiye göre örtük bilgi daha karmaşık olması onun detaylı incelenmesini gerekliliğini doğurmuştur. Örtük bilginin özellikleri beş ayrı başlık altında incelenmiştir.

2.3.2.1.1. İfade Edilmesinin Güç Olması

Örtük bilginin sınıflandırılması, biçimsel bir forma dökülmesi, tarif edilmesi ya da matematiksel olarak açıklanması güçtür. Örgüt bilgi sanatsal alanlarda kendisini daha fazla göstermektedir. Örnek olarak bir ressamın resim çizebilme yeteneği örtük bilgidir.

2.3.2.1.2. Bireye Özgü Olması

Örtük bilginin çıkış noktası bireye özgü olmasıdır. İnsanların zihninde oluşan gizli bir bilgi çeşididir. Örtük bilgi kemikleşmiş zihinsel deneme yanılgılarından, kendisine oluşturduğu sınırlarından, inançlardan ve perspektiflerden oluşur. Bunlar insanlar tarafından süreç içerisinde doğru olarak kabul edilir ve bundan dolayı da kolay kolay açıklanamaz (Nonaka, 1999:35). Örtük bilginin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde bireysel faktörler her zaman yer almaktadır (Malone , 2002: 116-117). Kişisel, ifade edilmesi ve diğer bireylere aktarılması zor olan örtük bilgi, zamanla yaşantılar ile kazanılır (Lam, 2000: 496). Örtük bilgi; insanın içerisinde, beyinde bulundurduğu birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir (Nonaka, 1999: 1-40). Bunun sonucunda her insan kendisine özgü bir öğrenme yolu olduğu için olaylara karşı farklı bakış açıları olur ve yaşam içerisinde farklı farklı seçenek üretir diyebiliriz.

2.3.2.1.3. Deneyime Dayanıyor Olması

İnsanlar bir takım yetenekleri, deneyimleri, karşılaştıkları sorunlar karşısında aradığı çözüm yolları gibi bilgileri çoğunlukla deneme yanılma yöntemi ile elde eder. Doğru yol ve yöntemi öğrenirken aynı zamanda hata ile sonuçlanan bilgileri de öğrenmiş olur. Bu süreç içerisinde kendisine doğruları ve hataları ile kurulan bir yol ve sınır oluşturur. Sınırlarını çizer. Kendini ve yeteneklerini tanır. İnsanın zihnine deneyim ve yapılan iş ile yerleşen bilgi örtük bilgidir. Bu bilgi, deneyim, duygu, değer ve inançları içermekte olup zamanla insanlara yerleşir. Örtük bilgi, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgi türü olup diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla diğer insanlara iletilmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004:45). Örtük bilgi deneyim ve aksiyon merkezlidir (Johannessen, 2001: 7). Örtük bilgi tarif edilirken “deneyimden doğan güç” deyimini alan yazınında sıkça görülmektedir (Johannessen-Olsen ve Olaisen, 1999: 130- 131). Buradan hareketle her insan kendi deneyimlerine dayanan bir örtük bilgi hazinesi geliştirir.

2.3.2.1.4. Usta Çırak İlişkisinin Egemen Olması

Her insan maruz kaldığı ortamdan etkilenecek öğrenir Bu yüzden sadece uzun süren bir çıraklık periyodundan sonra bir kişiden diğerine aktarılabilen bilgidir. Örtük bilgi kolayca aktarılamayan ve hepimizde var olan yetenekler ve know-how’dur (Lee ve

Yang, 2000: 784). Örnek vermek gerekirse askerlik mesleği için Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk “Mekteb-i Asli Kıt’a dır” demiştir (Atatürk, 1998: 1-30). Çünkü öğrenilen açık bilgi ancak pratiğe döküldüğünde asıl öğrenme gerçekleşir. Başkalarının deneyimlerinden ve zihinlerinde saklı yollarından ve sınırlarından da sadece onlar ile birlikte çalışarak istifade edebiliriz. Çünkü örtük bilgi ve beceri uzun yıllara dayalı bir maruz kalma sürecinin ürünüdür.

2.3.2.1.5. Taklit Edilmesinin Güç Olması

Rekabet avantajına ana esas oluşturacak stratejik unsurların başında know-how, bilgi transferi ve taklit edilme/benchmarking güçlüğü gibi karakteristiği ile örtük bilgi gelmektedir (Doğan, 2007: 144). Rakiplerimizin tüm ürünlerini pazarlardan satın almak sureti ile ürünler hakkında yeterli açık bilgiye ulaşılabilmektedir. Burada karşımıza çıkan ürünün rekabet gücünü yaratan, ürünün çıktı haline gelmesi sürecinde kullanılan örgütsel veya bireysel bilgi birikimidir. Bu bilgi birikimine ulaşmak neredeyse olanaksızdır. Başarılı bir ressamın eserine bakarak onu taklit etmek olanaklı olmakla birlikte aynı kaliteyi yakalamak aynı derecede kolay değildir. Örtük bilginin taklit edilmesinin güçlüğü ile verilebilecek en iyi örnek belkide Çin Halk Cumhuriyeti menşei üretilen ürünlerdir. Ürünlerin aynısı üretilmekte ancak örtük bilgi eksikliğinden dolayı kaliteden yoksun bir çıktı pazarlanmakta olup bu kalitesiz ürünler ile dünya çapında ün salmışlardır.

2.3.2.2. Örtük Bilginin Elde Edilmesi, Kaydedilmesi, Tasnifi

Bilgi üretimi ve yönetimi konusunda uzman örgütler sadece açık bilgiyi değil aynı zamanda örtük bilgiyi de bilginin toplanması, üretilmesi, depolanması ve paylaşılması süreçlerinde ham madde olarak kullanmaktadır.

2.3.2.2.1. Örtük Bilgiden Örtük Bilgiye

Örgütlerde gerektiğinde örtük bilginin örtük bilgi şeklinde bilgi yönetim süreçlerine girmesidir. Usta-Çırak ilişkisi içerisinde örgütsel hafızaya yazılı olmayan şekilde örtük bilginin kayıt edilmesi olarak tanımlanabilir. Örtük bilgi çoğunlukla deneyim, gözlem, deneme yanılma ve taklit yolu üretilir ve aktarılır.

2.3.2.2.2. Açık Bilgiden Açık Bilgiye

Örgütlerin kolaylıkla elde edebildikleri bilgileri aynı şekli ile kayıt altına alması sürecidir. Örneğin örgütlerde rutin olarak yapılagelen göre görevlerin kayıt altına alınarak aynı standartta yapılmasını sağlaması buna örnek olabilir.

2.3.2.2.3. Örtük Bilgiden Açık Bilgiye

Örgüt iş görenlerin kendi deneyimlerinden oluşan süreçlerin formatlı şekilde bir kalıba sokularak kayıt altına alınması ve diğer insanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir hale getirilmesi işlemidir. Bir makinanın çalıştırılması, arıza anında yapılabilecek işlemler gibi prosedürlerin oluşturulması buna örnek olarak verilebilir.

2.3.2.2.4. Açık Bilgiden Örtük Bilgiye

Açık bilgi olarak paylaşılan bilginin bireyler tarafından içselleştirilmesi, bireylerin kendi yöntem ve bakış açılarına göre tekrar yorumlanması veya zihinlerinde şekillenmesidir. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin diğer bireylere sistematize edilmeden, dağınık olarak aktarılması veya bu bilgilerin bir başkası tarafından gözlem yoluyla alınması örnek olarak verilebilir (Odabaş, 2005, 6–7).

2.3.2.3. Örgütlerde Açık ve Örtük Bilginin Kullanımı

Artan rekabet koşulları içerisinde örgüt içinde üretilen açık/örtük bilgi ile çevreden toplanabilen açık/örtük bilgi çok değerlidir. Bu süreçte; zamanında, yerinde ve doğru bilginin elde edilmesi, doğru şekilde yorumlanarak örgüt içine paylaşımı ve örgütün elde edilen bilgiyi hazmetmesi ile birlikte bilginin yenilik getirecek şekilde kullanılması veya yaratılması daha çok önemli olmuştur. (Yıldırım, 2010: 1331). Bireylerin zihinlerinde bulunan örtük bilgi bireysel olarak beyan edilebilir kayıt altına alınabilir. Örtük bilgi bu şekilde diğer bireylere veya sonradan gelen nesillere aktarılabildiğinde örgütlere çok yararlıdır. Örtük bilginin kalitesi, bireysel deneyim, deneyimlerinin farklılığı ve deneyim bilgisinin düzeyi ile ilişkilidir (Durna ve Demirel 2008:143).

Bilginin kullanılması ve örgüt yararına olacak şekilde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin üretilmesi kadar önemlidir. Alan yazınında örtük bilgi

üzerine yapılan çalışmalar, bilginin en fazla, o bilgiyi üreten bireyler tarafından aktarıldığında ve yeni öğrenen bireyler bu bilgiyi çalışma yaşamında kullandıklarında değerli olduğunu ortaya koymaktadır (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010: 8).

Örtük bilginin en fazla bulunduğu ve kullanıldığı disiplinlerden biri tıptır. Doktorlar hastalık teşhis ve tedavilerinde önceki deneyimlere çok önem vermektedir. Son günlerde örtük bilgi ile deneyim arasındaki ilişki; örgütlerde yönetim ve eğitim alanlarında odaklanılan bir konu olmuştur (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010: 8). Örtük bilgiler örgütlerin yeniden yapılanma sürecinde ve modern yönetim modellerinin uygulanılmasında kullanılmaktadır. Bu durumun Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı örgütlerinde yaygınlaşmaya başladığı aktarılmıştır (Nonaka, 1991: 1-45). Tablo 2.1’de açık ve örtük bilginin kullanım yerleri verilmiştir.

Tablo 2.1 : Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım Yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş Süreci	Örgütlenmiş görevler rutin işlerde kullanılır.	Bireysel bilginin yaratılmasında, bireysel uzmanlık kanallarında, tahmin edilemeyen çevre ve değişime cevap vermede kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, deneme-yanılma, en uzman olduğu alanlarda kendi kendini yönlendirme, örgüt aracılığıyla iş hedeflerinin karşılanması.	Tepe yönetici veya takım liderinin bilgi paylaşımında ve iş kararlarında güveni arttırmak için sağlanmış oldukları kolaylıklar ve güçlendirmeler.
Öğretmek	Örgüt amaç ve gereksinimlerine dayalı, örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı.	Bire bir, yeteneğe dayalı, kısa süreli öğrenme, belli bir çıraklık döneminden geçerek rehber ve danışman aracılığıyla öğrenme.
Düşünme Şekli	Mantıksal, gerçeklere dayalı, gerçek metodların kullanımı ve aynı düşünme yeteneği.	Yatarıcı, esnek, farklı düşünmeye dayalı ve bakış açısını geliştirici bir özeliğe sahip düşünme.

Tablo 2.1 (Devam) : Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım Yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
Bilgi Paylaşımı	Müşteriler için gerekli olan, tekrar kullanılan, depo edilebilen, kodlanabilen elektronik şekilde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, video konferans, sohbet, hikaye ve bireysel bilgilendirme şeklinde paylaşılır.
Güdüleme	Spesifik amaçları karşılamak için performans temeline dayalı güdülenmeye önem vermek.	İş görenlere liderlik, vizyon ve sık sık temas kurmak yoluyla ilham kaynağı olmak.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, çalışma ortamında rekabeti özendiren, seçici işler için rekabeti artırıcı ödüller.	Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, doğrudan enformasyon paylaşımı için ödüllendirme ile rekabete ve parasal unsurlara dayalı bir ödüllendirme sistemi.
İlişkiler	Tepe yönetiminden aşağı kademeye doğru bir ilişki.	Bilgi paylaşımına dayalı açık, anlaşılır ve arkadaşça bir ilişki.
Teknoloji	İş ile ilişkisi, maliyetleri en aza indiren ve mevcut bilginin kullanımını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arasında iletişimi geliştiren, enformasyon akışına ve örtük bilginin değişimine olanak tanıyan bir enformasyon teknolojisi yatırımını kurmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalı, bilgi paylaşımını ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli ve kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

Kaynak : Durma ve Demirel,2008:143

2.3.2.4. Örtük Bilginin Paylaşılması

Bireylerin elde ettikleri ve zihinlerinde sakladıkları bilgiler örgüt içine paylaşılmıyorsa ya da örgütte gelecekte çalışacak bireylere aktarılamıyor ise hiçbir değeri yoktur. Bilginin tüm örgüt içine dağıtılması veya yayılması kritik öneme sahiptir. Çünkü bilgi yoksunluğu ya da bilgiye erişememekten kaynaklanan

olumsuzluklar, örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Önceki başarısızlıklardan dersleri çıkarmak ve mevcut olan bilgiden yararlanabilmek çok önemlidir. Bu anlamda gerekli bilgiye gereksinimi olan bireylerin veya bölümlerin erişememesi o bilgiyi değersiz kılar(Özdemirci ve Aydın, 2008: 67).

Açık veya örtük bilgi paylaşımı sürecinde; (1) bilgi yönetim sistemleri, (2) iş rotasyonu, (3) Yerel/özel bilgisayar ağ desteği, (4) gayri resmi toplantılar, (5) tartışma kültürü, (6) bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, (7) eski iş görenlerin yenileri yetiştirmeleri gibi bilgi paylaşımını özendirici ortamlar sağlanabilir. Bunlar açık/örtük bilginin etkin bir şekilde paylaşılması ve örgüt içinde genelleşmesini sağlayan ortamlardır (Kalkan ve Keskin, 2005: 185). Örgüt içinde bilgi paylaşımını özendirici bir örgütsel kültürün oluşturulması, bireyler ve birimler arasında iletişimin çeşitli araçlarla kolay hale getirilmesiyle olanaklı olacaktır (Durna, 2005: 77). Örtük bilgiyi paylaşma şekilleri ise (1) doğrudan gözlem, (2) doğrudan gözlem ve anlatım, (3) taklit, (4) deneme ve karşılaştırma, (5) birlikte çalışma şeklinde sıralamak olanaklıdır (Pınar, 2006: 54). Ancak bilgi paylaşımı için bunlar tek başlarına yeterli değildir. Bilgi paylaşımını özendirecek bir takım kültürel değerlerin örgüt içinde kökleşmiş olması gerekmektedir. Bilgi paylaşım kültürünün oluşması için gerekli bazı kültürel olgular ise; (1) açıklık, (2) güven, (3) farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, (4) bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir (Demiraçan, 2010: 15).

2.3.2.5. Örtük Bilginin Paylaşılmasının Önündeki Engeller

Örgüt bilginin paylaşımını engelleyen durumlar; (1) Bilgi gücü kaybı, (2) Bilgi paylaşımı konusunda zaman harcamaya isteksizlik,(3) Özgür kullanma korkusu, (4) Bilgide güven eksikliği nedeniyle açığa çıkarmaktan kaçınma, (5) Paylaşılan bilginin yanlış kullanımı konusunda bilgiye katkıda bulunanlarının endişelendikleri nokta belirsizliğe karşı üretilen stratejiler, (6) Hiyerarşiye ve biçimsel güce karşı aşırı saygının varlığı olarak belirtilmiştir (Altındiş ve Ağca, 2011: 47). Ayrıca alan yazınında karşımıza çıkan örtük bilginin paylaşımının önündeki en büyük engel güvensizliktir. Örgüt içinde güven ortamına erişildiğinde gerçek anlamda bir bilgi paylaşımı meydana gelecektir (Demiraçan, 2010:16).

Bilgi paylaşımı davranışlarını güdülemek kolay değildir. Çünkü bilgi iş görenlerin mahremidir. Bireylerde bilgi paylaşım davranışına cesaretlendirilerek yönlendirilebilir ancak zorlanamaz çünkü bilgiyi kendine saklama insanoğlunun doğal bir özelliğidir. Bireyler bilgilerini paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının nedenleri genellikle bireysel, örgütsel ve teknoloji olmak üzere üç temel başlıkta incelenebilir (Altındış ve Ağca, 2011:47-48).

2.3.2.5.1. Bireysel Engeller

Birey düzeyinde bilgi paylaşımı engelleri genellikle iletişim eksikliği, kültür farklılığı, pozisyon farklılıkları, zaman ve güven yoksunluğu, sosyal ağların eksikliği gibi faktörlerle bağlıdır. Bir başka neden ise itibar kaybetme korkusudur. İş görenler önemli olmayan, gereksinim duyulmayan ve hatta diğerlerini yanıltma endişesi ile paylaşmaktan çekinirler. Başka bir bireysel engel ise iş görenler hata yapma ve hatalardan öğrenmeye yönelik yönetici davranışlarıdır.

2.3.2.5.2. Örgütsel engeller

Örgüt düzeyinde bilgi paylaşım engelleri, (1) fiziksel çevre, (2) biçimsel ve biçimsel olamayan toplantı alanlarına erişim, (3) altyapı ve kaynak yetersizliği ile ilgili yetersizliklerdir. Bunlara ek olarak açık ve esnek bir örgüt yapısının olmayışı, esnek ve yenilik odaklı örgüt kültüründen yoksunluk, uygun yönetim ve liderlik eksikliği, ödül ve özendirici sistemlerinin yetersizliği gibi faktörlerde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerden olduğu değerlendirilmiştir.

2.3.2.5.3. Teknolojik Engeller

Teknolojinin bilgi yönetimindeki en önemli rolü, bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleştirilmesini sağlamasıdır.

2.3.3. Tecrübe

Arapça kökenli “tecrübe” kökenli kelimeden türemiş ve dilimize tecrübe olarak geçmiş bu terim Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “deneyim, deney ve görgü” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017). Kelimenin İngilizce karşılığı

tarandığında ise eski Fransızca “esperience” kelimesinden türetilmiş olan “experince” kelimesi “hissetmek, başından geçmek birini etkileyen bir olay” olarak karşılık bulmuştur (www.etymonline.com, 2017).

Bilgi yönetimi ile ilgili alan yazını taraması yapıldığında bilgi terimi ile ilgili oldukça geniş bir yelpazede tanım ile karşılaşmamıza rağmen tecrübe ile ilgili tarama yapıldığında çok az tanımlama karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlar ise tecrübenin geçmişte elde edinilmiş bilgi olarak tanımlar (Sun ve Finnie, 2004, 2003).

Geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği hafıza olarak tanımlanırken, tecrübe geçmişte elde edinilmiş bilgi olarak tanımlanır. Burada bilgidен kasıt bilişsel bilgidен çok insanların yaşayarak deneyimlediği olgular bütünüdür. Ancak Croasdel örgütsel hafızayı açıklarken örgütün tecrübesi olarak tanımlamıştır. Buradan hareketle hafızayıda tecrübe olarak tanımlayabiliriz (Croasdel, 2000: 1-39).

2.3.3.1. Bireysel Bilgi

Veri ve enformasyon sadece insan beyninin dışından elde edilmekte, nakledilmekte ve stoklanmakta bilgi ise insan beyninin içerisinde bulunmaktadır. Enformasyon beyin içinde işleyen alıcılar aracılığıyla elde edilmekte ve bilgi enformasyonunun işlenmesinde oluşturulmaktadır. Enformasyon beyindeki alıcılarla elde edilmekte ve önceki bilgiler kullanılarak işlenmektedir. Burada bilgi, insanlar tarafından enformasyonu oluşturmak, toplamak ve paylaşmak için kullanılan kavramsal araçlar ve kategoriler stoğudur. Enformasyonun işlenmesi sürecinde yeni bilgiler elde edilebilir veya gelecek kullanım için stoklanabilir (Türk, 2003).

Bilgiyi bireyler oluşturur ve bilgi belirli bir zaman süreci içinde çalışma, araştırma, gözlem ve deneyimler aracılığıyla elde edilen anlayış, farkında olma veya tanıma olarak kabul edilmektedir (Bollinger ve Smith, 2001: 1-20). Bireysel bilgi kişiye özgü olan bilgidir. Deneyimden veya davranıştan kaynaklanabilir. Deneyim kaynaklı bilgi gerçeğin çeşitli bakış açılarından ve akıl süzgecinden geçirilmesiyle oluşur (Özdemir, 2006: 4-43).

İçsel ve sübjektif bir bakış açısıyla oluşturulan bu tür deneyimsel bilgi; öznel bilgidir. Öznel bilginin oluşumunda eşya ve hadiseler kişisel duygu ve düşüncelerle algılanıp yorumlanır. Bu tür bilginin oluşumunda bireysel içgüdü ve önyargıların rolü büyüktür. Olay ve objelere daha genel, objektif, evrensel değer yargıları, pozitif bilimlerin genel kuralları açısından bakılarak oluşturulan bilgi; yapısı gereği nesnel bilgidir. Davranıştan kaynaklanan bilgi ise daha çok insanların fiziksel becerilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (Özdemir, 2006: 4-43).

Bireysel bilgi, veri ve enformasyon ile birlikte bireyin geçmiş bilgileri ve deneyimlerinin işlenmesi ile elde edilmektedir. Bireysel bilginin deneyimden ve davranıştan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Deneyimden kaynaklanan bilgi, gerçeğin çeşitli bakış açılarından, düşünsel bir süzgeçten geçirilip işlenmesiyle oluşur. Deneyimden kaynaklanan bilgide karşımıza çıkan en büyük faktör geçerliliktir. Geçerlilikte içeriğinin ne kadar kesin olduğu ve bilginin ne kadar güvenilir olduğuyla ilgilidir (Dervişoğlu, 2004: 10-30).

Davranıştan kaynaklanan bilgide ise daha fiziksel bir boyut söz konusudur, çünkü bu bilgi davranışlarda karşı tarafa iletilir. Bu ayırmada karşımıza yetenekler ve el becerileri çıkmaktadır. Yetenek daha yaratıcı özellikler gerektirirken el becerileri, fiziksel süreçler ve kişinin bu süreçlere uyumu ile ilgilidir. Bu bilgi tiplerini kesin bir şekilde ayırmak zordur, çünkü çoğunlukla insanların davranış kalıplarıyla hem yetenek hem de el becerilerinin bir kombinasyonu olarak karşılarlar (Dervişoğlu, 2004: 1-38).

2.3.3.2. Örgütsel (Kollektif) Bilgi

Bireysel bilgi insan beyni içerisindeki bilgidir. Örgütsel bilgi ise örgütün geçmiş ve kültürüne bağlı olarak teknoloji, teknik ve insanların karşılıklı olarak etkileşimi içerisinde bulundukları bilgidir. “Bir örgütün “bilgi sermayesi”: İnsan sermayesi (İş gücü), müşteri sermayesi (müşteri talep ve tercihleri) ve yapısal sermayesinde (sistemler, süreçler ve ürünler) kendisini gösterebilir.”(Jones 1999: 1-30).

Örgütler için bilgi, örgüt iş görenlerin; müşteriler, çıktılar, süreçler, hatalar ve başarılar ile ilgili bildikleridir. Örgütsel bilgi, belirli bir zaman sürecinde biriktirilmekte ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin gelişmesine olanak tanımaktadır (Türk, 2003: 1-50).

Örgütler kendi tarihlerinde yer alan rutinleri, gelenekleri ve zenginlikleri ile bilgiyi üretir. Örgütsel bilgi örgütlerin tarihi ve kültürü ile mayalanarak farklı farklı geleneklerden ve zenginliklerden beslenerek meydana gelir(Türk, 2003: 1-50). Buradan hareketle örgütsel bilgi, örgüt kültüründen etkilenmektedir denilebilir.Sonuç olarak örgütsel bilgi, örgüt kültürü farklı olan örgütlerde genellikle farklı gelişir. Örnek vermek gerekirse batılı örgütler ile Japon örgütlerin örgütsel kültürü çok farklıdır. Bunun sonucunda örgütsel bilgi yapıları da farklılık arz etmektedir. Kültürün etkisi Japon örgütlerde ağır basmakta olup Japon örgütlerin örgüt bazında saklı bilgiye daha sık rastlanırken, batıdaki örgütlerde hem tepe yönetim hem de iş gören olan bireyler açık bilgiyi ve bilginin olanak olduğunca açık hale getirilmesini desteklemektedirler (Dervişoğlu, 2004: 30-55).

Bir örgütün elde ettiği bilgi örgüt iş görenlerin bireysel bilgilerini kapsar. Ancak örgütsel bilgi, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları bilginin toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Örgüt açısından önemli olan sahip olduğu entelektüel sermayeden sistemli bir şekilde kolektif bir değer üretebilme yetisidir. Kolektif değerün üretilmesi ve geliştirilmesi örgütlerin başarısı ve geleceği yakalama açısından önemlidir. Sonuç olarak örgütlerde bireylerin tek tek sahip oldukları bilgiyi ne derecede sisteme yansıtılabildiği önem kazanmaktadır. Aksi takdirde kişilerin sahip oldukları bilgi örgüte mal edilememekte olup sonuç olarak bilgiye sahip şahıslar örgütten ayrılmaları halinde örgütler bilgi sermayesinin bir bölümünden mahrum kalmaktadır (Zaim, 2005: 1-30). Örgütlerin elde edebilecekleri bir çok bilgi,enformasyon ya da veri bulunmakla birlikte pratikte bu bilgi unsurlarının büyük çoğunluğu kullanılamamaktadır. (Barutçugil, 2002: 20-60). Örgütsel bilginin oluşmasının ne oranda olduğunu bu bilginin geçecek için ne kadar öneli olduğu belirler (Probst vd., 2013: 1-35). Örgütün içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan yapı örgütsel bilgiyi oluşturan bilgi elemanlarını göstermektedir (Amelingmeyer, 2013: 20-61).

Örgütsel bilgiyi destekleyen unsurlar arasında insan kapitali, yapısal kapital ve müşteri kapitali bulunmaktadır. Bunlar; (1) İnsan kapitali; insanın bilgisinin maddi veya manevi değeridir. İş görenlerin örgütte bulundukları süre, nitelikleri, yetenekleri, belirli bir düzeyde bulunan insanların sayısı, örgüt içi veya dışında gerçekleştirilen projelerde iş görenlerin sayısı gibi unsurlar insan kapitalini oluşturan öğelerdir. Bir diğer örgütsel bilgiyi destekleyen unsur ise yapısal kapitaldir. (2) Yapısal kapital ise örgütle bütünleşmiş, içselleştirilmiş ve örgütün çıktılarında yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. (3) Müşteri kapitali ise müşterilerin nicel ve nitel durumu, örgüt ile ilişkisinin süresi ve sıklığı gibi değişkenler tarafından oluşmaktadır (Barutçugil, 2002: 1-45).

Bilgi bireysel olarak doğar. Bireyin zihinlerinde yaşar ve örtük bilgiye dönüşür. Diğer bireyler ile ortak yaşantı söz konusu olduğunda ise örgütsel bilgiye dönüşür. Örtük bilginin örgütsel bilgiye dönüşümü alan yazınında irdelenmekte olup çeşitli yöntemlerle açık bilgiye dönüştürülmesi ve örgütün kullanımına sunulması yönünde araştırmalar bulunmaktadır (Özdemir, 2006: 1-40). Bir örgütte bilginin etkin ve verimli kullanımı ile örgütsel bilginin oluşması örgüt içi iletişim ve işbirliğini efektif olmasını sağlayarak yeni bilgi üretilmesi için zemin hazırlamaktadır. Örgüt içinde bilginin kullanımı hızlı bir iletişimle olanaklıdır. (Özdemir, 2006: 1-40).

Sağsan'a örgütsel bilgi üretimini; (1) örtük bilginin paylaşılması, (2) düşünce veya kavramların üretilmesi, (3) bu kavramların doğrulanması, (4) prototiplerin (ilk örnekler) inşa edilmesi ve (5) nihayet bilginin çeşitli düzeylerde ortaya çıkmasıyla olanaklı olacağını düşünmektedir. Bireysel olarak üretilen bilgi, örgüt içinde bir diğer kişi ya da gruplarla iletişim aracılığıyla yayılmakta olup işbirliği yapıldığında bu bilgi paylaşılmakta ve örgütsel bilgi üretilmektedir.

Günümüzde örgütlerde veri tabanları, geniş ve yerel ağlar, kütüphane, bilgi merkezleri, örgüt içi bilgi akışının şekilsel kanalları olarak kabul görmektedir. Davenport ve Prusak, örgüt içinde bilgiyi dolaşıma sunmanın en uygun ve güvenilir yolunun, iş görenlerin bilginin kaynağına erişebildikleri bir örgüt yapısı ile sağlanabileceğini belirtmektedirler (Davenport ve Prusak, 2001:1-33).

2.3.3.3. Teknik Bilgi (Know-How)

Sanayi devriminin gerçekleşmesi ile birlikte alan yazınında yeni kavramlar türemiştir. Bunlardan biri Know-How'dur. (Barutçugil, 2002: 64-65). Örgütlerin hızla gelişmesi ve çeşitlenmesi ile artan rekabet koşulları yeni üretim tekniklerinin doğmasına neden olmuştur. Örgütlerin çıktı olarak ürettikleri mamüllerin pazara sürülmesi ticaret yaşamında etkilemiştir (Barutçugil, 2002: 60-80). Üretimin hammadde olarak sisteme girişinden pazara sürülüp pazarlanmasına kadar geçen sürecin her bir aşamasında bireysel ve örgütsel (açık / örtülü) bilgi oluşmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişimin sonucunda karmaşık bir bilgi havuzu meydana gelmektedir. Bu bilgilerin genellikle yazılı olarak ifade edebilme olanağı çok azdır. bir hale gelen bazı bilgi ve hüneler yazılı olarak ifade edebilme olanağı kalmamıştır (Kaşif, 1998:174). Böylece spesifik alanlarda oluşan teknik bilgi ve deneyim olarak tanımlanan know-how doğmuştur (Yılmaz, 2001: 5-35).

Know-How aynı zamanda örgütün gizliliği içerisinde saklanmakla birlikte diğer örgütlere para karşılığında ürün olarak satılması, devredilmesi veya kiralanması gibi süreçleri de beraberinde getirmiştir. Artan rekabet koşullarında örgütlerin ayakta durabilme şansı ancak araştırma ve geliştirmeye yatırım ile olanaklıdır. Ancak bu araştırma ve geliştirme yapmaya olanak bulamayan örgütler bu know-how bilgisini satın alma şeklinde bu eksikliklerini gidermeye çalışmaktadır (Kırca, 1997a: 3-43). Her örgüt böyle bir bilgiye kendi örgütünde ancak büyük araştırma geliştirme çalışmaları ile ve alanda uzun yıllar faaliyet göstererek edinmesi olanaklı olmaktadır. Ancak bu faaliyetlerin büyük ölçüde zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Örgütler bu maliyetlerden kaçınarak; bu bilgilere kolay, ucuz ve zaman kaybına engel olmak için know-how'u kiralarak ya da satın alarak bünyesine katmaktadır (Gürzumar, 1995: 5-64).

Know-How bilgisi sahibinin fiili tekelinde ve gizliliğinde kalmaktadır. Bu durum her ne kadar know-how'ın gizlilik niteliğini ön plana çıkarsa da know-how gizli olmak zorunda değildir (Kırca, 1997b:3-43). İlgili alanda yeterince faaliyet gösteren örgütler benzer bilgileri elde etmesi olanaklıdır. Bunlara "örgüt deneyimi" ya da "gizli

olmayan know-how” olarak da adlandırılmaktadır(Karakaş, 2006:5-43). Gizli olmayan Know-How yasaya uygun yollardan ulaşılması olanaklı olan bilgidir (Gürzumar, 1995). Ancak bir takım bilgiler ilgili alanda ne kadar faaliyet gösterilirse gösterilsin elde edilememektedir. Bunlar da “gizli know-how” ya da “ticari sırlar” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bilgilere her örgüt kolaylıkla erişememektedir (Karakaş, 2006). Burdan hareketle ticari sır niteliğinde olan gizli Know-How’a yasal yollarla erişim olanaklı olmamakla birlikte ancak know-how sahibi ile sözleşme yapılarak elde edilebilmektedir (Gürzumar, 1995: 3-22). Ayrıca gizli veya açık know-how elle tutulan bir varlık değildir(Kırca, 1997b: 3-43). Bu nedenle know-how’ın diğer örgütlere aktarılabilmesi için somutlaştırılması gerekmektedir. Somutlaştırılması için örnek olarak, know-how’a konu olan bilgi ayrıntılı olarak yazılarak, resim veya şablon haline getirip şemalaştırılarak veya doğrudan doğruya nasıl yapılacağını madde madde göstererek gerçekleştirilir. Ancak bu şekildeki bilgi, know-how sözleşmesi ile satılabilir veya devredilebilir (Kırca, 1997b: 5-41).

2.4. BİLGİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Bilginin etkileşimi sonucunda özümsemesi veya bilginin, bilgi yönetimi süreçlerinde yaşadığı bir takım dönüşümler vardır. Bu dönüşümler bilginin dışsallaşması, içselleşmesi, birleşmesi ve sosyalleşmesidir.

2.4.1. Bilginin Dışsallaşması

Örgüt içinde bilinenleri somut hale getirmekle bilgi dışsallaşır. Örtülü bir bilginin çeşitli yollarla açık bir hale getirilmesi gerekmektedir. Zihnimizde sakladıklarımızı yazmak, bireysel örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği şekilde açık bilgiye dönüştürme sürecidir (Barutçugil, 2002:63).

2.4.2. Bilginin İçselleşmesi

Elde edilen açık haldeki bilginin özümsemesi ile birlikte bilgi içselleşir. Bu süreçte açık haldeki bilgi örtük bilgi haline geçer. (Barutçugil, 2002:36). Bilginin açık bir halden örtülü bir hale dönüşmesiyle birlikte örgütün içinde paylaşılan bilgiler, diğer bireylerin bu bilgileri içselleştirmesi yani kendi örtülü bilgilerini geliştirmesi ve yeniden şekillendirmesiyle sonuçlanır (Bulut, 1999:36). Bireyler elde ettikleri açık bilgiyi kendi

ifadeleri ile kendi metaforları ile kıyaslayarak öğrenir ve özümser diyebiliriz. İçselleşme süreci içerisinde işi yaparak öğrenme de bir özümseme yöntemidir. Doküman haline getirilmiş somutlaştırılmış ya da dışsallaştırılmış bilgi bu sürece destek olabilir. Bilginin içselleşmesi ve dışsallaşması sürecinde iletişim önemli rol oynamaktadır.

2.4.3. Bilginin Birleşmesi

Bu aşamada farklı açık bilgiler öncel analiz edilir sonra sentezlenir. Yani elde edilen bilgiler toplanarak yeni bilgi oluşturulması sağlanır. Diğer bir deyişle bilginin yeniden tasnif edilmesi, yeni bilgi eklenmesi, diğer bilgilerle birleştirilmesi veya kategorilere ayrılması ile yeni bir bilgiyi oluşturulabilmektedir. Farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak tanımlamakta ve eğitim faaliyetlerinde çoğunlukla bu tür dönüşümün rol aldığını belirtmektedir (Uit Beijerse, 1999: 1-32).

Bilginin birleşmesiyle eş zamanlı bilginin içselleşmeside gerçekleşir. Çünkü bireyler açık haldeki bir bilgiyi yeniden açık hale getirmek için öncelikle kendi kendine bir özümleme ve değerlendirme süreçleri yaşamaktadırlar. Bu süreçle beraber bilgi içselleştirilmiş olarak bireylerin zihinlerinde de kaydedilir (Daldal, 2008:52).

2.4.4. Bilginin Sosyalleşmesi

Bilginin sosyalleşmesi bireylerin sosyalleşmesine bağlı olarak birlikte zaman geçirmek veya iletişim ortamının sağlandığı zamanlarda iletişimin doğal bir sonucu olarak oluşmaktadır. Bireysel bilgi, paylaşılan deneyim ve deneyimler ile oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla oluşturulan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimi ya da paylaşımıdır (Uit Beijerse, 1999: 2-34). Bireyler, başka bireylerle etkileşim içinde olduklarında karşılıklı olarak örtülü bilgilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenme fırsatı yakalarlar. Bununla birlikte örtülü bilgi transferi gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu tür bilgiye usta-çırak ilişkisi, iş/görev başında eğitim, taklit etme gibi örnekler verilebilir (Barutçugil, 2002:64). Bilginin sosyalleşmesi usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi aynı ortamda birlikte çalışmanın bir sonucudur. Çırak birlikte zaman geçirdiği ustasını gözlemleyerek elde ettiği bilgiler zamanla örtülü bilgi haline gelir. (Barutçugil, 2002:64).

2.5. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi sadece insanların varlığı ile değil aynı zamanda tüm canlılar için gerekli ve her daim var olan bir olgudur. Bilgi yönetimi ise en küçük toplumlarda bile varlığını hissettirmektedir. Toplamlar bilgiyi ne derecede yönetirse o derecede başarılı olurlar. Bilgi üretmeyen toplamlar geri kalmaya mahkumdurlar. Bilginin etkin kullanımı ve yönetimi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar vermede kolaylık sağlamakla birlikte örgütlerin öğrenerek kendini geliştirmesine ve rekabet edebilmesine olanak tanımaktadır (Celep ve Çetin, 2003:21). Günümüz artan rekabet koşulları içerisinde bilgi, örgütlerin sahip olduğu en değerli faktör haline gelmiştir. (Atılğan, 2009: 204). Bilginin hızla yayılan önemi ile birlikte bilgi merkezli kavramlar veya ilişkili kavramlar alan yazınında incelenmiştir. Alan yazını incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili bir çok kavramın araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlara örnek vermek“entelektüel sermaye”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçisi” ve bilgi ekonomisidir (Samancıoğlu vd., 2010:119). Örgütsel hafıza, deneyim, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, ve sürekli öğrenme gibi kavramlar da güncel kavramlar olarak bu açıklamaya eklenebilir. Sanayi toplumu ile birlikte şehirleşmeyi beraberinde getirmiş ve bir işçi sınıfı oluşmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi işçisi meydana gelmiştir. Bilgi, örgütlerin başarısında anahtar rol oynamaya başlamış bilgiyi sistemli bir şekilde örgütsel hafızaya kaydeden, bilgiyi toplayan, düzenleyen, depolayan üreten ve paylaşanlar ise bilgi işçisi kavramı ile açıklanmıştır. Günümüzde örgütler açısından belirsizlik ve maruz kalınan ani değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir (Koçel, 1998:315). Günümüz teknolojileri ile birlikte örgütsel işlevleri tamamen internet ortamına aktarılabilmekte, zaman ve mekan farkı olmaksızın süreçler işletilebilmekte ve örgütler geniş pazarlara yayılabilme avantajı elde etmişlerdir (Tokat ve Öncel, 2015: 2-43). Hızla artan rekabet koşulları içerisinde örgütler ayakta kalabilmek için bilgiyi etkin kullanmaları ve bilgi yönetimi süreçlerini efektif işletmek zorundadırlar. Bilgi yönetimini; örgütlerdeki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamı olarak açıklanmıştır (Zaim, 2005:81). Fedor ve diğer çalışma arkadaşları bilgi yönetimini, bireysel ve örgütsel bilgi kaynaklarını etkili bir biçimde organize eden, bu kaynakları en etkili biçimde kullanan ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren ve örgütle bütünleştiren bir disiplin olarak açıklamışlardır

(Fedor vd., 2003: 1-23). Barutçugil’de bilgi yönetimini bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni sıradışı yöntemler olarak tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002:49). Demircan ve Moltay ise değişime ayak uydurabilmek ve değişimi yönetebilmek ancak bilgiye sahip olabilmek ve bilgiyi yönetebilmekle olanaklı olacağını ifade etmiştir (Demircan ve Moltay, 1997:10-32).

Devletler açısından bilgi yönetimini çok iyi değerlendiren ve bilgiyi avantaja dönüştürebilen İngiltere bugün köklü bir İngiliz örgütünün 1700’lü yıllara ait kayıtlarına ulaşabilmektedir (Bayram, 2010:25). İnsanlar, örgütler ve devletler, geçmişlerini hatırlamak, yaşadıkları çağı takip etmek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duyarlar (Öğüt, 2009:20-34). Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız örgüt verilerini ve kişisel bilgi ve deneyime dayalı birikimleri toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, örgütün entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlara yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir (Bayram, 2010:27). Günümüz dünyasında hızlı bir değişim ve büyük oranda belirsizlik egemendir. Belirli olan tek durumun belirsizlik olduğu bir ekonomide, tükenmeyen tek rekabet üstünlüğü kaynağı bilgidir (Nonaka ve Hedlund, 1991: 1-30). Ürünlerin, pazarların, teknolojilerin, müşterilerin, rakiplerin, hatta toplumların hızla değiştiği günümüzde, yönetim bilimi çalışmaları da bilgi tabanlı yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütlerin bilgiyi üretmesi ve aktarması (yayması) sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri için ön koşuldur (Osterloh ve Frey, 2000: 20-34). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilginin örgütsel olarak yaratılması ve kullanılması üzerine yapılan çalışmalar ise hala yeterli değildir. Mevcut ekonomi ve örgüt kuramlarına baktığımız zaman bilginin yönetilmesi ile yaratılması arasındaki temel farklılıkların ayırt edilmediği anlaşılmaktadır (Von Krogh vd., 2000: 30-49). Batı dünyası örgütü, enformasyonu alan, işleyen, sorunlara çözüm üreten ve çevreye adapta olmaya çalışarak ürün (hizmet) elde eden bir makine gibi görmüş ve “bilgi” adına enformasyon yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu amaçla, enformasyonu elde eden, kullanan, kayıt altına alan, saklayan ve örgüte yayan teknolojiler geliştirilmiştir. Japon yönetim biçiminin örgütlere kazandırdığı yaklaşımın

en önemli kısmı bilgi yaratmanın “basitçe” bilgiyi elde etme ve işlemek olmadığının anlaşılmış (Nonaka ve Hedlund, 1991: 1-13). Bilgi yaratmak, iş görenlerin sahip olduğu örtülü bilgiye, içgörü, sezgi ve önseziye ulaşılması, bunların örgütün bütününde test edilmesi ve kullanılmasıdır. Bu sürecin anahtarı bireylerin örgüte olan sadakati, örgüt ve örgütün misyonuyla özdeşleşmiş olmasıdır (Von Krogh vd., 2000: 1-36).

Örgütün içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrenin sürekli değişen dinamik yapısına ayak uydurabilecek stratejilerin geliştirilebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin de dinamik olmasıyla sağlanabilir. Örgütler sorunlara çözüm üreten enformasyon işleme makineleri değildir, yaşayan organizmalardır (Von Krogh vd., 2000: 10-44). Sanılanın aksine sorunu ortaya koyar, tanımlar, geliştirir, sorunu çözmek için yeni bilgiler üretir, yeni bilgiyi de sorun çözmede kullanır. Böylece hem çevresini hem de kendisini yeniden şekillendirir. Bu sürecin sağlıklı biçimde işlemesi, örgütün bilgiyi depolamaktan çok dinamik bilgi yaratabilme kapasitesine bağlıdır (Von Krogh vd., 2000:1-32). Araştırmalar zaman içerisinde bilgi yönetimi süreci yerine bilgi yaratma sürecine çevirmiştir (Nonaka ve Hedlund, 1991: 2-43). Dinamik bilgi yaratma modelinin 3 ögesi olup bilgi yaratan spirali oluşturmak için birbirleri ile etkileşim içinde olmalıdır (Von Krogh vd., 2000:1-24). Bunlar (1) Bilgi yaratma süreci, açık bilgi ile örtülü bilgi arasındaki dönüşümler; Sosyalleştirme-Dışsallastırma-Birleştirme-içselleştirme (SDBİ) çevrimi, (2) Bilgi yaratmak için oluşturulmuş ortam ve ortamın içeriği, (3) Bilgi varlıkları, girdi, çıktı, uyumlaştırıcılar ve sürece önderlik edilmesidir.

2.5.1. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Örgütsel yaşamda, bilgi yönetimi süreçlerinde başarılı olmanın yolu, ayrıntılı üst seviye ilkeler belirlemektir. Bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri belirlendikten sonra ayrıntılı yaklaşımlar ve planlar bu ilkelere dayalı olarak oluşturulabilir. Alan yazında kabul gören bilgi yönetimi ilkeleri şunlardır. (1) Sürekli ve devam eden bir prosestir. (2) Pahalıdır. (3) İnsan ve teknolojinin birlikte çözümlerini gerektirir. (4) Ancak güven içinde gerçekleşir. (5) Bilgi takımları, iş görenleri ve yöneticileri gerektirir. (6) Bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi demektir. (7) Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir. (8) Modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır. (9) Uzun

bir süreçtir. (10) Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir. Bir örgütte bilgi yönetimi konusunda yapılacak her şey örgütü her zaman geleceğe taşıyacaktır (Barutçugil, 2002:85).

2.5.2. Bilgi Erişimi

Bilgi yönetimi denildiğinde bilginin depolanması da beraberinde düşünülmesi gereken kavramlar arasında gelmektedir. Ancak alan yazını incelendiğinde farklı depolardan bahsedildiği görülmektedir. Bunlar (1) Veri tabanları, (2) Bilgi tabanları, (3) Bilgi Haritaları olarak alan yazınında ayrıştığı görülmektedir.

2.5.2.1. Veri Tabanları

Veri tabanı tasniflenmiş ve düzenli, birbiriyle ilintili veri topluluğudur. Alan yazında kavramsal olarak anlamı dijital ortamda kayıt altına alınan düzenli verilerle kısıtlı olmamakla birlikte, genel olarak bu anlamda kullanılmaktadır. Telefonlarımızdaki kişi rehberi insanların çoğunluğu tarafından kullanılan en basit veri tabanına verilebilecek örnek olarak görülmektedir. Bir veri tabanı mantıksal ilintisi olan girdilerin veya nesnelerin birbirlerine bütünleşmiş toplamıdır. Bir veri tabanı örgütün farklı birimleri tarafından desteklenebilmekte ve kullanılabilir. Bu düzeyde kullanılabilen bir veri tabanı genellikle bilgi sistemleri aracılığıyla işletilir. Veri tabanında kayıt altına alınan veriler onları kullanan örgütlerin ya da birimlerin kullandıkları sistemlerden farklı olabilir (O'Brien, 2001:5-56).

2.5.2.2. Bilgi Tabanları

Bir örgütün gücü sahip olduğu bilgi ile ölçülür. Bu bilgi ise örgütün gerek örgütsel hafızasında, gerek iş görenlerin örtük bilgisi olarak yer almaktadır. Bu bilgiler ne kadar depolanabiliyor ise bilgi tabanı o kadar aktiftir denilebilir. Bilgi tabanı basit bir veri toplama işleminden çok işlevi olan “yapı” ve “anlam” kavramlarını içerir. Bilginin bu kavramları içerebilmesi bilginin gösterim biçimine bağlıdır. Bir örgüt içerisinde anlam ifade eden örgüt içine yayılabilen bilgi örgütün başarısının temel unsurlarından biridir (Taşgetiren ve Liang, 2003: 4-34).

Sezgisel yaklaşımlar önem kazanmaktadır. Bilgiler bu sayede anlamlı hale gelerek toparlanır. Örgütün çıkarım mekanizması bu bilgileri kullanarak karar verir.

Alanında uzmanlaşmış iş görenin yetenekleri, deneyimleri, ön sezileri sorunların çözülmesinde yardımcı olur ve örgüt için karar mekanizmalarına yardımcı olur (Öztemel, 1998). Elde edilen bilgiler belirli sistemler dizini şeklinde kayıt altına alınmaya çalışılır. Bu sürece bilginin temsil edilmesi olarak adlandırılır. Mylopoulos ve Levesgue yapay zeka üzerine yaptıkları çalışmalarda bilginin temsil edilmesinde dört yöntem kullanmışlardır (Mylopoulos ve Levesque, 1983). Bunlar (1) İşlem Dizisi Temelli Bilgi Temsili, (2) Mantık Temelli Bilgi Temsili, (3) Ağ Temelli Bilgi Temsili, (4) Yapısal Bilgi Temsili olarak sıralanır (Luger ve Stubblefield, 1990: 334).

2.5.2.3. Bilgi Haritaları

Bilgi haritaları, elde edilen bilginin ve bilgiler arası ilişkilerin özellikle alt yapıları farklı örgütlere ya da birimlere hizmet sağlayabilmesine olanak tanıyan görsel bir altyapı olarak tanımlanmaktadır (O'Donnell, 1994: 33). Bilgi haritalarında, bilginin ana düşüncesi ile ilgili temel kavramlar, bunlarla ilgili özellikler, olgular ve örnekler gibi önemli düşünceleir özetleyen bilgiler “hücre” adı verilen alanlara kayıt edilir. Bunlara ek olarak bu alanlara resim, formül, şema, işaret, rakam gibi bilgiyi anlamlandıran öğelerde yer alabilir (Lambiotte ve Dansereau, 1992: 189). Bu haritalarda bilgiler arası ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Bu sayede bilgiye erişen örgüt, birim ya da bireyler bu bilginin hangi bilgiler ile ilişkili olduğunu da kolaylıkla görebileceklerdir.

2.5.3. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bilgi yönetimi süreçleri veri ve enformasyonun yaşama başladığı sıfır yaşından itibaren olgunlaştığı ve bilgi olarak kullanılacağı evrelere kadar olan süreci içermektedir. Verilerin kayıt altına alınması ve değerlendirilerek bilgiye dönüşümü belirli süreçler ile gerçekleşir. Bu süreçleri açıklayan araştırmacılar genel olarak aynı aşamalar üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak her konuda olduğu gibi doğal olarak bir takım görüş farklılıkları olabilmektedir. Örneğin; Wiig bilgi yönetimi süreçlerini, bilginin çeşitli kaynaklardan toplanması, üretilmesi ve farklı bilgiye dönüştürülmesi, örgüt içine yayılması, kullanılması ve değerinin fark edilmesi süreçleri şeklinde ifade etmektedir (Wiig, 1994:430).

Tablo 2.2 : Bilgi Yönetiminin Basamakları

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	1. El kitapçıklarının hazırlanması 2. İç ve dış kıyaslamalar 3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı
Bilgi amaçları	1. Sürecin geliştirilmesi 2. Potansiyel alanların şeffaflığı 3. Koşulların şeffaflığı
Bilginin geliştirilmesi için yöntemler	1. Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği 2. Dış bilginin kazanımı 3. Bilgi ve deneyimlerin kullanımını sağlamak için sistematik yaklaşım
Bilginin saklanması için yöntemler	1. Bilgi ürünleri ve veri - enformasyon 2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması 3. Rapor ve başarı hikayeleri
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları 2. İç yayımlar 3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk
Bilginin uygulanması için yöntemler	1. Disiplinler arası takımların özerkliği 2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar tarafından görüş alınması

Kaynak : Malhotra, 2003, 1-30

Amerikalı örgüt kuramcısı ve danışmanı olan Russell Lincoln Ackoff'un ise basit sınıflandırma evreleri geniş çevreler tarafından kabul edilmiştir. Buna göre bu sürecin girdileri data, enformasyon bilgi ve zekadır. Bilgiden ise zekaya dönüşüm insan kapasitesi tarafından yorumlama, analiz, entegrasyon, tahmin, ön sezi ve harekete geçme sürecinin tamamını içermektedir (Ackoff, 1989: 3–9).

Ruggles'a göre bilgi yönetimini üç süreçten oluşan bir yapı olarak ele almaktadır. Birinci süreç meydana getirir. Bu süreç bilginin oluşturulması, elde edilmesi, sentez ya da bilginin uyarlanması gibi çalışmalarla desteklenebilir. İkinci

süreç olan tanzim etme ise; bilginin elde tutulması ve temsil edilmesi faaliyetleri ile desteklenebilir. Son aşaması ise transferdir (Ruggles, 2009: 10–12).

O'Dell'in bilgi yönetimi yaklaşımında yedi aşama yer almaktadır. Bunlar; (1) belirleme, (2) toplama, (3) uyarlama, (4) organize etme, (5) uygulama, (6) paylaşma (7) yaratmadır (O'Dell, 1996:47).

Van der Spek ve Spijkervet, örgütlerde bilginin yönetimi sürecine ilişkin olarak; yeni bilginin oluşturulması, yeni ve mevcut bilgilerin korunması, bilginin dağıtılması ve ideal bilgilerin birleştirilip toparlanması aşamalarını önermektedir.

Holsapple ve Joshi; bilgi yönetim süreçlerini (1) Bilginin elde edilmesi: Bilgiyi toplama, analiz etme, aktarma (2) Bilginin seçilmesi: Bilginin konumunu belirleme, yeniden ele geçirme, aktarma (3) Bilginin içselleştirilmesi: Değerlendirme, hedef belirleme, saklama (4) Bilginin kullanılması (5) Bilginin üretilmesi: İzleme, yorumlama, aktarma (6) Bilginin dışsallaştırılması: Hedef saptama, imal etme, aktarma şeklinde altı aşamalı bir süreç şeklinde belirtmiştir.

Liebowitz ve Beckman bilgi yönetimi süreçlerini bilginin toplanması, ayrıştırılıp seçilmesi, örgütlendirilmesi, depolanması, paylaşılması ve uygulanması şeklinde ifade etmektedir.

Beckman, diğer kuramcılardan daha kapsamlı olarak örgütlerde bilginin yönetilmesini (1) Tanımlama: Temel yeteneklerin saptanması, strateji ve bilgi kaynaklarının belirlenmesi (2) Toplama: Mevcut bilginin formülasyonu (3) Seçme: Bilginin doğruluğunun ve alaka derecesinin saptanması (4) Depolama: İşletmedeki hali hazırdaki bilginin, bilgi havuzunda saklanması (5) Paylaşma: Bilginin, kullanıcılara otomatik dağıtılması (6) Uygulama: Bilginin kullanılması (Sorun çözümünde, karar aşamasında, eğitimde vs.) (7) Yaratma: Araştırma, deneyler, gözlem, yaratıcı düşünme gibi yöntemlerle yeni bilgilerin keşfedilmesi (8) Satma (Kullanma): Bilgi temelli ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanması şeklinde sekiz adımdan oluşan süreç şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel hafızanın oluşmasında bilginin yazılı veya yazılı olmayan şekilde tıpkı bireylerin hafızasında olan süreçler gibi toplayıp, üretip, hafızaya atıp kullanması söz konusudur. Alan yazını tarandığında bilgi yönetimi süreçlerinin de benzer süreçlerden oluştuğu görülmekte olup birbiri ile iç içe kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Farklı araştırmacıların yaptığı tanımlamalardan genel olan bilgi yönetimi süreçleri ise (1) bilginin toplanması, (2) üretilmesi (3) depolanması ve (4) paylaşılması şeklinde özetlemek olanaklıdır.

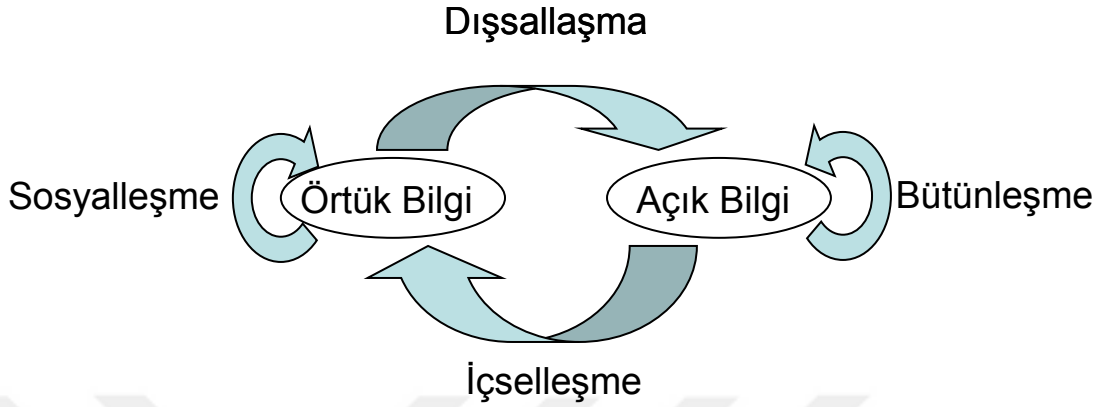
2.5.3.1. Bilginin Toplanması

Bilginin toplanması süreci, örgüt iç ve dış kaynaklarından toplamam bilgilerin yorumlanarak sisteme veri olarak dahil etmeyi ifade etmektedir(Siemsens vd., 2008: 146). Bilginin toplanması sürecini; (1) Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yönetimden bilgi alırım, (2) Daha önce o işle ilgili yapılmış çalışmaları incelerim, (3) Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veri tabanlarını incelerim, (4) Bir işe başlamadan önce iç/dış müşterimin benden ne istediğini öğrenirim, (4) İş planlarım/ analiz yaparım, (5) İş arkadaşlarımdan düşüncelerini alırım, (6) İşe başlamadan önce benzer işleri incelerim, (7) İşe başlamadan önce rakiplerimin benzer süreçlerde neler yaptığını incelerim şeklinde sorulan sorular ile bilginin toplanması sürecini Bilgi Yönetimi Performansı Ölçeği ile ölçülmektedir (Çetinkaya, 2012: 1-25; Lee ve Yang, 2000: 1-40). Sorulan sorulardan da anlaşılacağı üzere bireylerin çevresinden elde ettiği bilgiyi bir işi yapmadan önce topladığı anlaşılmaktadır. İşin yapılması sürecinde de elde edilen bu bilgi işin yapılması ile birlikte deneyim edilip özümseyerek içselleştirilmektedir. Toparlanan bilgilerin örgüt içinde bilginin üretilmesi, paylaşılması ve depolanması süreci ile birlikte bireylerden çıkıp örgütlere mal olduğu görülmektedir.

2.5.3.2. Bilginin Üretilmesi

Nonaka'nın ileri sürdüğü bilgi sarmalı kavramı bilginin üretilmesine ilişkin temelleri oluşturmaktadır. Bilgi sarmalı kavramına göre örtük bilgi ile açık bilgi dışsallaşma, bütünleşme, içselleşme ve sosyalleşme adı altında dört farklı şekilde etkileşim içindedir. Bilgi sarmalı kavramı ve unsurları aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir.

Şekil 2.1 : Bilginin Dönüşümü



Kaynak : Bolloju vd., 2002:165

Şekilden de izlenebileceği üzere, örtük ve açık bilgi dört farklı şekilde etkileşebilmektedir. (1) Bilginin örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşme süreci “sosyalleşme” (2) Bilginin örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşme süreci “bütünleşme” (3) Bilginin örtük bilgiden açık bilgiye dönüşme süreci “dışsallaşma” ve (4) Bilginin açık bilgiden örtük bilgiye dönüşme süreci ise “içselleşme” olarak adlandırılmaktadır (Nonaka, 1991,20-44).

Sosyalleşme, deneyimlerin, teknik yeteneklerin ve örtük bilginin diğer biçimlerinin paylaşılmasını ifade etmektedir(Nemati vd., 2002: 145). Sosyalleşmede bilgi elde edilmesinde gözlem, taklit ve uygulamalar önem taşımaktadır (Bolloju vd., 2002: 166). Sosyalleşmenin en yaygın örneği usta-çırak ilişkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Damsgaard ve Scheepers, 2001: 678).

“Dışsallaşma” olarak adlandırılan dönüşümde ise örtük bilgi açık bilgi haline gelmektedir. Bir diğer ifadeyle, örtük bilginin başkaları tarafından anlaşılabilmesi için kodlanmış biçimler şeklinde ifade edilmesidir. Böylece bireylerin amaçları, norm ve inançları grubun bilgisiyle birleşmiş olmaktadır (Damsgaard ve Scheepers, 2001: 679). Dışsallaşmada iki faktör çok önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerden birincisi kişinin

örtük bilgisini düşünceler, kelimeler, kavramlar şeklinde ifade etmesine yardımcı olan tekniklerdir. Bu tekniklerden en çok kullanılanı da diyaloglardır. İkinci faktör ise diğer kişilerin örtük bilgisinin kolaylıkla anlaşılabilir biçimlere dönüştürülmesidir (Rimmel, 2002: 14).

“Bütünleşme”, kişiler arasındaki açık bilgi transferini ifade etmektedir⁵⁰. Paylaşımındaki dokümanlar, veri tabanları, model tabanları gibi farklı kaynakların kullanılmasıyla çevredeki açık bilgi ile bireyin açık bilgisi bütünleştirilmektedir. Açık bilginin sıralanması, eklenmesi ve sınıflandırılmasıyla yeni bilgi yaratılmış olur.

Bilgi sarmalı modelindeki son kavram açık bilginin örtük bilgiye dönüşümünü ifade eden “içselleşme”dir. Bu süreç yaparak öğrenme adını da almaktadır (Rimmel, 2002: 14). Bu dönüşümde kişi, kendisini ilgilendiren bilgiyi örgütün bilgi havuzundan almaktadır. Y yaparak öğrenme, eğitim ve uygulamalar kişinin grup veya örgütteki bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır.

2.5.3.3. Bilginin Depolanması

Toplanan veya üretilen bilginin geleceğe taşınabilmesi için tasnif edilmesi ve kayıt altına alınması gerekmektedir. Bu hem örgüt içinde bilgiye gereksinimi olan birey ya da toplulukların erişimini kolaylaştıracak hem de elde edilen bilginin kaybolmasını engelleyecektir. Bilginin depolanması, elde edilen bilginin gereksinim halinde erişilmesi ve bilgiler arası ilintilerin örgütlenme aşamaları için çok kritik önem taşımaktadır. Bu işlevi sağlayan unsur ise bilgi tabanı olarak adlandırılmaktadır. Bilgi tabanı bilgiye erişimi, bilgiyi yorumlamayı ve kullanmayı kolaylaştırır. Kritik öneme haiz bilgiler arası ilişkiler bilgi depoları bünyesinde düzenlemektedir. Dolayısıyla ham verileri barındıran veri tabanlarından bu şekilde farklılaşır.(Andersen, 1998: 9). Tasniflenmiş, sınıflandırılmış, ilişkilendirilmiş ve örgütlenmiş bilgi, bilgi tabanında bilgi haritalarıyla birlikte yer almaktadır. Özel bir alana ait bilgi gereksinimi olan örgüt, birim ya da bireyin istediği bilgiye bu bilgi ile ilişkili bilgiler ile birlikte kolayca erişmesini sağlamaktadır (Axelsson ve Landelius, 2002: 10).

2.5.3.4. Bilginin Paylaşılması

Bilgi yönetiminin bu süreci bilginin hangi örgütlere, birimlere ya da kişilere hangi yollarla ve ne şekilde erişimine izin verileceği üzerinde odaklanmaktadır (Snis, 1999: 1-32). Temelde iki amaç üzerinde durulmaktadır: Birinci amaç, kişilerin aradığı bilgiyi bulmasını kolaylaştırmak, ikinci amaç ise bulunan bilginin kullanımını özendirme. Alan yazınında bilgi paylaşılması süreci aynı zamanda bilginin diğer örgütlere, birimlere ya da bireylere pazarlanmasını da içeren bir süreç olarak inceleyen araştırmacılar mevcuttur (Garvin, 1999: 3).

Bilginin örgütsel düzeyde kullanımından önce örgüt içerisinde bireyler arası dağıtılması ile paylaşılması gerekmektedir. Bilginin gereksinim duyulan ve uygulandığı yerlere zamanında ve yeterli miktarda ulaştırılması bilginin etkili olarak paylaşılmasını ifade etmektedir. Alan yazınında bilginin paylaşılması ile örgüt performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Sveiby ve Simons, 2002:420). Bilgiyi paylaşmanın ana amaçlarından biri çok çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler ile yeni bilgi üretmek amacıyla dağıtılması ve paylaşılmasıdır. Bilgiler örgüt içinde paylaşıldığı nispette önemlidir. Bilginin azaltılarak yayılması örgüt içinde iş gören bireyler arasında belirsizliğe, huzursuzluğa ve güvensizliğe yol açmaktadır (Yazıcı,2001:125). Bilginin paylaşılmasında bilgi sistemleri teknolojilerinden yararlanılmaktadır. (Baytekin,2008:125).

2.6. BİLGİ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bilgi tüm alanlar için bir gereksinim olmakla birlikte bilgi üzerine bir çok kavram meydana gelmiştir.

2.6.1. Bilgi Toplumu

Toplumların yaşadığı dönüşümleri tarihsel etkiler içerisinde incelen araştırmacılarından B. Jones ve A. Toffler gibi düşünürler, toplumları tarım, sanayi ve sanayi sonrası toplum olarak sınıflandırmaktadırlar. Geleceğe ait öngörülerde bulunan gelecek bilimci A. Toffler, tarih boyunca görülen önemli dönüm noktalarından bahsederken, iki önemli dönüşümün gerçekleştiğini ve üçüncü dönemin halen yaşanmakta olduğunu belirtmektedir. Bu yakışımın detayları analiz edildiğinde birinci

dönüm noktası insan oğlunun toplayıcılıktan tarım toplumuna devşirmesi, ikincisi ise sanayi devrimi ile birlikte toplumların sanayileşmesi sürecidir (Akın, 1999: 1-35). P. Drucker'da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmaya başlayan üçüncü dönüm noktasını “kapitalist ötesi toplum” olarak adlandırmaktadır. Bu kavram ile yeni toplumun temel kaynağı üretim araçları, sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bunların tam tersine bilgidir (Drucker'dan aktaran: Akın, 1999: 1-35). Alan yazınında ise bu tanımlamaya eş düşen tanım bilgi toplumdur.

Bilgi toplumu, 1950'li ve 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızla kendini toplamış, yaralarını sarmış ve bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanarak geleceğe gelişmiş bir ülke olarak adımını atmıştır.

Bilgi toplumunda en önemli özelliklerinden bir tanesi açık bilgilere herkes tarafından erişebilme olanağı olmasıdır. Bilgi sistemleri ve iletişim teknolojilerindeki hızla artan gelişmeler, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi zaman ve mekan kavramlarını da ortadan kaldırmıştır (Yücel, 1997: 1-30).

Bilgi sadece bilgi teknolojileri ve teknik gelişmeler için gerekli olan bir kaynaktan çok hem sanayi hem de tarım toplumları içinde gerekli bir kaynak haline gelmiştir. Bunların yanında sağlık, eğitim ve taşıma gibi bir çok alanda varlığını hissettirmiştir. Bilgi toplumu ile birlikte (1) yeni temel teknolojiler gelişmiş, (2) bilgi sektörü oluşmuş, (3) bilgi üretimi, bilgi sermayesi ve nitelikli insan faktörünün önem kazanmış, (4) eğitimin sürekliliğinin ön plana çıkmış, (5) iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır.

Gelişmiş toplumlarda bilgi temel değerdir ve gelişmişliğin ölçütü sahip olunan bilgidir. Bilginin etkinliği ise bilgi üretimi kapasitesi ile ölçülmektedir. Üretilen bilginin kullanımı arttıkça ileride üretilecek bilginin yapısı da değişmektedir. Bilgi bir örgütün (tarım/sanayi/vb.) tüm süreçlerine bir çarpan olarak dahil olmakta ve süreçleri geliştirmektedir. Bilgi, genel itibari ile araştırma-geliştirme faaliyetleri, insan gücü, finans kaynakları ve zaman kullanımı ile elde edilmektedir (Yücel, 1997: 1-30).

Toplum ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan daha önce görülmemiş değişim yaşamıştır (Aktan ve Tunç, 1998:120-121). Sanayi toplumu üretim teknolojileri ile birlikte gerçekleştirilen maddî üretimin yerine bilgi toplumuyla birlikte bilgisayarlara ve bilişim teknolojilerine dayalı bilgi üretimine geçilmiştir (Yücel, 1997: 1-30).

2.6.2. Bilgi Okuryazarlığı

Bilgi okuryazarlığı, bilgiyi etkili kullanabilme yeteneğidir. Bu amaçla internet, yazılı kaynaklar, medya, istenilen bilgiyi bulup, değerlendirebilme ve seçebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bilgi okuryazarlığını kısaca çevresel kaynaklardan istenilen bilgiyi kolayca elde edebilme becerisi denilebilir. Geleneksel anlamda okuryazarlığın ifadesinin kapsamını genişleterek, bireylerin bilgi üretme süreçlerine aktif katılımlarını sağlayabilmeyi de ifade etmektedir (Altun, 2005:49). Bilgi okuryazarı olan bir birey (1) Bilgi gereksinimi olduğunu kabul eder, (2) Karar vermeden önce doğru ve bütüncül bilgiye gereksinim duyulduğunu bilir, (3) Potansiyel bilgi kaynaklarını keşfedebilir, (4) Kendisini başarıya götürebilecek bilgi arama stratejileri geliştirebilir, (5) Bilgisayar ya da diğer araçlarla bilgi kaynaklarına erişebilir, (6) Bilgiyi değerlendirebilir, (7) Elde ettiği bilgiyi uygulanabilirlik yönünden örgütleyebilir, (8) Elde ettiği yeni bilgi ile hali hazırda var olan eski bilgileri kaynaştırabilirler, (9) Eleştirel düşünme, karar verme ve sorunlarla başa çıkmada bilgiden yararlanabilir bilgiyi kullanabilir (A. Altun, 2005:52).

2.6.3. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri

Özellikle 1970'li yıllardan sonra üretim ve teknolojide yaşanan hızlı dönüşümler, bilişim teknolojileri ile iletişimin hızlanması sonucunda bilgi yaşamın her alanında önemli hale gelmiştir. Bilginin artan önemi ile birlikte sanayi toplumundan çok farklı yeni bir olgunun oluşmasını sağlamıştır. Alan yazınında bu olguyu açıklayan araştırmacılar farklı düşünce biçimlerini ortaya koymuşlardır. Toffler; 3.dalga uygarlığı, Drucker; kapitalist ötesi toplum bilgi toplumu, Bell; endüstri sonrası toplum, Masuda; enformasyon toplumu; Etzioni, Modernlik sonrası çağ, Brezinski; teknokratik çağ, Dahrendorf; hizmet sınıfı toplumu gibi bir çok tanımlama alan yazınında karşımıza çıkmaktadır (Kozlu, 1999:2).

Bell, bilgi toplumuna doğru evrilmeyi tanımlarken bazı temel noktalara dikkat çekmiştir. Bu temel noktalar (1) Ekonomik sektör: Mal üreten bir ekonomiden hizmet üreten bir ekonomiye doğru geçiş, (2) Mesleki dağılım: Profesyonel ve teknik sınıfların ön plana çıkması, (3) Eksen ilke: Toplum için siyasal biçimlenmenin ve yenilikçiliğin kaynağı olarak kuramsal bilginin kritik önem kazanması, (4) Geleceğe yönelme: Teknolojik kontrol ve teknolojik değerlendirme, (5) Karar verme: Yeni bir entelektüel teknolojinin yaratılmasıdır. (Zencirkıran, 2005: 20-21).

Artan rekabet koşulları içerisinde bilgi her zaman rekabete edebilme gücü doğurur. Bu algı ile birlikte bilgi-iletişim teknolojileride düşünüldüğünde bilginin hızla elde edilmesi ve aktarılması bilgi toplumunun temelini oluşturur (Bozkurt, 2006: 21-29). Bilgi toplumunun en önemli özelliği sürekli bir değişim yaşanmasıdır. Özellikle bilgisayar temelli teknolojik oluşumlar ve yaşanan değişimler çok süratli gerçekleşmektedir. Kullanılan teknolojilerin çok kısa sürede modası geçmektedir. Daniel Bell bu hızlı değişimin merkezine bilgisayarı koymaktadır (Kumar, 2004:1-40).

2.6.4. Bilgi Toplumunun İnsana Bakışı

Tarım toplumunda temel kaynak toprak ve yetiştirilen ürünler iken, sanayi toplumunda sermaye, hammadde ve işçi yer almaktadır. Bilgi toplumuna geline süreçte ise bilgi, enformasyon ve nitelikli insan temel kaynak haline gelmiştir. Sanayi toplumundaki imalat ağırlıklı işlerdendir. Bilgi toplumunda ise bilgi ve hizmet işleri ağırlık kazanmıştır. Bununla birlikte bilgi içermeyen vasıfsız işgücünden vasıflı, teknik veya profesyonel işgücünü doğurmaktadır. Bilgi toplumunda kompleks ve bilgi temelli teknolojilerin varlığı, bunları kullanabilecek nitelikli ve eğitilmiş işgücüne gereksinimi doğurmuştur. Bunun sonucunda bedensel işlerin azalması bunun yerine zihinsel yoğunluklu işlerin artmasını meydana getirmiştir.

Sanayi toplumunun klasik yönetimden kalma anlayışla insanı makine olarak gören, ceza, otorite, denetim, hiyerarşi ve maddî ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışı bilgi toplumu ile birlikte geçerliliğini yitirmiştir. Bilgi toplumunda bilgiye dayalı çıktılar ve ürünler yaratıcılık ve yenilikçiliğe dayalıdır. Bu nedenden dolayı bilgi

toplumunun iş görenleri güdüleyen, konsantre olmasını sağlayan, özendirici, sorumluluk veren, bireyin kendisini gerçekleştireceği ortamlar sağlayabilen yönetim anlayışları gelişmiş olup örgütlerde insan faktörü öne çıkmıştır. (Güven, 1990:11).

2.6.5. Bilgi Toplumunun Örgüt Yapısı

Bilginin artan önemi ile birlikte bilişim sistemlerindeki gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme her alanda toplumları ve örgütleri kendine çeki düzen vermeye zorlamıştır. Özellikle ekonomik, örgütsel ve bireysel anlamda hem iş görenleri ve örgütleri, hem de insan kaynakları yönetimini değişmesini sağlamış ve beraberinde yeni yetenekler doğmasına neden olmuştur (Naisbitt, 1994:216). Bilgi toplumunda küresel oluşan bilginin paylaşılması kolaylaşmış, bilinen örgütsel yapılar sorgulanmış ve iş yapma süreçleri yeniden şekillenmiştir. Bilgi toplumu ile birlikte bilinen yönetim düşünceleri son bulmuştur (Stewart, 1997:1-56). Örgüt içindeki tüm süreçler ve bölümler bilgi yönetimi ile birlikte değişime uğramıştır. İnsan kaynakları yönetiminde de aynı şekilde bilgi işçilerini kapsama alanına almıştır.

Bilgi toplumunda insan odaklı yaklaşımların gelişmesi ile birlikte sosyal sorumluluk doğuran projeler, toplam kaliteye, güdüleme ve sürekli öğrenme gibi anlayışlar ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunda sorumlulun farkında olan yönetimlerin ortak özellikleri (1) Etik Değerler, İş Ahlak, (2) Şeffaflık, (3) Hesap Verilebilirlik Hesap Sorula Bilirlik, (4) Sorumluluk, (5) Etkinlik, (6) Uzlaşma Arayışı, (7) Eşitlik, (8) Katılımlı Demokrasi (9) Yasaların Üstünlüğü, (10) Stratejik karar almadır (Zencirkıran, 2005: 24-25).

Bilgi toplumunun çalışma yaşamına ilişkin değerler ise (1) Yaratıcılık, (2) Yenilikçilik, (3) Rekabet, (4) Bireycilik, (5) Verimlilik, (6) Kendini gerçekleştirme ve farklılığını ortaya koyabilme, (7) Her alanda kalite, (8) Esnek çalışma, (9) Yaşam kalitesini yükseltme ve andan keyif alma, (10) Diğer inançlara ve insan haklarına saygı, (11) Şeffaflık, dürüstlük ve yapılan işlerde açıklık, (12) Risk alabilme ve bireysel sorumluluk yüklenebilme, (13) Değişime ayak uydurmak, (14) Hızlı hareket etme, (15) Vizyon sahibi olma, (16) Zamanı verimli kullanmadır (Zencirkıran, 2005: 28).

2.7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bilgiyi elinde tutan örgütler kazanmaktadır. Bilgi elde edilirken bireylerin öğrenmelerinden çok örgüt olarak öğrenebilmek gerekmektedir.

2.7.1. Öğrenme Kavramı

Sözlük anlamı olarak incelendiğinde öğrenmek kavramı “bilgi edinmek”, “bellemek”, “yetenek, beceri kazanmak” ve “haber almak” anlamı ile Türk Dil Kurumuna girmiştir (www.tdk.gov.tr, 2017). Eski ingilizcede “leornian” kelimesinden bu günkü kullandığımız İngilizcede ise “learn” kelimesi anlam olarak “bilgi alma”, “yetiştirilme” ve “çalışma, okuma, üzerine düşünme” anlamını almıştır (www.etymonline.com, 2017).

Alan yazını incelendiğinde ise öğrenme kavramı birçok araştırmacıya göre bilgi ve deneyim sonucu elde edilen yetiler sayesinde sürekli değişim olarak düşünülmüştür. Öğrenme; bilişsel olarak alınan, uygulama ile pekiştirilen ve deneyimler ile kendini gerçekleştiren doğal bir zaman akışı içerisinde kazanılan bilgilerle bireylerin inanç, değerler, tutum ve davranışlarında kendini değiştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Eren,2001:588). Öğrenme kavramı bireyselden çıkıp örgütler açısından değerlendirildiğinde; örgütün süreçleri, tepkileri, çevreye uyumu ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme süreci olarak düşünülmüştür (Erçetin, 2001: 50). Diğer bir tanıma göre ise öğrenme “ işlevsel durumu ile eski bilgi ve deneyimin yanına yeni elde edilen bilgi ve deneyimlerin eklenmesi sonucu bireydeki gelişimdir (Baytekin,2001:7).

Kavramsal açıdan deneyim ve bilgi ile karıştırılan öğrenme alan yazında yapılan tanımlamalardan hareketle öğrenme bilgi ve deneyimi kapsar diyebiliriz. Elde edilen bilgi ve deneyimi kullanarak bireysel olarak davranışlarda örgütsel olarak da süreçlerde yapılan değişimler öğrenme sonucu oluşmaktadır. Yani öğrenmenin altın kuralı bir davranışlarda ya da süreçlerde değişim meydana getirmektir. Bu değişimler tamamen farklı yeni olguları beraberinde getirmekle birlikte iyileştirme olarak da karşımıza çıkmaktadır. Elde ettiğimiz girdiler sonucunda davranışlarımızda veya örgütsel süreçlerde bir değişim ya da iyileştirme gözlenmiyor ise bu öğrenme değil bilgi ya da deneyim edinmedir.

2.7.2. Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme (1) bireysel, (2) grup, (3) örgütsel ve (4) örgütler arası öğrenme şeklinde düzeyleri vardır (Torlak, 2008: 212-213).

2.7.2.1. Bireysel Düzeyde Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme, bireysel bilgi, deneyim, elde edilen açık ve örtük bilgi, yeteneklerin, bakış açısı, anlayış, tutum ve değerlerin; bireysel değişim meydana getirmesidir. Bireysel öğrenme var olduğu sürece bireyin sürekli kendini geliştirmesi sonucunu doğurur. Bireylerin öğrenmek için göstereceği katkı, öğrenen örgüt olabilmek için gerekliliklerdendir (Yazıcı, 2001: 79-80). Örgütler, iş görenler işlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için gerekli öğrenme ortamını oluşturmaları gerekmektedir (Torlak, 2008: 212).

2.7.2.2. Grup Düzeyinde Öğrenmesi

Grup düzeyinde öğrenmesi, örgüt üyeleri arasında dayanışma, işbirliği, iletişim, diyalog ve tartışma ortamı ile topluluk zekası gibi bazı etkenleri harekete geçirerek grup halinde öğrenme gerçekleştirilir (Özus, 2005: 1-40). Grup öğrenmesi, bireylerin sorun çözüme becerilerini paylaşımlarına olanak sağlamakla birlikte grupların performanslarını arttırarak sinerji yaratmalarına fırsatı doğurmaktadır. Toyota Motor Şirketi'nin, General Motors Şirketi'nin fabrikasını tekrar canlandırmak için bireyleri takımlara ayırması ve takımların bireysel bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini payşalarak ortaya çıkan sinerjiyi maksimize etmesi, grup öğrenmesine verilecek örneklerden birisidir (Torlak, 2008: 212).

2.7.2.3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgütsel düzeyde öğrenme, örgütün ve çevresinin devamlı değişimini ve gelişmesini sağlamaktadır. Ancak değişim ve gelişim birkaç seferle sınırlı değildir. Çünkü örgütsel öğrenme devamlı bir faaliyettir ve örgütü devamlı olarak daha iyi düzeylere yükselten bir süreçtir (Doğan, 2010: 8). Örgütsel öğrenme kültürü yerleşmiş örgütlerde yöneticiler öğrenmeyi özendirmekte ve gerekli ortamları hazırlamaktadır.

2.7.2.4. Örgütler Arası Öğrenme

Örgütler hem birbirini tamamlayan ürün üretenler hem de aynı ürün ve hizmeti üreterek rekabet edenler sürekli bir iletişim ortamı veya ortak pazar içerisinde olduklarından dolayı birbirinden öğrenmektedirler. Yaşanan küreselleşme süreci ve ortak pazarlarda rekabet koşulları örgütleri birbiri ile bağlantılı hale getirmiştir. Örgütler arası öğrenmede örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile yakın ilişkilidir. Uyum sağlayıcı kültüre sahip örgütler, örgütler arası ilişkileri ve bağlılıkları yönetmede yeni yaklaşımlar ve yöntemler geliştirirerek öğrenmeye katkı sağlarlar. Stratejik işbirlikleri de, öğrenmeyi özendirici araçlar olarak bu kapsamda değerlendirilmektedir (Torlak, 2008: 213).

2.7.3. Örgütsel Öğrenme kavramı

Bireyler bulundukları örgüt içinde veya birlikte yaşadıkları gruplar içerisinde bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sürekli öğrenme faaliyeti içindedirler. Bu faaliyetlerin yaşandığı süreç doğal bir öğrenme şekli olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte farklı eğitim ortamlarının oluşturulması ile bilinçli bir öğrenme şekillenmeye başlamaktadır. Bu etkileşimlerin sonucunda bilgi, duygu, önsezi ve davranışlarda değişiklikler oluşmaktadır. Öğrenen örgütün temel yapı taşı öğrenen bireyler ve öğrenen takımlardır (Bozkurt, 2000: 43).

Senge örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, ancak bireysel öğrenme ile örgütlerin öğrenmesini garanti etmeyeceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenme olmayacaktır. Bireysel öğrenme örgütün öğrenme isteği ile desteklendiği sürece örgütte öğrenerek kendisini geliştirir. Bilginin üretilmesi, yorumlanması ve eyleme geçilmesi süreci bireysel öğrenmeden başlayıp örgütsel öğrenmeyle sonuçlanan aşamaların ürünleridir (Baytekin,2008: 121).

Artan bir ivme ile yaşanan sürekli değişim ve rekabet koşullarının acımasızlığı örgütlerde ve örgüt içi iş gören bireylerde sürekli gelişim sergilemek zorunda bırakmıştır. Bunun sonucunda, günümüz örgütlerinde, bireysel anlamda iş devamlılığını sağlamak örgütsel anlamda da pazarda kalabilmek için öğrenen örgüt olabilmek ve sürekli öğrenmeyi benimseyebilmek önem kazanmıştır (Barutçugil,2002: 52). Bir

örgütün öğrenmesi bilgi üretilmesine olanak sağlayan ortamlar ile teknolojik gelişmeleri izleyerek, üretilen bilgi ve ürünleri, yeni mal ve hizmet üretimine aktarabilmesi; olumlu ya da olumsuz bütün bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir deneyim olarak örgütün değişimi ve verimliği için yaşama geçirilmesini sağlayan bir süreçtir(Taşan,2003: 1-32).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler kavramları birbiri ile karıştırılan kavramlar olup zaman zaman birbirinin yerine kullanılırlar. “Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir aşama iken, öğrenen örgüt bu süreç sonucu ortaya çıkan örgütsel yapıdır” (Koçel,2001: 357).

2.7.4. Öğrenmeyi Öğrenme

Alan yazından hareketle bir örgütte yeniliklere karşı olan direnç gösteren oluşumların engellenmesi ne ölçüde başarılı olabilir veya ortadan kaldırılabilirse, örgüt o ölçüde öğrenen bir örgüt halini alması görüşü egemendir. Buradan hareketle örgütsel öğrenmenin önündeki engellerden biri değişime karşı gösterilen dirençtir. Ayrıca değişime karşı direnç olmayan örgütler hem bireysel hem de örgütsel anlamda kendini geliştirmeye istekli örgütlerdir sonucu çıkarılabilir. Öğrenmeyi öğrenmek, bireyler ve örgütler için ulaşılabilecek en tepe noktadır. Örgüt içinde öğrenme adına oluşacak ve devam ettirilecek bir kültür yapısı ile örgütler öğrenmeyi öğrenmektedir. Öğrenmeyi öğrenmede usta olan örgütler, başkalarının ve kendi hatalarından ders çıkararak yaşanan olumlu ya da olumsuz durumları değerlendirir bunun sonucunda davranışlarında değişiklik meydana getirirler. Öğrenme üzerine odaklanan örgütler, öğrenme sürecini nasıl hızlandıracağını veya nelerin bu süreci engellediğini keşfederler. Buna ek olarak öğrenmek için yeni stratejiler bulurlar. (Baytekin,2008: 123). Yeni stratejiler bulma noktasında (1) deneyimle öğrenme, (2) hatalardan öğrenme, (3) birlikte öğrenme, (4) risk alarak öğrenme ve (5) başkalarından öğrenme üzerine odaklanırlar (Baytekin,2008:123).

2.7.5. Örgütsel Öğrenme Süreci

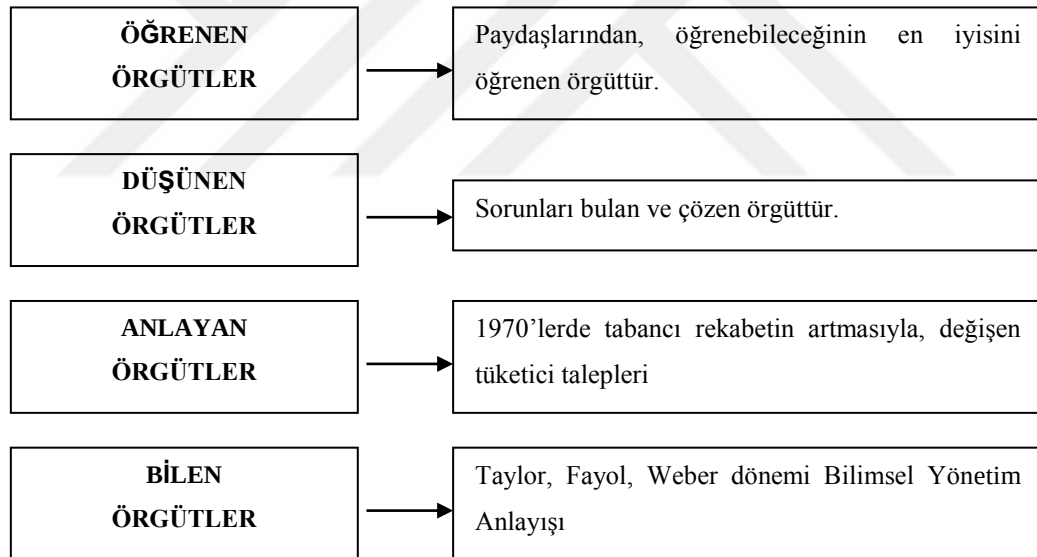
Örgütsel öğrenme süreci alan yazında farklı görüşlere rağmen kabul gören 4 aşama üzerine kuruludur. Bu aşamalar; (1) bilginin yaratılması (oluşturulması- üretimi), (2) bilginin sıralanması, tasniflenmesi ve depolanması (dokümantasyonu), (3) bilginin

paylaşılması (yayılması – aktarılması – dağıtılması - transferi) (4) bilginin uygulanması (kullanılması - değerlendirilmesi) şeklinde sıralanmaktadır (Baytekin, 2008 : 131). Bu aşamalar bilgi yönetimi süreçleri içerisinde açıklanmıştır.

2.7.6. Öğrenen Örgütün Evrimsel Süreçleri

McGill ve Slocum'un çalışmalarından hareketle öğrenen örgütleri incelersek, örgüt yönetimi kuramları paralelinde öğrenen örgütleri dört ayrı süreci kapsadığı görülmektedir. Bu aşamalar; (1) Bilen Örgüt, (2) Anlayan Örgüt, (3) Düşünen Örgüt, (4) Öğrenen Örgüt olarak dört farklı süreçten meydana gelmiştir. McGill ve Slocum bu seviyeler tıpkı bir bireyin bilme, anlama, kavrama, uygulama, analiz ve sentez düzeylerinde bilgiye egemen olması gibi elde ettiği bilgiyi efektif kullandığı zaman bir örgütün ulaşabileceği noktaları göstermektedir.

Şekil 2.2 : Öğrenen Örgütlerin Süreçleri



Kaynak: Karabulut, 2009, 1-45.

2.7.6.1. Bilen Örgüt

Klasik yönetim düşüncesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Frederic W. Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol'un "Yönetimsel Kuram", Max Weber'ın "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim kuramlarından hareketle "her koşulda ve yerde en iyi tek bir yol" olduğu düşüncesini temel almaktadır (Hüseyinlikioğlu, 2004:

15). Bilen örgütler, çıktı olarak ürettikleri mal veya hizmetlerde eklemeler yaparak, çevrelerindeki değişime cevap vermektedir.

Bilen örgütlerdeki öğrenme seviyesi zamanla azalan bir eğim göstermektedir. Örgütlerde bireylerin yetenekli oldukları, sevdikleri ve güçlü yönleri gibi durumlar değerlendirilmemektedir. Tam aksine bireyleri mekanik örgütlenmeye uyacak şekilde değerlendirilir. Bilen örgütlerde iş görenler bireysel gelişim olanaklarını yitirirler, genellikle istemedikleri, değer atfetmedikleri ve hoşlanmadıkları bir görevde, çalışmak zorunda bırakılırlar (Çam, 2002 : 62).

2.7.6.2. Anlayan Örgüt

Anlayan örgütler kavramı “neo-klasik” yönetim yaklaşımından hareketle örgütlerde yer almaktadır (Pekel, 2007: 7). 1980’lerde örgütlerde değer verilmesi gereken temel bileşenlerin farkındalığı artmaya başlanmıştır (Koç, 2006: 71). Bu örgütlerde, düşünce birliği sağlayan kişiler kuruma bağlanmakta ve aidiyet duygusuyla birlikte kurum kültürü oluşturulmaktadır (Ertürk, 1998: 1-30).

Örgüt kültürünün getirdiği değerler ile birlikte, oluşan kurum içi kültür yazılı kurallar gibi etkili olabilmektedir. Fakat kurumlarda oluşan örgüt kültürünün elastikiyetten uzak olması ve gelenekçi olmasından dolayı, bu biçim örgütlerde öğrenme süreçleri için önemli engeller oluşturmaktadır (Yücel, 2007: 26). Bilen örgütlerde var olan düzenlemeler, kurallar ve politikalar anlayan örgütlerle birlikte yerini insana bırakmıştır (Naktiyok, 2004: 204).

2.7.6.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler de sorunlara çözüm üretmeye iş görenler, yapılarını sorun çözmek için dizayn eden ve ileride oluşabilecek sorunları bugünden tahmin ederek çözüm yolları üretmeye çalışan örgütlerdir (Akdeniz, 2003: 45).

Düşünen örgütler sadece çözüm yollarına odaklanmıştır. Ancak sorunları meydana getiren nedenlerin belirlenmesine odaklanmamıştır. (Mocan, 1998: 10-11). Örgütlerde bir aksaklık oluştuğunda, bununla başa çıkmak için bazı modelleri yürürlüğe

sokulmakta ve hatta gerekli ise yeni bir örgüt modeli bile ortaya atılmaktadır (Dikmen, 1999: 63). Sorunların kaynağı kurutulmadığı sürece gecici çözümler yeterli olmayıp aynı sorunlar ile sürekli karşılaşılmasını doğurmaktadır (Akkoç, 2008: 28).

2.7.6.4. Öğrenen Örgütler

Değişime bakış açısı üzerinden hareketle öğrenen örgütler, bilen, anlayan ve düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında ön plana çıkmaktadır. Değişimi sürekli analiz ettiklerinden ve deneyler yaptıklarından dolayı öğrenen örgütler değişime ayak uydurabilmektedirler. Öğrenen örgütlerde değişimin sürekli olduğu ve değişimin öğrenmeyi sürekli tetiklediği temel kaynak olarak alınmaktadır (Yazıcı, 2001: 151).

Değişimi yönetebilen örgütler öğrenen örgütlerdir. Bu dinamik ile birlikte bireylerin de örgütle beraber öğrenebileceklerini ve öğrenilenlerin nasıl öğrenileceğini öğrenen, bir örgüt felsefesini ifade etmektedir (Gürsözlü, 2007: 1-44). Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi destekler, bireylerin kendini geliştirmesine önem verirler, iletişim ortamı sağlarlar. Artan rekabet koşulları içerisinde teknolojik değişimlere ayak uydurabilmek ancak öğrenen örgütler ile olanaklıdır (Barutçugil, 2002, 52)

Öğrenen örgütler de öğrenme davranışının örgütün süreçlerine uyarlanmış ya da amaçlayan, bireylerin görüşlerini açığa çıkarabildiği, öğrenmenin devamlı bir süreç olarak örgüte yerleştiği, bireysel gelişim ve öğrenmenin örgüte yansıdığı bir örgüt kültürü gelişmiştir (Baytekin, 2008: 127).

Tablo 2.3 : Örgüt Süreçlerinin Genel Özellikleri

	Bilen Örgüt	Anlayan Örgüt	Düşünen Örgüt	Öğrenen Örgüt
Örgüt Felsefesi	Kontrollü etkili ve güvenli sadece bir “en iyi yol” vardır.	Strateji ve örgütsel faaliyetler, kültürel değerlerle yönlendirilir.	Örgüt bozulursa sürekli tamir edilen sorunlar yumağı olarak görülmektedir.	Araştırma, inceleme ve tüm deneyimleri geliştirme düşüncesi egemendir.
Yönetim Uygulamaları	Kontrol, kurallar ve prosedürlere uygun hareket edilerek sağlanmaktadır.	Örgüt kültürünü etkin kılma ve iletişim esas alınmaktadır.	Sorunu belirleme, ilgili olan verileri bir araya getirme ve sorunu çözme düşüncesi vardır.	Sorunların kaynağına inilmesi, deneyimlerin sürece dahil edilmesi ve öğrenmelerin ödellenmesi esastır.
İş görenler	Nedenleri sorgulanmayan kurallar takip edilmektedir.	Örgütsel değerler çerçevesinde davranışlar şekillenmektedir.	Önceden belirlenmiş, çözüm yolları uygulanmaktadır.	Bilgi toplanmakta ve süreçlerde ilgili yerlerde kullanılmaktadır.
Müşteriler	Örgütün en iyiyi bildiğine inanmak zorundadırlar.	Örgütsel değerlere katkı sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir.	Çözülmesi gereken bir sorun olarak algılanmaktadır.	Açık ve sürekli bir iletişim ağı içerisinde öğrenme-öğretme-uygulamaların parçası olarak görülmektedir.
Değişim	“Ek iyi yolu“ bulmaya yönelik ve anidir.	Sadece var olan mitin sınırları dahilinde yapılırlar.	Değişim, sorun çözme programlarının yönlendirmesi ile yapılır.	Deneyim, inceleme, hipotez geliştirme ve deneme değişimin parçalarıdır.

Kaynak: Mcgill vd.,1993:75.

McGill vd. tarafından hazırlanan ve tablo 2.3’de gösterilen bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgüt olarak kıyaslanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Öğrenen örgütler, bireylerin devamlı olarak istedikleri sonuçlara ulaşmak için, kapasitelerini arttırdıkları ve becerilerini geliştirdikleri, düşünce ve görüşlerin beslendiği ve geliştirildiği, ortak beklentilerin ve çalışma isteğinin rahat bırakıldığı ve insanların devamlı olarak kolektif öğrenmeyi nasıl öğreneceklerinin araştırıldığı örgütler olduğunu ileri sürülmüştür (Senge, 1996: 256).





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ZEKA VE BİLGİ YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

3.1. KAVRAMSAL TEMELLER

Bilgi yönetiminin örgütsel zeka ile ilişkisine yönelik yapılan alan yazını taramasında örgütsel zekayı tanımlayan bazı araştırmacıların konu üzerine odaklandıkları görülmektedir. Bu tanımlamalara örnek vermek gerekirse; yetenek ve öğrenme ideal örgütler için çok önemli faktörlerdir. Bu bağlamda örgütsel zeka bilginin yoğunlaştığı en üst basamağa ulaşmayı hedeflemiştir. Zeki örgütün özelliklerinden birisi bilgi yönetimidir. Buradan hareketle bilgi yönetimi zeki örgütlerin olmazsa olmazı olup örgütsel zeka ile de ortak paydaşları bulunmaktadır (Sydänmaanlakko, 2002: 1-60).

Örgütsel zeka, bir örgütün verilerini taramak için, enformasyon yönetimi süreçlerini kullanma, enformasyonu algılama ve yorumlama, stratejik seçeneklerle bilgiyi buluşturma yeteneği olup sözü geçen süreçler örgütün süzgeç görevini gören bilişsel, kültürel, yapısal ve politik bağlamında gerçekleşmektedir (Kull, 1997: 1-45).

Ancak Peter Drucker'a göre bilgiyi toplayıp bu verileri toplamaya çalışan insanlar zamanla örgüt sistemlerinin kölesi haline gelmekte olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Ayrıca insanların örgütlerde topladıkları veriler sadece yazılı veriler değildir. Bunlara ek örgüt içine yerleşmiş ancak yazılı olmayan bir çok bilgi, kurallar, psikolojik sermaye, kurum kültürü gibi bir çok öge vardır. Bilginin en etkili şekilde toplanması ve diğer örgütsel zeka boyutları ile birbirini desteklemesi gerekmektedir. Bir takım örgütlerde bazı örgütsel zeka etmenleri diğerlerinden az olabilir ancak bilgi yönetimi iyi veya kötü her örgütte mevcuttur. Ancak en ilkel kabilelerde bile elde ettikleri bilgiyi toplar, yeni bilgi üretir, bunları saklar ve zamanı geldiğinde kullanılır. Peki sürekli bilgisayar başında görev yaparak her şeyi kaydetmeye çalışan bilgi yönetiminin kölesi haline gelmiş insanlar ile eski kabilelerin bilgi yönetimi arasında ne gibi bir ortaklık veya ayrışım noktası vardır? Bu sorudan hareketle Albretch bilgiyi yönetirken bilgiyi etkili kullanmak gerektiğini öne sürmüştü ve bunu örgütsel zekanın bir alt boyutu olduğunu savunarak bilgiyi etkili kullanma yöntemlerini sıralamıştır (Albrecht, 2003: 177-200).

Bilginin toplanması ve yönetimini, değişen durumları irdeleyip öğrenmeyi ve bu durumlara uyarlamayı barındırmakta ve örgütlerin zekice davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel zeka amaç yönelimli davranış gösterebilme, örgütsel bilgiyi oluşturabilme ve erişimi sağlayabilme, düzgün kararlar ile uygun eylemleri seçebilme ve yönetebilme, eylemlerin sonuçlarını izleyebilme becerilerinin tümünü ifade eder. Bu yeteneklere sahip örgütler zekidir (Minch, 1990: 1-40).

3.2. BİLGİYİ ETKİLİ KULLANMA

Bilgiyi yönetimi tüm örgütler için kritik öneme haiz bir konu olmuştur. Ancak 1950’lerde Peter Druker tarafından ortaya atılan bilgi işi ile bilgi işçileri; bilgiyi yönetenden çok bilgi yönetimi için sömürülen insanlar haline dönüşmüştür. Albretch’e göre Bilgi Yönetimi ile bilgiyi etkili kullanma birbirine çok yakın kavramlar gibi görünse de arasında bir takım farklar vardır. Buna göre veri tabanı kültüründen yola çıkmış ve insanları veri tabanlarına veri giren köleler olarak nitelendirmiştir. Bilgi yönetimi bu şekilde algılanırken bilgiyi etkili kullanma ise (1)Bilgi Sermayesi, (2)Bilgi Kalitesi ve (3) Öz Bilgiye Ulaşma olarak detaylandırılmıştır (Albrecht, 2003: 177–200). Halal örgütsel zekayı tanımlarken; örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneği olarak açıklarken bilgiyi etkili kullanmanın örgütsel zekanın mayasını oluşturduğuna değinmiştir.

3.2.1. Bilgi Sermayesi

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile paralel olarak “Bilgi Yönetimi” konsepti bilgi sistemleri üzerine kurulu veri tabanını temel alan bir yöne doğru kaymıştır. Böylece elde edilen bilgiler bu veri tabanına sürekli olarak kayıt edilmekte olup bilgiye gereksinimi olan bilgi işçileri için bir kaynak oluşturmaktadır (Alberecht, 2003: 177–181).

Ancak veri tabanı yaklaşımı birçok temel sorundan dolayı beklendiği gibi olmamıştır. Veri tabanı anlayışı dijital dünyanın getirdiği bir alışkanlıktır. İnsanları bu veri tabanını besleyen bir araç gibi görmektedir. Bilgi işçilerinin yenilik bulması, kavraması, idrak etmesi veya icat etmesi gibi şekillerde bilgi üretmesi gerekirken bunun yerine tüm çevresini gözlemleyen ve bunları veri tabanına rapor eden insanlar haline

gelmiştir. Alberetch'e göre bilgi yönetimi konusunda bilgi sistemleri uzmanlarından çok tarihçiler, şairler, müzisyenler veya yazarlardan daha çok öğreneceğimiz şeyler olduğu anlaşılmaktadır (Albrecht, 2003: 177–181).

İlkel veya gelişmiş herhangi bir kültürün veya örgütün bilgiyi etkili kullanıp kullanmadığının belirlenmesi için kültürün veya örgütün yararına bilginin nasıl kullanıldığının incelenmesi gerekmektedir (Albrecht, 2003: 177–181).

Örgütsel zekanın bir boyutu olan bilgiyi etkili kullanma bilgi yönetimi ile aynı değildir. Bilgiyi etkili kullanma elde edilen bilgi ile süreleri işletebilmek ve önünü açmak üzerine odaklanmıştır. İş arkadaşından bir bilgi elde eden bir şahsın bunu bir veri tabanına kaydetmesi yerine onu yaşama geçirmesi, kullanması ve ondan yararlanmasını ifade eder (Albrecht, 2003: 177–181). Bilgi temel olarak beş kategoriye ayırmıştır (Albrecht, 2003: 177–181). Bunlar;

- Dahili Bilgi: Ürün geliştirme veya araştırma geliştirme gibi değer oluşturacak süreçlerde toparlanmış uzmanlık ve birikmiş bilgi birikimidir. Örnek olarak üretilen bir yazılım ile birlikte çok ileri derecede tasarım, kodlama veya test etme gibi dahili bilgi elde edilir.
- Operasyonel Bilgi: Know-How gibi iş yapma bilgisini içeren ve örgütlerin politikaları, prosedürleri veya kurallarına yansımış bilgidir.
- Gelişmeye Yönelik Bilgi: Örgütlerin geleceğini şekillendirebilecek insanların tartışma veya toplantı gibi yerlerde akıllarında oluşturdukları taslak bilgidir. Yeni düşünceler, yenilikler, entelektüel çalışmalar gibi çalışmaları içerir.
- Satılabilir Bilgi: Bilginin ürün olarak pazarlandığı şeklidir. Alıcının daha başarılı ve etkin olmasını sağlayabilecek finansal, tıbbi veya yasal tavsiye örnek olarak verilebilir.

- Stratejik Bilgi: Vizyon, misyon, temel değerler, stratejik hedefler ve örgüt için gerekli stratejileri oluşturabilecek bilgidir. Bilgiyi etkin kullanmak için bilgi teknolojileri üzerinden bilgiyi almak yerine oluşturulmuş sosyal veya kültürel faaliyetler ile alınan bilgi ve deneyim paylaşımı daha etkili olacaktır.

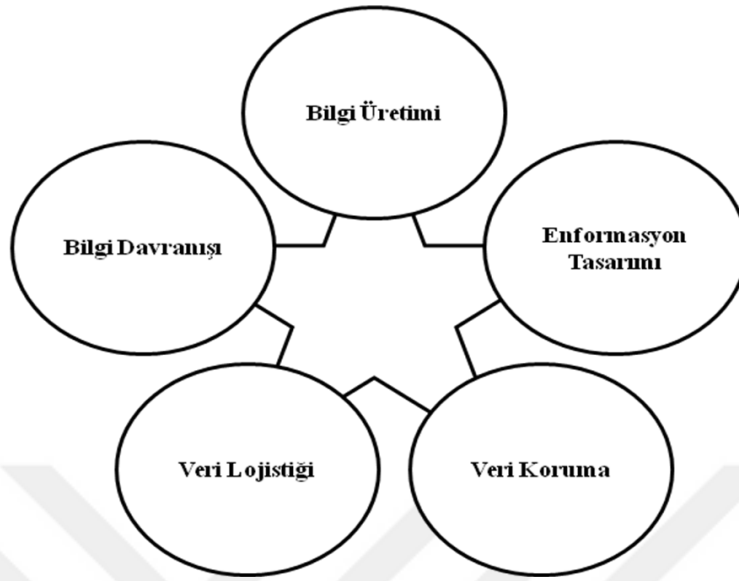
3.2.2. Bilgi Kalitesi

Elde edilen bilginin fazlalığından çok bilginin kalitesi daha önemlidir. Albretch bunu istatistiklerle desteklerken şu öğeleri kullanmıştır. Amerikan Sağlık Birliğinin yayınladığı verilere göre her yıl 100,000 Amerikan vatandaşı yanlış teşhis, tedavi veya ilaçtan dolayı yaşamını kaybetmiştir. Market sektöründe ise binlerce market, restoran veya mağazada veri tabanı kaynaklı hatalar nedeniyle % 1 ve 3 arası yanlış fiyatlandırma yapılmıştır (Albrecht, 2003: 189–190).

3.2.2.1. Bilgi Kalitesi Modeli

Veri, enformasyon ve bilginin kalitesi ile özetlenmesi veya örgüt için anlamlı hale getirilmesi için Albrecht tarafından geliştirilen Bilgi Kalitesi modeli beş temel bileşenden oluşmaktadır (Albrecht, 2003: 192–194). Bunlar; (1) Bilginin depolanacağı bilgi sistemlerinden tutun basit not kağıtlarına kadar olan tüm destek ve sarf malzemelerini içermektedir. (2) Elde edilmiş bilgi, veri ve enformasyonun hırsızlık, sabotaj, kaybolma, yıkım gibi her türlü etkilerden korunması için fiziksel güvenlik veya bilgi güvenlik sistemlerini ifade eder. (3) Elde edilen veri ve enformasyonun otomatik veya manuel olarak kayıt altına alınmasıdır. Bu kayıt altına alma işlemi direk almaktan çok yeniden ifade etme, tercüme etme veya özetleme gibi davranışlar ile gerçekleştirir. (4) Çeşitli yazılımlar, iş gören yeteneği veya diğer araçlarla elde edilen enformasyonun anlamlı şekillere çevrilmesidir. Bunlar veri tabanı, tablolar, grafikler, sunumlar ve benzeri biçimlendirmelerdir. (5) İnsanların yeniden tasarlanması veya daha önce elde edilmiş bilgileri kullanarak sonuç çıkartmasını içermektedir. Yeni şeyler icat etmek, stratejiler oluşturmak, yeni modeller tasarlamak veya yenilik ortaya koymaktır.

Şekil 3.1 : Bilgi Kalitesinin Beş Ögesi.



Kaynak : Albrecht, 2003:192-194

Bu kalite boyutlarından bazıları diğerlerine göre daha hassastır. Bir örgütün bilgi güvenliğinin korunması çeşitli yazılımlar ile olanaklı iken örgüt iş gören hatalarının telafisi olmayabilir (Albrecht, 2003: 192–194).

3.2.2.2. Öz Bilgiye Ulaşma

Bilgiyi etkili kullanmanın önündeki en büyük engellerden birisi elde edilen bilginin direk alınıp veri tabanlarına kopyalanmasıdır. Abretch az bilgi her zaman daha iyidir diyerek elde edilen bilginin özetlenmesi veya özümsemi ile örgüte kazandırılması gerektiğini savlamaktadır. Bu durumun yarattığı olumsuzluğa örnek verirken de son günlerde çok fazla yaygınlaşan internet sitelerini örnek göstermektedir. Birçok internet sitesi bir başka yerden aldığı bilgiyi direk alarak yayınlamaktadır. İnsanlar bir bilgiye ulaşmak için arama yaptıklarında ise bilgi kirliliği içinde boğulmaktadır (Albrecht, 2003: 190–191).

3.3. ÖRGÜTSEL APTALLIK

Alan yazını incelendiğinde örgütsel zeka kendisine zıt olan örgütsel aptallık ile birlikte incelenmiştir. Örgütsel aptallık kavramını incelemeyen önce aptallık kavramının analizine de gereksinim duyulmuştur.

3.3.1. Aptallık

Örgütsel aptallığı anlayabilmemiz için öncelikle aptallık terimini araştırmamız gerekmektedir. Aptallık kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumunda “aptalca şey”, aptal olma durumu, aptal kelimesini ise “Zekası pek gelişmemiş, zeka yoksunu, alık, ahmak, alık salık” olarak tanımlamıştır.

Alan yazını taraması yapıldığında ise aptallık “akılsızca davranmak, rasyonel seçimler yapmaktaki yeteneksizlik, zayıf karakter, dikkatsizlik, algı kaybı, karar verme sürecinde başarısızlık, hataları tekrarlama” olarak tanımlanmıştır. Aptallık başkalarını takip etmek, başkalarına itaat etmek, onların gözleriyle görmek olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 2012: 1-40).

Zeki insanların neden aptalca şeyler yaptıklarını araştıran Wagner akademik ve pratik zeka arasında yüksek düzeyde bir ilişki olmadığını, uzmanlık gelişiminin eş zamanlı olarak yeteneklerin bir kısmını geliştirirken bir kısmını köreltmesi, kişiliğin boyutları ve huylar yöneticilerin rasyonel olmayan, aptalca şeyler yapmasına neden olmaktadır. En üst düzeyde zekaya sahip olmak bile tek başına aptalca davranmayı engellememektedir.

Browne aptallık olarak nitelendirdiği kolektif düşünüş ve davranış biçimlerini (1) Bireylerin sürü halinde hareket etmesi, (2) Bir adım ötelerini düşünmemeleri, (3) Niteliklerden çok nicelikleri önemsemeleri, (4) Verilen bir fırsatı özellikle hiçbir bedel ödemeleri gerekmiyorsa hiçbir şey düşünmeksizin kabul etmeleri, (5) Kendilerinin ve başkalarının geçmişteki hatalarından öğrenmemeleri, (6) Kendi kendilerini yenilememeleri, (7) Güvenlik ve rahatlıklarını sürdürmek için inanmasalar da başkalarının eylemlerine katılmaları, (8) Hatalarının yeni hatalara yol açması, (9) Kolaylıkla yönlendirilmeleri, (10) Ne kadar uğraşırlarsa uğraşınsınlar hatalarının farkına

varmamaları şeklinde sıralamıştır (Erçetin, 2004b: 80-114)

3.3.2. Örgütsel Aptallık

Alan yazında örgütsel zeka incelendiğinde örgütsel aptallık terimi kolektif aptallık olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel zekanın oluşturulmasında, örgütteki insanların kolektif düşünüş ve davranış biçimlerinin önemli öğelerden biri olduğu söylenebilir. Bu anlamda örgütsel aptallık, örgütün başarısızlığına hatta varlığını yitirmesine neden olan kolektif düşünüş, davranış biçimlerinin sonucu olarak değerlendirilebilir ve örgütün yapısına, işleyişine, havasına ilişkin örüntüleriyle açıklanabilir. Bu örüntüler değişik yazarlar tarafından farklı biçimde ele alınıp irdelenmiştir (Erçetin, 2004b: 80-114).

Örgütsel aptallığın örgüte maliyetini açıklayabilecek en iyi örnek NASA uydusu projesidir. ABD Uzay Araştırmaları Enstitüsü NASA Mars’a bir uydu gönderecektir. 125 milyon Dolarlık proje ile birlikte uydu yapılır ve Mars’a doğru fırlatılır ancak belli bir süre sonra uydunun düştüğü haberi gelir. Yapılan araştırmalar sonucunda uydunun Mars gezegenine planlanan 150 km mesafeden 60 km daha yakın yörüngeye girmeye çalışması sonucunda düştüğü ortaya çıkar ancak asıl suçlu kolektif aptallıktır. Şirkette görev yapan mühendislerin bir kısmı ölçü birimi olarak metrik sistemi (metre, km, cm vb.) kullanırken diğer kısmı ise Amerikalıların kullandığı İngiliz sistemini (inch, foot vb.) kullanmaktadır. Sonuç olarak örgütsel aptallığın maliyeti pahalıya patlamıştır (Albrecht, 2003:ix). Bu biçim olayların sonuçlarına göre analiz yapan Albretech kolektif aptallığı tanımlarken “Zeki insanların bir örgütte bir araya geldiğinde kolektif aptallığa meyil gösterir” cümlesini kullanmıştır (Albrecht, 2003:4).

Bazı örgütlerde insanlar kendi zekalarını gösteremez, iş gücünü ortaya koyamaz, düşüncelerini beyan etmek istemez veya buna müsaade edilmez. Bu biçim örgütlerde örgütsel zeka bir sürtünme kuvveti ile karşılaşır ve örgütsel zeka düzeyi düşer. Bu durum hiyerarşik yapının ve bürokrasinin aşırı olduğu örgütlerde daha fazladır (Albrecht, 2003: 6–7). Normal koşullarda insanlar bir topluluk oluşturduklarında topluluğun IQ düzeyi bireylerin IQ’larının ortalaması olması beklenmektedir. Ancak bazı örgütlerde bu düşük düzeydedir. Düşük düzeyde ortalama sahip örgütlerde

örgütsel aptallık egemen iken yüksek düzeyde olması örgütsel zekanın varlığını işaret etmektedir (Albrecht, 2003: 7–10).

Browne aptallık olarak nitelendirdiği kolektif düşünüş ve davranış biçimlerini (1) Bireylerin sürü halinde hareket etmesi, (2) Bir adım ötelerini düşünmemeleri, (3) Niteliklerden çok nicelikleri önemsemeleri, (4) Verilen bir fırsatı özellikle hiçbir bedel ödemeleri gerekmiyorsa hiçbirşey düşünmeksizin kabul etmeleri, (5) Kendilerinin ve başkalarının geçmişteki hatalarından öğrenmemeleri, (6) Kendi kendilerini yenilememeleri, (7) Güvenlik ve rahatlıklarını sürdürmek için inanmasalar da başkalarının eylemlerine katılmaları, (8) Hataların yeni hatalara yol açması, (9) Kolaylıkla yönlendirilmeleri, (10) Nekadar uğraşılsa uğraşılsın hataların farkına varmamaları olarak sıralamaktadır. Browne tarafından sıralanan kolektif düşünüş ve davranış biçimlerinden hareket ederek her türlü öğrenme, değişim, öz değerlendirmeye kapalı olma, var olanı sürdürme konularında uzlaşmış bir grup profili ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 2004a: 80-114). Bu durum, bir kısım özellikleri olan bir grubun, düşünme ve davranma biçimini ifade etmektedir (Arkonaç, 1998). Janis bu durumu “grup halinde düşünme” olarak tanımlarken bu tür grupların özelliklerini şöyle sıralamıştır. (1) Grup üyeleri birbirlerine üst düzeyde bağlılık gösterirler, (2) Grup dışından gelen her türlü bilgi aşağılanır, (3) Karar verici konumundaki üyelerin görüşlerine alternatif görüşler tartışılmaz, (4) Grupta kararlar acil olarak ve baskı altında alınır, (5) Grup çoğu kez otokratik bir lider tarafından yönetilir. Bu özellikleri taşıyan grupların, en doğru ve geçerli kararlar alacaklarına ilişkin çok güçlü bir inanç duydukları, bu inanç sonucu alınan kararların etki ve moral sonuçlarını göz önüne almadıkları belirlenmiştir (Slocum, 2005:1-30). Bu kolektif düşünüş ve davranış biçimini benimseyen kişilerin egemen olduğu örgütlerin sağlıklı olmaları, yenilik yaratmaları, uyarlanmaları, evrim içinde olmaları hatta varlıklarını sürdürmeleri güç görünmektedir (Erçetin, 2004b: 90-115).

Parkinson örgütsel aptallığı “kurumsal felç” olark tanımladığı hastalığı üç aşamada incelemiştir (Parkinson, 1996: 1-60); 1nci aşamada yetersiz ve kıskanç bireylerin örgütün hiyerarşik yapısında belli yoğunluğa ulaşmasıyla gelişir, 2nci aşamada artan sayıları, başarısızlık ve ihtiraslarıyla bu bireylerin örgütün bütününe

veya bir kısmının kontrolünü ele geçirirler, 3ncü aşamada örgütsel aptallık durumunda bir koma hali söz konusu olmaktadır. Çünkü bireysel yetenekler gizlenmeye ya da bireyler tarafından yok edilmeye başlanmıştır. Hastalığın belirtileri ise bireysel ve örgütsel düzeyde başarı ölçütlerinin giderek düşmesi, savunma gereksinimi ve rahatsızlık duygusu, kendini beğenmişlik duygusu, içine kapanma ve diğer kurumların varlığını unutmak şeklindedir (Parkinson, 1996: 1-60). Parkinson örgütsel aptallığı bireysel yeteneklerin gizlenmesi ya da yok edilmesi olarak açıklamıştır (Parkinson, 1996: 1-60). Bu görüşe benzer bir görüşü paylaşan Albrecht, bir örgütte zeki insanların egemen olan alışkanlıklar, tutumlar, değerler, öncelikler ve süreçler nedeniyle kolektif olarak zekice olmayan düşünüş, davranış biçimleri geliştirebileceklerini ileri sürmekte ve bu durumu örgütsel aptallık olarak tanımlamakla birlikte sonuçlarını enerji, zaman vb. kaynaklarının israf edilmesi, çatışma, tekrarlanan hatalar, başarısızlıklar, moral bozukluğu şeklinde sıralamaktadır (Albrecht, 2003: 1-45). Bu çözümlemede vurgulandığı gibi, örgütsel aptallığın veya zekanın örgüt üyelerinin bireysel zekalarının veya aptallığın veya zekanın örgüt üyelerinin bireysel zekalarının veya aptallıklarının bir toplamı olmadığını belirtmek gerekir (Erçetin, 2004b: 80-115).

Gruplarla ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda ulaşılan bulgular, bu yargıyı desteklemektedir. Söz konusu çalışmalarda bir grubun başarı seviyesinin üyelerinin bireysel IQ'larından çok sosyal etkililiğine bağlı olduğu belirlenmiştir. Sosyal etkililik amaca hizmet eden ilişkiler geliştirebilmek, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışabilmek, çalışırken sinerji yaratabilmek gibi yetenekleri ifade etmektedir (Goleman, 1998: 1-65).

Örgütsel aptallık Veryard tarafından etkili olmayan bilgi yönetimi, tutarsuz işleyiş, ve yapı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Etkili olmayan bilgi yönetimi bilginin kaybı, bozulması, sızdırılması ve bilgiye ulaşamamayı içermektedir. Tutarsuz işleyiş, riske girmekten korkmayı, karar alma süreçlerinde kilitlenmeyi ifade etmektedir. Yapı ise esnek olmayan bir sistem oluşturmaktır. Bütün bunların doğurguları ise örgütsel, bireysel düzeyde kendini, hataları, tekrarlama, tutarsızlık, engellenme başka bir ifade ile örgütsel aptallıktır (Veryard, 2000: 30-66).

Örgütsel aptallığa ilişkin çok boyutlu bir başka çözümleme Matheson tarafından yapılmıştır. Yazarlar akıllı örgütlerle ilgili yaptıkları bir çalışmada akıllı olmayı “iyi stratejik kararlar almak” olarak tanımlamışlar ve ortaya koydukları dokuz ilkenin akıllı veya akıllı olmayan bir örgütün özelliklerini belirlemek için geçerli bir genellik taşıdığını savlamışlardır. Söz konusu ilkeler değer yaratma kültürü, alternatif yararma, sürekli öğrenme, belirsizliği kucaklama, dıştan içe doğru stratejik perspektif, sistem seviyesinde düşünme, açık enformasyon akışı, uyum sağlama ve yetkilendirme, disiplinli karar almaktır (Matheson vd., 1999: 13-45). Matheson için bu ilkeler örgütün akıllı ya da akıllı olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan ölçütler takımındadır. Ölçütler takımına dayalı olarak, değer yaratmaya dayalı bir kültür geliştirme, seçenekler oluşturma, öğrenme, belirsizliği kucaklama, değişimi izleme, örgütsel bütünlüğü kavrama, uyum sağlama, yetkilendirme, disiplinli karar alma, açık enformasyon akışını sağlama konularında başarılı olamayan bir örgütün akıllı olmadığını düşünülebilir (Matheson vd., 1999: 10-44).

Zeki olmayan bir örgütte aptallığın varolduğu savlanabilir. Çok boyutlu çözümlemelerle, geliştirilen ölçütler takımı veya benzerleriyle örgütsel zeka veya aptallık ölçülebilir. Çözümlemelerde esas alınan her boyut için, örgütsel zeka veya aptallık seviyesi aynı olmayabilir. Bu durum da kolektif bir düşünüş ve davranış biçimi olarak, özellikle örgütsel aptallığın, sınırlandırılmış veya sınırlı yaşam örüntüleri için irdelenmesi gerektiğine ilişkin yargıyı desteklediği düşünülebilir (Erçetin, 2004b: 80-115).

Örgütsel aptallığın göstergeleri örnek bir ölçüt olarak Erçetin (1) Yapılabilecek her şeyin en iyi biçimde yapıldığının düşünülmesi, (2) Daha fazla çaba sarf etmek gerekmediğine inanılması, (3) Başka örgütlere kaçmayı düşünenlerin sayısının giderek artması, (4) Yeni düşünce proje, vb. önerilmemesi, (5) Sadece eski başarıların konuşulması, (6) Yeni düşünce proje vb. önerildiğinde dinlenmemesi, (7) Geleceğe ilişkin herhangi bir düşüncenin konuşulmaması, (8) Doğru insanların, doğru konumlarda bulunmaması, Sürü halinde hareket eden grupların çoğalması, (9) Çevrede olup bitenlere duyarsızlık gösterilmesi, (10) Bilgi deneyim ve teknolojinin yenilenmemesi, (11) Yapılan işlerin nasıl yapıldığından çok, ne kadar yapıldığının önemsenmesi, (12)

Var olan işleyişin korunması, (13) Her şeyin yolunda gittiğine inanılması, (14) İlgililerin, zamanında, gerektiği kadar bilgiye ulaşamaması, (15) Sıkça tekrarlanan hataların “Tarih tekerrürden ibaretti” diye geçirilmesi, (16) Bilgiye ulaşmanın kasıtlı engellenmesi, (17) İlgisiz kişilere, bilgisizdendirilmesi, (18) Eksik, yanlış bilgilendirme, (19) Riske girmekten kaçınılması, (20) Katı bir hiyerarşik yapı, (21) Yetkilerin tek elde toplanması, (22) Karar süreçlerinde tutarsızlık, (23) Esnek olmayan kurallar şeklinde sıralanmıştır.

3.4. ÖRGÜTSEL HAFIZA

Bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza iç içe geçmiş kavramlar olup bilgi yönetiminin tam olarak kavranabilmesi için birlikte değerlendirilip irdelenmesi gerekmektedir. Alan yazında örgütsel hafıza kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Bu çeşitlilik, örgütsel hafıza kavramının köklerini sosyolojiden alıp tekrar tekrar yorumlanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Stein ve Zwass, 1995:19). Örgütsel hafıza kavramı kurumsal hafıza olarak da alan yazında anılmaktadır. Örgütsel hafıza konusuna girmeden önce hafıza kavramının üzerinde durmak gerekmektedir.

3.4.1. Hafızanın Tanımı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Bellek” olarak tanımlanan hafıza Arapçadan dilimize geçmiş bir kelimedir. Etimoloji Türkçe sözlüğüne göre “saklayan, muhafaza eden” (“Etimoloji Türkçe,” 2017) anlamı taşıyan hafıza dilimizde 1680 yılında (kuvvet-i hafıza) "saklama yeteneği, bellek olarak kullanılmıştır. İngilizce “memory” sözcüğü ile tanımlanan hafıza latin kökenli olup “memoria” kelimesinden türetilmiştir. Diğer Avrupa dillerinde de benzer şekilde türemeleri mevcut olup anlam olarak “birini veya bir şeyi tekrar zihne getirme, farkına varma veya bilincinde olma” olarak tanımlanmıştır (www.etymonline.com, 2017).

Alan yazında ise Bireyle bütünleşmiş bir olgu olan hafıza, geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi ve deneyimlerin elde edilmesi, tutulması ve tekrar kullanılabilmesinin bireysel davranışları etkilediği yönünde kuvvetli bir kanaat egemendir. Bu tanımlar öncelikle bireyle ilgili olsalar da bir kısım uzmanlar, hafızanın

bireyler üstü topluluklarda da varolabileceğini söylemektedir. Hafıza işlevini gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depo olarak görmekte ve ona sadece bireylerin değil; çok sayıda bireyden oluşan bir grubun da yani bir örgütün de de sahip olabileceğini ve erişebileceğini öne sürmektedir (Akgün ve Keskin, 2003:2). Ashcraft vd. hafızayı, ayrı ayrı olaylardan elde edilen bilginin bulunduğu hafıza, anlam ifade eden hafıza ve prosedürel (öğrenilen beceriler gibi) hafıza olarak sınıflandırmıştır (Ashcraft ve Stazyk, 1994: 22-54).

3.4.2. Örgütsel Hafızanın Tanımı

Hafıza temel olarak geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak ifade edilebilen, dolayısıyla da öncelikle bireyle ilgili bir kavramdır. Ancak bir grup uzman, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da varolabileceği yönünde görüşler sergilemektedirler. Örneğin Walsh ve Ungson, hafıza işlevini gerçeklerin (bilginin) tutulduğu bir depo olarak ele alarak; ona sadece bireylerin değil, çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini söylemektedir.

Örgütsel hafıza kavramı, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütlerin, ya da örgütlerin de örgütü oluşturan bireylerden ayrı bir hafızaya sahip olduğunu görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır. Croasdel, örgütsel hafızayı, ortak bilginin muhafaza edilmesi, sergilenmesi ve paylaşılmasını ifade eden genel bir konsept olarak tanımlamaktadır. Ona göre örgütsel hafıza işlem maliyetini azaltacak, etkin ve yeterli karar almaya katkıda bulunacak ve örgüt içinde gücü oluşturacak bilgiyi sağlar. Bir anlamda örgütsel hafıza, örgütün deneyimlerinin birikimidir (Croasdell, 2001: 1-33). Bu birikimler bilginin depolanması olarak görülebilir.

Aynen bireysel hafızada olduğu gibi, yaşayarak ya da aktararak kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması, yani kolayca erişilebilmesi gerekmektedir. Bu da örgütün bilgi yönetimi süreçlerinin etkili olmasına bağlıdır.

Örgütsel öğrenme, bir örgüt üyelerinin kavradıklarını, deneyimlerini, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Üretilen bilginin toplanması, üretilmesi, depolanması ve paylaşılması sürecini içermektedir. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da, örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir (Özden, 2003: 1-30).

Bilgi, bilgi yönetiminin anahtar varlığıdır. Örgütsel hafıza, işgörenler tarafından yaratılan bilgiyi saklayarak, düzenleyerek, yayarak ve bilginin tekrar kullanılmasına olanak sağlayarak bilginin değerini ve gücünü artırır. Örgütsel hafıza, sadece biriktirme ve depolama aracı değildir, aynı zamanda bilginin paylaşılmasını da sağlar. Bilgi kolay elde edildikçe ve yönetildikçe öğrenme ve iletişimin temeli olarak örgütsel zekayı artırır. Bilginin paylaşılmasına bireysel çalışmalarda, geçmiş verilere gereksinim duyan takımlarda ve bir bütün olarak bölümler arasında uyumlaştırma ve iletişimin sağlandığı örgütlerde gereksinim duyulur. Paylaşılan değerleri olan, ortak bir geçmişe sahip ya da en azından aynı gemideyiz hissine sahip örgüt üyeleri ile gerçekleşir ve en ilkel kabilelerde bile bilgi yönetimi vardır (Albrecht, 2003: 177–200). Doğal rekabet ve örgütün var olma mücadelesi içinde örgütsel hafıza ve bilginin depolanması örgütlerin daha sağlıklı ve uzun ömürlü olmasında çok önemli bir rol oynar (Conklin, 1996: 5-44).

Alan yazında, bilgi işlemek; özelleşmiş bilginin örgüt faaliyetlerine entegrasyonunu sağlamak örgütlerin temel işlevi olarak belirtilmektedir. Örgütsel faaliyetlerin sürekliliği, örgütlerin enformasyonu depolamak ve geleceğe aktarmak için çeşitli metotlar kullanmakta ve yetenekler geliştirmekte olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgi, metot ve yetenekler bütünü, örgütsel hafıza olarak adlandırılmaktadır (Stein ve Zwass, 1995:17).

Örgütsel hafıza (1) İş uyumunu, (2) Örgütsel bilgi varlığının yönetimini, (3) Örgütün değişime uyarlanmasını destekleyerek, (4) Örgütsel hedeflerin tanımlanması ve

gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Örgütsel hafızaya ilişkin tanımlamalardan hareketle örgütsel hafıza kavramının temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir: (Akgün vd., 2005:4). (1) Örgütler çevreden edindikleri bilgiyi tıpkı bireylerin yaptığı gibi bir işleme sürecine tabi tutmaktadırlar, (2) Örgütlerin işlevi sadece enformasyon işleme ile sınırlı değildir, onlar aynı zamanda yorumlayıcı sistemlerdir, (3) Üçüncü varsayım ise, Daft ve Weick'in örgüt, ortak bir dil ve sosyal etkileşimlerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla hafızada belli çıktılar meydana getirebilmektedir. Ancak bu girdiler ve çıktılar gözlemlenemeyecek kadar komplekstir (Daft ve Weick, 1984:4-67).

Örgütsel düzeyden bakıldığında hafıza, örgütün sahip olduğu enformasyon birikiminin geleceğe aktarılması ile ilgili bir kavram olup içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar gösteren kolektif inanç, davranış rutinleri ve fiziksel depolama birimleri bütünü bünyesinde barındırmaktadır. Örgütsel hafıza, enformasyonun geçmisten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütsel yaşama dair bir anlayış sağlamaktadır (Akgün vd., 2005:5).

3.4.3. Örgütsel Hafızanın Öğeleri

Örgütsel hafızanın öğeleri, idrak edilmiş, kavranmış ve özümsemiş elemanlardan oluşur. Alan yazında farklı araştırmacılar tarafından hafızanın öğeleri farklı şekillerde sınıflandırmaktadır. Bunlardan en çok kabul gören görüşe göre örgütsel hafıza öğelerini temelde dört ayrı sınıfta toplamaktadır. Bunlar: enformasyon, bilgi, örnek modeller (paradigmalar) ve becerilerdir (Stijn, 2001:185).

3.4.4. Örgütsel Hafızanın Türleri

Barton'a göre örgütsel hafıza dört çeşit bileşenden oluşur. Sırasıyla (1) iş görenlerin bilgi ve becerileri, (2) örgütteki teknik sistemler, (3) yönetsel sistemler, (4) değerler ve normlardır. Bu türden bilgi örgütün içsel bilgi hafızasını oluşturur. Diğer taraftan, rakiplerden, tedarikçilerden ve müşterilerden toplanan bilgi de örgütün dışsal bilgi hafızasını oluşturur (Barton,1995:4-55).

Örgütsel hafıza türleri ile ilgili alan yazını incelendiğinde farklı bakış açılarından dolayı farklı sınıflandırmalar görülmektedir. Bartonun çalışmalarından hareketle örgütsel hafıza irdelendiğinde, (1) bilgi yönünden, örgütteki teknik sistemler teknik bilgiyi içeren hafızayı, (2) yönetsel sistemler yönetsel hafızayı, (3) normlar ve değerler de kültürel hafızayı oluşturur. (4) Dışsal bilgi örgüt için pazarlama ve strateji belirleme açısından önemli olup pazarlamacı hafızayı oluşturur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızayı aşağıdaki (1) teknik hafıza, (2) yönetsel hafıza, (3) kültürel hafıza, (4) pazarlamacı hafıza olarak dört grupta incelenmiştir (Zhang, Tian ve Qi, 2004:3).

Örgütsel hafızanın sınıflandırılması üzerine alan yazında karşımıza çıkan bir diğer araştırmacı Girod, örgüt içi ya da örgüt dışı yükümlülüklerden ve inançlardan doğan, deklaratif ve prosedürel bilgi ile ilişkili olan yetenekler olarak tanımlamıştır. Girod'un bakış açısına göre örgütsel hafıza (1) deklaratif hafıza, (2) prosedürel hafıza, (3) yargısal hafıza olmak üzere üç gruba ayrılmıştır (Girod, 1995:2-34).

3.4.4.1. Teknik Hafıza

Teknik hafıza, profesyonel, uzmanlık bilgisine dayanan, teknik ve özel bireysel alan ile ilgili deneyimi de içeren bir hafızadır. Örgütün gelişimine destek olur ve normal işleyişini sürdürülebilirliğine katkısı olmaktadır. Teknik hafıza, üretim bandı faaliyetleri, kalite kontrol süreci, teknolojinin uygulanması ve techizatların kullanım bilgileri, mühendislik çalışmaları gibi olguları barındırır. Bu olgular üretimi seviyesi verimlik ve kalitesini etkilemektedir (Zhang, Tian ve Qi, 2004:3).

3.4.4.2. Yönetsel Hafıza

Örgütlerin operasyonunu ve bu operasyonları kontrol ile oluşan bu hafızaya yönetsel hafıza denilebilir. Örgütün bölümleri bakımından bakıldığında, (1) bilgi yönetim sistemleri, (2) insan kaynakları yönetimi, (4) bireylerin eğitimi, (5) orta ve uzun vadeli stratejiler, araç gereç yönetimi, üretim bandı, doküman yönetimi, üyelik, kriz yönetimi ve üretim zinciri gibi öğelerden oluşan yönetsel metotlar ve örgüt yapısıdır.

3.4.4.3. Kültürel Hafıza

Kültürel hafıza, örgüt kültürü etkisinde oluşmaktadır. Örgütün geçmişi ile toplanan, değerleri, biçimsel olmayan oluşumları, bireylerin öneri ve şikayetleri gibi öğelerden oluşur. Örgütün içsel hafızası örgüt kültürü olarak tanımlanmıştır (Schein, 1996: 3-43). Schwartz kolektif hafızayı kültürel bir sistem olarak tanımlamakla birlikte kültürel hafızada, bireylerin düşünce sistemi, yönetim şekli ve iletişim şekli ve birlikte çalışma düzeni veya yöntemidir (Schwartz, 1996: 1-45).

3.4.4.4. Pazarlamacı Hafıza

Pazarlamacı hafıza, tedarik sağlayıcılar, örgütün ortakları ve müşterileri, Pazar alanları, satış ve pazarlama ile ilgili kriter ve değerlerini temel alan bir hafızadır. Örgüt ile ilişkili bulunan çevresel faktörler değişkendir. Bu faktörler pazarlama sektörü için tedarikçiler, pazar alanları, yeni oluşabilecek gereksinimler, rekabet koşulları ve satış pazarlama kriterleri gibi değişkenler olup sürekli değişen faktörlerdir. Bu nedenle örgütler, değişmekte olan durumlar hakkında gerekli bilgiye sahip ve bu bilgiyi kullanabilecek kapasitede olmalıdır. Gerektiğinde yeni oluşabilecek mal ve hizmet gereksinimini değerlendirip en kısa sürede müşterilerin taleplerini karşılayabilmeli ya da tedarik zincirinde oluşabilecek bir sıkıntıya müdahale edebilmelidir. Genellikle teknik, kültürel, yönetsel ve pazarlamacı hafıza ile örgütler kendi gelişimini ve başarısını sağlamaktadır. Örgütün geleceğine karar verenler örgüt içinde depolanan hafızayı kullanmaktadırlar (Zhang, Tian ve Qi, 2004:3-4).

3.4.4.5. Deklaratif (Tanıtan) Hafıza

İş gören bireyler tarafından oluşturulan, çalışmalarında temel olarak kullanılan ve bu sebeple örgüt içinden kolaylıkla ulaşılabilen ve kullanıma hazır olan teknik, yönetsel ve bilimsel bilginin toplamına deklaratif hafıza olarak Girod tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel bakımdan deklaratif hafıza Walsh'un tanımladığı "paylaşılan bilgi" ile karşılaştırılabilir. Deklaratif hafıza somut gerçekler, çözüm önerileri, yaşanan olaylar ve benzeri açık bilgilerden meydana gelmektedir. Bu bilgi hem birey hem de örgütün hafızasında yer alabilir (Walsh, 1995:1-45). Moorman ve Miner ise deklaratif hafızayı, bilginin kullanım amacına göre, eldeki bilginin farklı uygulamalarda temel oluşturularak kullanılması olarak tanımlamıştır (Moorman ve Miner, 1998: 5-65).

3.4.4.6. Prosedürel Hafıza

Girod prosedürel hafızayı bireylerin rutin olarak çalışma yaşamında kazandıkları bilgi ve beceriler olarak tanımlamıştır. İçerik olarak eylem ve yetenekleri barındırmaktadır. Deklaratif bilgidен farkı bireylerin uygulamaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğrenen örgütler bu hafızayı örgüt geneline yayarak örgütsel hafızayı geliştirmeye çalışırlar. Moorman ve Miner prosedürel hafızayı örtük bilgiyi formatlı bir hale getirerek dökümanite edilmesi ve bu bilgi kullanılarak prosedür ve normlarda güncelleme meydana getirmesi ile örgüte yayılması süreci olarak tanımlamıştır (Moorman ve Miner, 1998:1-45).

3.4.4.7. Yargısal Hafıza

Yargısal hafıza, Girod tarafından bireylerin yerinde hareket edebilmek için enformasyonu, çevreyi, olayları ve bilgiyi yorumlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Bir takım uygulamaların neden yerine getirildiği yargısal hafıza ile açıklamak olanaklıdır. Yargısal hafıza edinilmesi ve korunması zor olan bir hafıza türüdür. Bundan dolayı iş görenlerin sürekli iş veya görev değiştirmesi halinde yargısal hafıza kaybolur. Örgütsel bakımdan incelendiğinde, yargısal hafıza örgüt bireylerinin yargısal hafızasının toplamından meydana gelen ve olayların yorumlanılabildiği ve anlam kazandığı bir bileşendir (İmen, 2005: 3-4).

3.4.5. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller

Alan yazını incelendiğinde güçlü bir örgütsel hafıza meydana getirmek, yeni deneyimlerin oluşturulmasını, teknolojiye ve kültürde değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Örgütsel hafıza oluşturmanın önünde dört temel engel vardır (Conclin,2001: 11-17). Bu engeller (1) örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme, (2) anlam içermeyen dokümanlar, (3) ayırt edicilik ve bütünlük, (4) yasal durum ve örgütsel hafıza kayıplarıdır.

3.4.5.1. Örtülü Bilgiyi Açık Bilgiye Dönüştürme

Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek bilginin dışsallaşması ve örgüt içine bu bilgilerin tartışmaya açılması ile birlikte tüm bireylerin düşüncelerini beyan etmesini

sağlamak örgütsel hafızanın oluşması ve gelişmesi için çok önemli süreçlerdir. Bu dönüşümün ve paylaşımın gerçekleşmesi için etkili iletişim ortamları sağlanmalıdır. Bu şekilde bir çok düşünce açığa çıkacak tartışmalar olacak ve sonuçta genel kabul görmüş kararlar, prosedürler, genel bir deneyim ağı vb. örtük bilgiler tüm bireyler tarafından içselleştirilecektir. Bu süreçte yaşanılacak sorunlar örgütsel hafızanın oluşturulmasına da aynı şekilde yansiyacaktır. (Conclin,2001: 11-17).

3.4.5.2. Anlam İçermeyen Dokümanlar

Örgütsel hafızaya engel olan bir diğer konu ise tüm herşeyin dokümanlarda saklanması şeklinde yapılacak hatalardır. Saklanan veriler anlamlandırılmadan depolanması gereksiz iş yükü oluşturmakla birlikte amaca hizmet etmeyecektir. Bu biçim kayıtlar gelecekte kullanılması olanaklı olmayan kayıtlardır. Kayıtları gerekli dokümanların da güncellenmesi ve işlevselliğinin takip edilmesi gerekmektedir. Bu kayıtlar örgütün gelişimini, paylaşılan değerleri ve ortak hedefleri de barındırmalıdır. (Conclin,2001: 11-17).

3.4.5.3. Ayırt Edicilik Ve Büyüklük

Örgütsel hafıza bir bireylerin hafızası gibi o anla ilgili aynı bilgiyi vermeyebilir. Bu bakış açısı ile bakıldığında örgütsel hafızanın fazla geniş olması bilginin ayırt ediciğini azaltıp yanlış yönlendirmelere neden olabilir. Örgütsel bilgi genişledikçe nadir görünen özel bir duruma ilişkin olarak doğru bilgilere erişmek veya ayırt edebilmek olanaklı olmayacaktır. Bilgiye gereksinim duyulduğu taktirde elde edilen bilginin ayırt edici özellikte olması gerekmektedir. Böyle bir örgütsel hafıza oluşturmak için bilginin kaydedilmesi ve verimli kullanılacak şekilde yeniden düzenlenmesi gereksinimi vardır. Örgütün etkili ve verimli bir örgütsel hafıza ortaya koyabilmesi için odaklanması gereken yer “her şeyi nasıl saklarım“ değil, “süreci nasıl iyileştirebilir ve bu bilgiyi tekrar kullanabilmek için nasıl saklayabilirim” olmalıdır. (Conclin,2001: 11-17).

3.4.5.4. Yasal Durum Ve Örgütsel Hafıza Kayıpları

Örgütler bazı yasal zorunluluklardan dolayı birçok bilgiyi kanıt olarak kullanabilme adına kayıt altına almaktadır. Bu süreç içerisinde gerekli gereksiz bir çok

bilgi kayıt altına alınıp gerekli tasnif, kategorize etme, yorumlama, düzenleme ve anlamlandırma gibi süreçler atlanmaktadır. Bununla birlikte böyle bir yaklaşım sonucunda örgütsel hafıza oluşumu önünde önemli bir engel oluşmuş bulunmaktadır (Bannon ve Kuutti, 1996: 26). Değerli bilgiler bir çok bilgi yığını içinde kaybolmuş olacaktır.

3.5. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DİNAMİKLERİNİN ANALİZİ

Örgütsel öğrenmeye olumlu veya olumsuz yönde etkisi olan dinamikler devam eden maddelerde sıralanmıştır.

3.5.1. Örgütsel Öğrenmeye Engeller

Örgütsel öğrenmenin önündeki engeller genel itibari ile örgütsel aptallık davranışları ile benzer nitelikteki kavramlardır. Bunlar (1)Yetki devrinden kaynaklanan sorunlar, (2) Bilgi saklama, (3)Zamansızlık, (4) Yavaş değişimin önemsenmesi, (5) Bilgiyi paylaşmama, (6) Sorunu dışarıda ya da başkalarında arama, (7) Deneyimle öğrenme davranışı, (8) Etkinlikleri bütünlük içerisinde görememe, (9) Sorumluluktan kaçma, (10) Eğitim ile öğrenememe, (11) Bürokrasi, (12) Zayıf iletişim, (13) Zayıf liderlik, (14) Vizyonsuzluk, (15) Katı hiyerarşi, (16) Örgütün büyüklüğü,(17) Kaynak kullanımının yetersiz olmasıdır (Kalder , 2000: 1-45).

3.5.2. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Her faaliyet farklı bir bilinç, yöntem ve davranış biçimi ile desteklenmelidir. Faaliyetleri destekleyecek sistemler ve prosesler yaratmak ve çalışma yaşamına uyumlu hale getirmek suretiyle, şirketler ve kurumlar öğrenme süreçlerini etkin bir biçimde önlendirebilirler (Pekel, 2007: 16). Örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için, beş temel faaliyet üzerine uzmanlaşmaları gerekmektedir (Garvin, 1993: 56-72).

3.5.2.1. Sistematik Sorun Çözme

Sistematik sorun çözme faaliyetinin altında yatan düşünceler şunlardır: (Garvin, 1993: 81) (1) Sorunların saptanması ve çözümü için bilimsel yöntemlerden yararlanmak, (2) Gerçek bilgilerden yararlanmak, (3) Bilgileri derlemek ve değerlendirmek için istatistiksel çözümlemler kullanmaktır. Sorunların sistematik bir

biçimde bulunup değerlendirilmesi için, bireylerin daha disiplinli olması ve detaylara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bireylerin daha sorgulayıcı ve gerçekleri araştıran kişiler olmaları, sorunlara karşı daha sistemli yöntemler geliştirilmesini sağlayabilir (Yazıcı, 1999b: 154). Sorunlara karşı oluşturulan eğitim programları, sorunların belli bir bölümünün çözümüne yararlı olacaktır ancak asıl önemli husus, örgüt içerisindeki tüm iş görenlerin düşünce şeklini değiştirilmesidir (Diker, 2007: 18).

3.5.2.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Yeni bilgilerin denenmesi ve sistemli olarak araştırılmasına yeni yaklaşımların denenmesi olarak tanımlanmaktadır. Sistematik sorun çözme anlayışı ile paralellik gösteren yeni yaklaşımların denenmesinde bilimsel yöntemlerin kullanılması önemlidir. Ayrıca deneyimler geniş ufuklar ve fırsatlar sayesinde oluşmaktadır (Türk, 2003, 177). Yeni bilgilerin üretilmesi için araştırma ve test faaliyetleri sistematik olarak yerine getirilmektedir. Deneme uygulamaları sürekli programlar veya pilot projeler şeklinde yerine getirilebilir. Sürekli programlar şeklinde yerine getirilen faaliyetlerde, akademik kurumların ya da sektörün öncü örgütleri ziyaret etmesi ve doğrudan bilgi edinmesi doğrultusunda kazanılan bilgilerin içselleştirilmesiyle gerçekleştirilir (Örtenblad, 2004: 133). Deneyler sürekli deneyler ve pilot projeler olmak üzere iki farklı formu bulunmaktadır (Garvin, 1993: 82).

3.5.2.3. Deneyimlerden ve Şirket Geçmişinden Öğrenme

Geçmişteki başarılarından ya da hatalarda öğrenemeyen örgütler neden başardıklarını ya da hata yaptıklarını bilmeden devamlı olarak aynı hataları yaparlar (Garvin, 1993: 85). Geçmiş kazanımların ve deneyimlerin sistemli bir şekilde ve anlamlandırılarak kayıt altına alınması gerekmekte olup örgüt içinde görev yapan bireylere aktarılmalıdır. Zaman içerisinde karşılaşılan hatalar, açık ve esnek bir örgütsel yapı içerisinde tepe yönetime aktarılmalı ve sorunlara yönelik geçmiş edinimler göz önüne alınarak farklı çözüm stratejileri geliştirilmelidir (Fisher, 1998: 108-109).

Geçmişten ders alma, yaşantıları irdeleyip aynı hataları tekrar yapmama, başarılı yerine getirilen durumları daha iyi bir düzeye çıkarma süreci olarak ifade edilebilir (Akın, 2000: 25). “Başarısızlık, daha sonraki başarıların kazanılmasını sağlayan en

büyük öğretmendir” (Demir, 2006: 38).

3.5.2.4. Başkalarının Deneyimlerinden ve En İyi Uygulamalarından Öğrenme

Öğrenme aile ile başlar öğretmenlerin rehberliğinde devam eder. İş yaşamında ise bir çok şeyi kendimizden deneyimli insanlar ile vakit geçirerek öğreniriz. Hatta aynı birbiri ile kıyasıya rekabet eden örgütler veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler de birbirinden öğrenmektedirler (Yazıcı, 2001: 156). Öğrenmenin en iyi yollarından biri diğer örgütler tarafından yerine getirilen faaliyetlerin analiz edilmesi ile hatalardan ders, başarılarından ise örnek alınmasıdır (Özer, 1999: 6). Kıyaslama bu bakımdan örgütlere yeni bakış açıları kazanmaları ve yaratıcı düşünceleri hareketlendirmek için bir araç olarak görülmektedir (Çam, 2002: 102; Koçel, 1998: 296). Benchmarking kadar etki oluşturan başka bir kaynak da müşteridir. Güncellenen durum ve istekler hakkında geri besleme sağlayarak, öğrenme olanakları konusunda potansiyel bir güç oluşturlar (Garvin, 1993: 86).

3.5.2.4.1. Kıyaslama (Benchmarking) ile Öğrenme

Kıyaslama süreçleri, teknikleri, yöntemleri vb. şekilde bir örgütü veya çıktı olarak ürettiği ürün ya da hizmeti etrafıca analiz ederek kendi örgütüne uyarlama sürecidir. Diğer örgütlerden öğrenme adına Ford’un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemiyle üretimi, Chicago’da bir mezbahadan esinlenerek geliştirmiş ve bu sayede üretimini önemli derecede arttırmıştır. Ancak kıyaslama tekniğini bugünkü anlamıyla ilk kullanan, Xerox şirkettir, Xerox rakipleri tarafından üretilen fotokopi makinelerinin parçalarını sökerek analiz etmiştir. Bu parçaların sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda maliyet açısından da değerlendirmeye tabi tutmuştur. Daha sonra bu analizden öğrendiklerini kendi üretim sürecine uyarlayarak iş planlarında kullanmıştır. (Eker, 2008: 46). Kıyaslama en iyi olabilmek için en iyi uygulamayı yapan örgütün tanımlanmasıyla birlikte, bu tanımlamayı kendi örgütlerine uyarlama süreçlerinden oluşan bir uygulamadır (Fisher, 1998: 15-16; Yılmaz, 2001: 67-68).

3.5.2.5. Bilginin Etkin Bir Biçimde Dağıtılmasını Sağlama

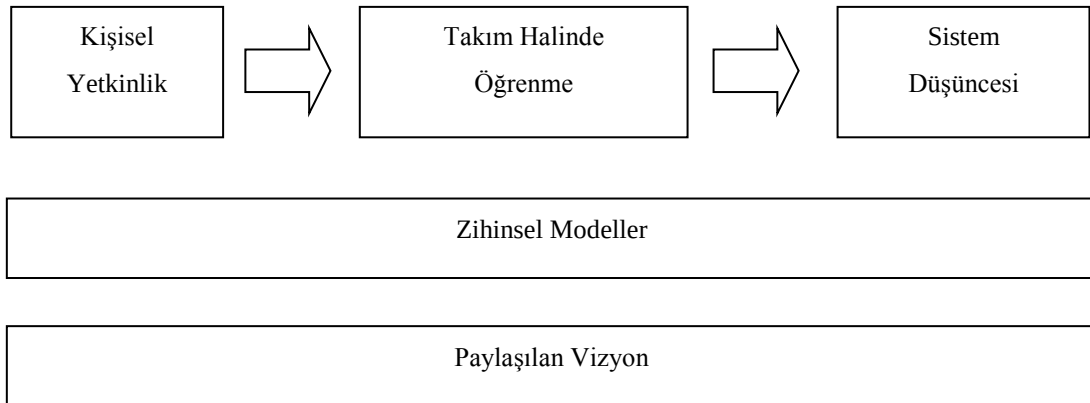
Öğrenen örgüt, bilginin toplandığı, üretildiği ve geliştirildiği, depolanarak paylaşıldığı ve son olarak süreçlerde ve uygulamalarda kullanıldığı sürecin efektif

olarak uygulandığı örgütlerdir. Bireyler elde ettikleri bilgileri paylaşabildikçe, öğrenen örgüt olmanın gerekliliklerini yerine getirmiş olurlar. Örgütlerde öğrenilen bilgilerin yayılması sonucunda yeniliklerin yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Alp, 2007: 55). Düşünceler bireyler tarafından paylaşılabilirdiğinde örgütler için daha anlamlı ve etkin olmaktadır. Bu nedenle öğrenen örgütlerde “bilgi transferi” oldukça önemlidir (Özer, 1999: 116). Günümüzde örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarına hızlı adaptasyon yetenekleri ve bu amaçla bilgi kaynaklarını ne etkinlikle kullandıklarını tanımlama “bilgi zinciri (knowledge chain)” kavramını ortaya çıkartmıştır (Spinello, 1998: 4). Bu amaçla örgüt içindeki bilgilerin paylaşılması için yazılı, sözlü ve görsel raporlardan, eğitim ve standardizasyon programlarından yararlanılmalıdır (Bourne ve Walker, 2004: 234). Bilginin hızlı bir şekilde yayılabilmesi için bilişim teknolojilerinden yararlanılır. Bilişim teknolojileri, örgütün karar verme sürecini desteklerken, bilginin paylaşımı ve etkileşim ile bilgi üretimini arttırmaktadır (Slocum vd., 1999: 33).

3.5.3. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğrenen örgütleri diğer örgütlerden ayıran en temel fark, kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme şeklinde sıralanmaktadır. Bu beş disiplinin birlikte varlığı kritik öneme sahip olup, sistem düşüncesi, diğer faktörleri uyumlaştıran ve birleştiren bir disiplindir (Senge ve Kurpius, 1993: 15-20).

Şekil 3.2 : Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini



Kaynak: Karabulut, 2009: 1-40.

Öğrenen örgütlerin varlığı için bu beş disiplinin dikkate alınması gerekmektedir (Kıngır ve Mesci, 2007).

3.5.3.1. Kişisel Yetkinlik

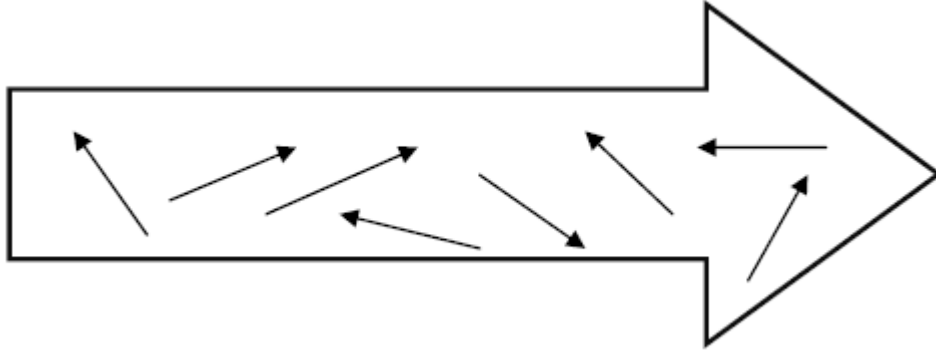
Kişisel yetkinlik, sürekli yaşam boyu öğrenmeyle gelişmektedir. Bireysel ustalık, bireylerin görüşlerini ve kararlarını etkileyen ufkunu geliştiren bir disiplindir (Düren, 2000: 142). Ustalık sahibi bireyler belirli bir amaç için mücadele etme yeteneğine sahiptirler. Kişisel yetkinlik sahibi bireyler sorgulayıcı, rasyonel, toplumcu bir yaklaşımla ve çalıştıkları örgütlerin ayrılmaz bir parçası olarak hissetmektedirler (Kılıç, 2009: 20). Kişisel bir vizyona sahip olmak ancak kişinin kendini sürekli geliştirmesi ile olanaklı olmaktadır. Kişisel yetkinlik disiplini (1) Kişinin bireysel olarak neyin önemli olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmesi, (2) Kendisini tanıması ve güçlü yönlerini bilerek zayıf kaldığı durumlarda kendisini geliştirmesi gereken yönlerini kabul etmesi, (3) Ulaşmak istediği hedef için çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır (Çalkavur, 2013: 1-44):

3.5.3.2. Takım Halinde Öğrenme

Takım çalışmasının varlığı ancak örgütlerin yapısının ve örgütsel öğrenmesinin sürekli bir biçimde olması ile gerçekleşmektedir (Gard, Lindström ve Dallner, 2003). Senge'a göre takım halinde öğrenme iletişim üzerine kurulmaktadır ve iletişimin ise sağlıklı olabilmesi için, takımların altı kişilik tasarlanması ile gerçekleşebileceğini düşünmüştür (Miller Hosley vd., 1994: 9). Ayrıca takım halinde öğrenmeyi başaran örgütler ekip ruhunu oluşturabilmek için çalıştıkları görülmektedir. Ekip ruhu oluşan örgütlerde bireysel düşünme biçimi yerine birlikte düşünme kapasitesinin geliştiği görülmektedir.

Takım çalışmasında, bir grup birey belli hedeflere ulaşabilmek için enerjilerini aynı doğrultuda odaklayarak bir araya gelmesidir ve buna "hızalanma" denmektedir. Şekil 3.3 'de bir araya gelen bireylerin sinerji oluşturamadığı ve ters yönde çabalayıp hızalanmayı gerçekleştiremeyen takımların durumunu göstermektedir.

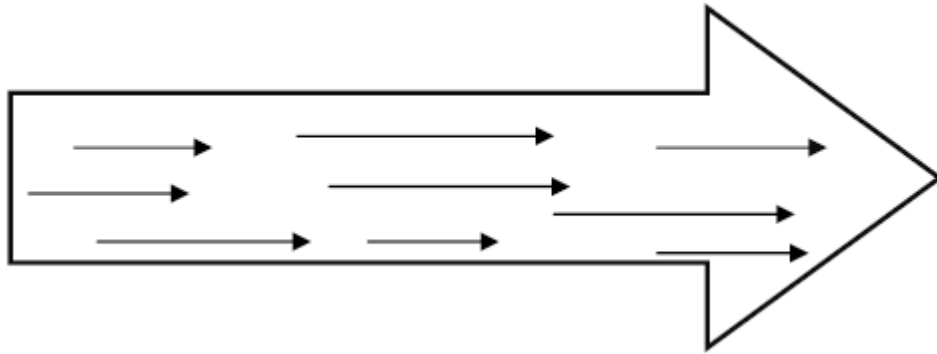
Şekil 3.3 : Üyelerinin Enerjileri Farklı Yönde Olan Takım



Kaynak: Senge ve Kurpius, 1993: 1-44.

Enerjilerini aynı yönde odaklayarak sinerji oluşturabilen takımlarda ise hızlanma gerçekleşmiştir. Bu durum ise (Şekil 3.4) örnekte gösterilmiştir. Bu durumda enerjiler daha az ziyan olur ve sinerji oluşmuştur (Senge ve Kurpius, 1993: 1-44).

Şekil 3.4 : Üyelerinin Enerjileri Aynı Yönde Olan Takım



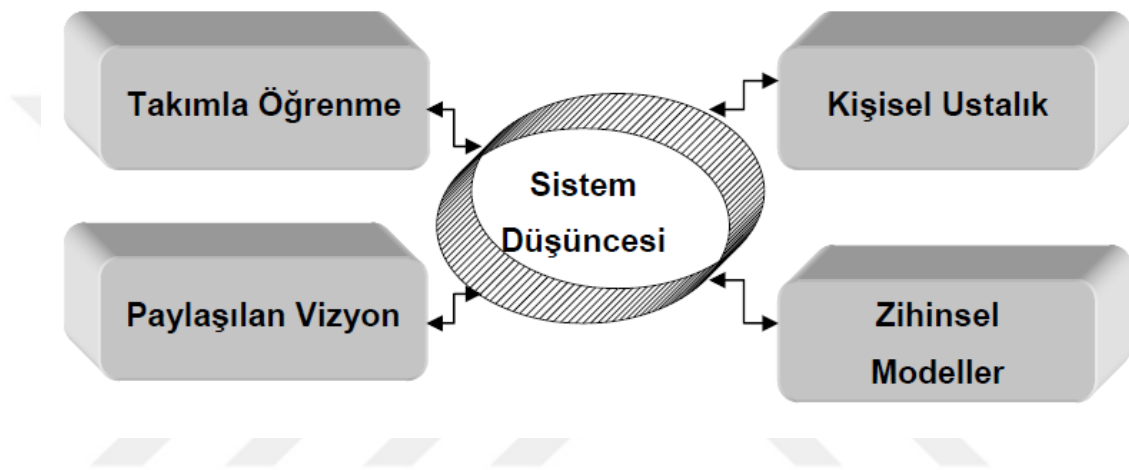
Kaynak: Senge ve Kurpius, 1993, 1-44.

3.5.3.3. Sistem düşüncesi

Bütüncül bakış açısı ile eldeki verileri, sorunları ve yaşanan olayları spesifik olarak görmekten çok bağlantı kurarak gören bir disiplindir (Luthans, 1995: 1-60). Diğer disiplinleri birleştirici ve aradaki ilişkileri ortaya koyan bir disiplindir (Senge ve

Kurpius, 1993: 1-30). Sistem düşüncesi ile birlikte diğer disiplinleri birbiri ile toplamından daha güçlü hale getirdiği düşünülmektedir (Dallı, 1998: 5-6). Örgüt içindeki süreçlerde olayları ve yaşanan sorunları neden-sonuç ilişkileri içerisinde, uzun vadeli etkili olabilecek ve kalıcı çözümler üzerinde düşünmektedir. Sorunların belirtileri ile değil asıl nedenleri ile sorunun kaynağına çözüm üretilmesini sağlamaktadır (Yang, Watkins ve Marsick, 2004: 32).

Şekil 3.5 : Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini



Kaynak: Karabulut, 2009: 1-40.

Senge'nin öğrenen örgüt yaklaşımına getirmiş olduğu yenilik, sistem düşüncesi disiplini ile diğer disiplinlerin tamamının bütüncül bir bakış açısıyla incelenerek, resmin bir bütün olarak görülmesidir.

Sistem düşüncesi karmaşık durumlarda bireylerin başa çıkabilmesini sağlayacak temel araçlardandır (Yücel, 2007: 42). Bununla birlikte grup düşüncesine ağırlık veren bu disiplinle birlikte bireysel bilginin sinerji etkisinde grup öğrenmesini tetiklemesi hedeflenmektedir. Ayrıca bireyler örgüt içi ve dışı faaliyetlerde çevresel değişimi çok iyi analiz edebilecek değişimi yakalayabilecek bakış açısına sahip olabilmelidirler. (Wang ve Chen, 2005: 1-30).

Senge, sistemli düşünmenin diğer disiplinleri etkileyerek onları güçlendirmesini kaldıraç gücü olarak açıklamıştır. Buna göre, en iyi sonuçlar elde edebilmek için

örgütlerde büyük ölçekli projeler değil, küçük ama yeterli ölçekte odaklanmış projeler ile sağlanmaktadır. (Öneren, 2008: 169).

Senge sistem düşüncesini (1) Bugünün sorunları, dünün “çözüm”lerinden kaynaklanır, (2) Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıklıkla geriye itecektir, (3) Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur, (4) Bir sorundan kolay çıkış, normal olarak o soruna tekrar geri götürür, (5) Tedavi hastalıktan kötü olabilir, (6) Daha hızlı daha yavaştır, (7) Neden ve sonuç, zaman ve uzamda birbiriyle yakından ilintili değildir, (8) Küçük değişiklikler büyük sonuçlar üretebilir ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar, çoğu kez en az göze görünür olanlardır, (9) Hem pastanız olur hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil, (10) Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edilmez, (11) Kabahat yükleme diye bir şey yoktur ilkeleri ile açıklamıştır (Senge ve Kurpius, 1993: 1-32).

3.5.3.4. Zihinsel modeller

Zihni modeller kavramı alan yazına İskoçlu psikolog Kenneth Craik tarafından kazandırılmıştır. Bireylerin uzun dönemli ve kısa dönemli hafızası ile algılaması anlamında kullanılmıştır (Kılıç, 2000, 10-33). Bir örgütte iş görenler, liderler ve hatta yönetim biçimleri değişebilir ancak örgütün hafızası, tepkileri, standartları, kültürü, değerleri ve zihinsel modelleri korunur (Gephart vd., 1996: 34).

Bireyin dünyayı algılama ve hareketleri ile kararlarını etkileyen, zihininde kökleşmiş sabitler ile genellemeleri bireyin zihinsel modelini oluşturur. Bireyin zihninde oluşan zihinsel modeller Albretch tarafından zihinsel öğrenme yolu olarak ifade edilmektedir. Bireyin zihinsel modelinde yaşanan değişimler, örgüt içi öğrenmeye de ivme kazandırır. Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireylerin süreçler, rakipler, pazar, çıktı olarak ürettikleri ürün veya hizmetler ve çevresel faktörler ile ilgili oluşturdukları zihni modellerde yaşanan değişimlerdir (Düren, 2000: 2-43).

Zihni modeller, bireylerin dış dünyaya bakış açısı olarak ifade edilmektedir (Dedehayır, 2004: 10-55). Örgütsel öğrenmede amaç bireylerin bilinçaltında var olan kalıplaşmış düşünce yapılarının değiştirilmesidir (Gödek, 2001: 83). Öğrenen örgütlerde

öncelikle yöneticiler zihinsel modellerini yeni gelen bilgiler ışığında güncellemeli ardından iş görenler yaşanan gelişmelerle düşünce yapılarını değiştirmeye yönlendirilmelidir.

Zihinsel öğrenilmiş yollar ve sınırlar diğer bir söylem ile zihinsel modellerden kurtulmak ile birlikte zihinleri özgürleştirecek ve örgütlerde öğrenmeyi tetikleyecek bir faktördür. Örgütler açısından öğrenilmiş zihni yol ve sınır ise kalıplaşmış kuralları oturmuş bir ortam oluşturarak ve yaşanan olaylardan ders çıkarılması ile birlikte örgütsel öğrenmeyi engelleyecektir (Albrecht, 2003: 1-45).

3.5.3.5. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, bireylerin veya örgütlerin ileride nerede ve nasıl ocaklarını ifade eden olgular ve düşüncelerdir (Collie ve Taylor, 2004:141; Dixon, 1994: 1-30). Paylaşılan vizyon ise bir örgütün iş görenleri tarafından örgütün ne yapması gerektiğinin açıkça bilinmesi durumunda oluşur.

Eğer bir örgütte gerçek bir vizyon varsa, bireyler kendilerine söylendiği için değil, kendi istedikleri için öğrenirler (Boyacı, 2007: 16–17). Ortak bir vizyon, katılımcılık ve samimiyet ile oluşur ve sürekli büyümeyi hedefleyen örgütlerin ortak bir bileşenini oluşturan bir örgütsel yapı oluşturur (Özdayı ve Özcan, 2005:41).

Paylaşılan vizyon örgütlerde (1) Birliktelik duygusu oluşturur, (2) Kalıcı hedef duygusu oluşturur, (3) Bir başarı ölçütüdür, (4) Gündelik konulardan bağımsızdır, (5) Şimdi ve gelecekte geçerliliği vardır, (6) Bireylere harekete geçme yetkisi vermektedir (Güçlü ve Türkoğlu, 2003:142).

Öğrenen örgütün gerçekleşmesi için bir vizyon sahip olması gereklidir. Bununla birlikte bireyler tarafından da bu vizyon benimsenmelidir. Bireyler tarafından kabul gören vizyon sonrasında örgüt stratejisine yol göstermemidir (Pedler vd., 1998: 71–72).

3.5.4. Öğrenen Örgütlerde Örgüt Kültürü

Öğrenen bir örgütteki örgüt kültürü (1) Öğrenme ve yeniliği özendirip ödüllendirir,(2) Risk almayı, denemeler yapmayı, karşılıklı iletişimi ve araştırmayı özendirir,(3) Hataların paylaşılması sağlayıp hatalardan öğrenir,(4) İş görenlerin mutluluk ve refahına önem verir,(5) Örgüt içindeki bireylerin farklı yaşam biçimleri ve farklı değerlerini takdirle karşılar öğelerini bünyesinde barındırır (Connerton vd., 1999: 1-30).

Örgütsel kültür, bir örgütün, paylaşılan değerleri, standartları, normları, protokolleri, sembolleri ve geleneklerinde kendini gösterir. Yaşam biçimleri örgütsel kültürün kendisini gösterebilmesi için örgütün karşılaştığı olayları özetleyerek örgütsel hafızasında saklaması, korunması, şimdiki ve gelecekteki bireyleriyle paylaşması gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için örgütsel hafızanın korunması gerekmektedir. Örgütlerin yaşı ile hafızalarının yoğunluğu arasında doğru orantı vardır. Örgütler yaşları ile gurur duyarlar ve çevresine yaşını göstererek güven ortamı oluşturmaya çalışırlar (Celep, 2003: 1-45). Buradan hareketle örgütler yaşlarını ön plana çıkararak deneyim birikimini östermektedir.

3.5.5. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Öğrenen örgüt özellikleri ile ilgili bir çok araştırmacı farklı başkış açısına sahiptir. Alan yazından hareketle öğrenen örgütün özellikleri (1) Her bölümde ve düzeyde bir öğrenme isteği bulunur, (2) Öğrenen örgütte, yeni teknolojileri ve yeni bilgileri yaratma ve bunları aktarma konusunda tüm örgüt üyelerince paylaşılan ortak bir kararlılık söz konusudur, (3) Dışa açık bir sistem ve yapılanma vardır, (4) Öğrenen örgütte ortak bir vizyon etrafında odaklaşma ve sistemci düşünüş egemendir, (5) Öğrenen örgütte örgüt bireylerinin düşüncelerine önem verilir ve yaratıcı düşünceler özendirilir ve ödüllendirilir,(6) Öğrenen örgütte örgüt bireyleri arasında güçlü bir işbirliği vardır, (7) Öğrenme eylemi, doğası gereği zorla gerçekleştirilemez, (8) Öğrenen örgütte hataların öğretici olduğuna inanılır ve hatalar birer “öğrenme” fırsatı olarak değerlendirilir şeklinde özetlenebilir (Canman, 2000: 1-44; Efil, 1999: 1-32; Özden, 2003:1-38). Ancak Watkins ve Marsick’ e öğrenen örgütlerin özellikleri ile ilgili yaptığı sınıflandırma kayda değerdir. (Marsick ve Watkins, 2003:1-60).

Watkins ve Marsick'in öğrenen örgüt modeli, Senge'nin öğrenen örgüt modelini de içeren iş görenler ile örgütü birleştiren bir yapıya sahiptir (Senge, 2014:1-52; Watkins ve Marsick, 1997:1-60). Değişen çevre ile uyum gösterme, ortak kapasite kullanımı ile bilgiyi anlama ve yorumlama, sürekli öğrenme faaliyetlerinde bulunarak değişim süresince yeni bilgi üretme, sistem ve uygulamalarda bilgiyi yerleştirme ve bilginin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi bu birleştirici yapının karakteristik özelliğidir. Bu yapıya sahip örgütlerde öğrenme işin içerisine yerleştirilerek, sürekli ve dinamik bir yapıya dönüştürülmektedir (Watkins ve Marsick, 1997: 1-60). Bu çalışmaların sonucu örgütsel öğrenmenin yedi zorunlu davranışı şu şekilde ifade edilmiştir (Watkins ve Marsick, 1997: 1-60).

- Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak : Öğrenme yapılan örgüt içinde verilen görevler yürütülürken gerçekleşir. Bireyler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar ise sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanmaktadır.
- Diyalogu ve Soru Sormayı Destekleme: Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler şekildedir ve bireyler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve diğerlerinin görüşlerini dinleyip sorgulama yeteneklerini geliştirirler.
- Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme : Grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmaları beklenir, işbirliğine değer verilir ve ödüllendirilir.
- Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma : Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, örgüte entegre edilir, bireylerin erişimi sağlanır ve korunur.
- Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme : Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını, öğrenme isteklerini güçlendirmek için karar verme ile sorumluluk eşit olarak dağıtılır (Akkoç, 2008: 1-44).

- **Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma :** Kişiler yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkilerini görmeleri sağlanır böylece kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ile işlerinde uygulamaları değiştirebilirler. Örgütün aynı zamanda içerisinde bulunduğu toplumla da sıkı bağı vardır (Serpek, 2003: 2-42).

- **Stratejik Liderlik :** Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejileri belirlemede öğrenmeyi kullanırlar (Garvin, 1999: 1-30). Liderlerin örnek bir model olması aynı zamanda onu takip eden kitlelerinde liderlerinde gördüğü davranışları taklit ile başlayan öğrenme süreci oluşmaktadır.

3.6. ÖRGÜTSEL ZEKANIN BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ VE İLİŞKİYE YÖNELİK YAPILAN AMPİRİK ARAŞTIRMALAR

Bilgi Yönetimi konusunda alan yazını araştırması yapıldığında karşımıza hem ülkemizde hem de yabancı alan yazında yeterince fazla çalışma olmasına karşın örgütsel zeka ile bilgi yönetiminin ilişkisine yönelik çalışmalar karşımıza çok az çıkmaktadır. Ayrıca ülkemizde yapılmış bir çalışma da mevcut değildir. Alan yazını incelendiğinde elde edilen bilgiler ve yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır. Araştırmanın bölümlerinde örgütsel zeka, bilgi yönetimi ve konuya ilişkin kavramlar analiz edilmiştir. Örgütlerin yaşam süreci içerisinde maruz kaldığı durumlar, deneme-yanılmaları, deneyimleri, yaşantıları, örgüt ortamları, yönetim modelleri ve diğer faktörler bu örgütlerde belli başlı kuralların oluşmasına neden olmaktadır (Albrecht, 2003: 177–200). Bu durum örgütlerde bir örgüt kültürü oluşmasına katkı sağlamakla birlikte belli başlı yazılı olan veya olmayan kuralları ortaya çıkartmaktadır (Celep, 2003: 1-22). Bu kültürün oluşması sırasında örgüt kendisine bir yol ve sınır oluşturur, zihinsel model geliştirir ve kendi sınırlarını çizer (Albrecht, 2003: 177–200). Bu kalıplaşma ile birlikte; ya örgütsel zekası yüksek bir örgüt oluşur, ya da örgütsel aptallığın egemen olduğu bir örgüt yapısı oluşabilir (Albrecht, 2003: 177–200). Örgütün zihinsel modellerini değiştiremeyip çevreye uyum sağlayamadığı durumlarda oluşturduğu bu yol ve sınır içine hapsolacağı ifade edilmiştir (Albrecht, 2003: 177–200). Çevresel değişimleri başarılı şekilde analiz edebilen ve elde edilen bilgiyi efektif kullanabilen örgütler ise zeki örgütler olarak adlandırılmıştır (Sydänmaanlakka,

2002:100-165). Bilgi yönetimini etkili yöneten örgütlerin başında zeki örgütler gelmektedir. (Stonehouse ve Pemberton, 1999:1-40). Örgütlerin zeki olabilmesi örgütsel zeka ile birlikte açıklanabilir. Örgütsel zeka fikri ise örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimini içermektedir (Yolles, 2005: 30-54). Zeki örgütler örgütsel zekanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve örgütsel aptallık davranışlarını sergilemezler (Erçetin, 2004b: 80-115). Örgütün çevresine stratejik olarak uyum sağlamak amacıyla bilgi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma yeteneği örgütsel zeka olarak tanımlanmıştır (Halal, 1997: 1-58). Örgütün çevresinde yer alan teknoloji, teknik, yönetim anlayışı, finansman, çevre, insan, toplum gibi bir çok değişken çok hızlı değişmektedir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, hızla değişen bu değişkenler karşısında gösterecekleri uyum ile orantılıdır. Bilgiyi yaratma ve yarattığı bilgiyi kullanma süreci bilgi yönetimi süreçlerinin genel bir ifadesidir. Alan yazında kabul gören görüşlerin ortak özelliklerine göre ise bu süreçler bilgiyi toplama, üretime, depolama ve paylaşma olarak adlandırılmaktadır. Albretet de bilgi yönetimini örgütsel zekanın bir boyutu olarak değerlendirmiş ancak bilgi yönetimini etkili bilgi yönetimi şeklinde açıklamıştır. Etkili bilgi yönetiminden kasıt ise öz bilgiye ulaşarak gerçekten gerekli olan bilginin örgütün hafızasında saklanması gereğidir (Albrecht, 2003: 177–200).

Alan yazında yapılan bu araştırmalardan hareket ederek örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönde ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bu çıkarımı destekler nitelikte yapılan ampirik araştırmalarda mevcuttur (Yaghoubi vd., 2012: 1-15; De Angelis, 2013: 1-20; Smaeilpur vd., 2014:1-20; Shayan ve Ghasemizad, 2015:1-25).

Bilgi yönetimi ile örgütsel zeka arasındaki ilişkiye yönelik yapılan alan araştırmaları incelendiğinde bu kavramlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı hem alan yazından yapılacak çıkarım ile hem de yapılan araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuş olup şimdiye kadar aksine bir veriye rastlanmamıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KONU İLE İLGİ AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ HİPOTEZLER VE İSTATİSTİKLER

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, sorunun saptanması, araştırmanın varsayımları, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, veri toplama aracı, kullanılan ölçekler ve çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Konu ve amaçlara uygunluğu nedeniyle araştırma, tarama modeliyle yapılmıştır. Konu ile ilgili yerli ve yabancı alan yazını taranmış, daha sonra araştırmacı tarafından önceden diğer örgütlere uygulanmış olan anketler akademik ve idari personele uygulanması sonucu elde edilen veriler araştırmada kullanılmıştır.

4.1.1.1. Sorunun Saptanması

Örgütlerde açık veya örtük bilgiye sahip olan bireyler, bu bilgiyi iletişim ortamında çevreleri ile paylaşırlar dahi elde edilen bu deneyim gelecek nesillere tamamen aktarılamamaktadır. Bu durum bilgi yönetimi süreçlerinin etkin yürütülememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.1.1. Araştırmanın Temel Sorusu

Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki var mıdır? Örgütsel zeka düzeyinde meydana gelen artış bilgi yönetimini etkilemekte midir? Örgütsel zekanın bilgi yönetimini etkileme şiddeti nedir? Örgütsel zeka deneyim kaybına çözüm olabilir mi? Demografik faktörlerin örgütsel zeka üzerine etkisi var mıdır? Demografik faktörlerin bilgi yönetimine etkisi var mıdır?

4.1.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı örgütsel zekanın bilgi yönetimi ile ilişkisini ortaya koymaktır. Ana amaçlara ek olarak demografik faktörlerin hem örgütsel zeka ve boyutları hem de bilgi yönetimi ve süreçleri üzerine etkisinin olup olmadığı da araştırılacaktır. Demografik faktörlerden personelin akademik/idari, Medeni durumu, cinsiyeti, görev pozisyonu, yaşı, hizmet yılı veya görev yaptığı bölüme göre gruplar arasında fark olup olmadığının saptanması edilmeye çalışılacaktır.

4.1.1.3. Araştırmanın Varsayımları

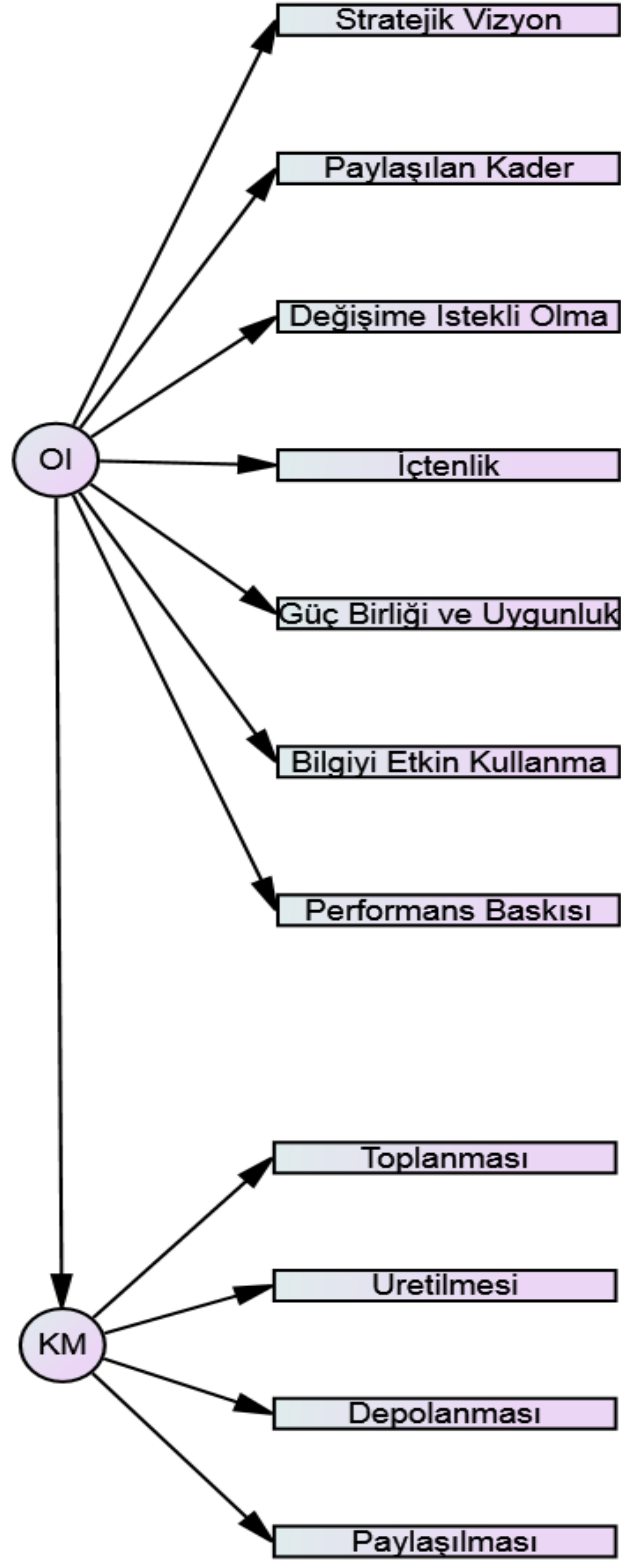
Araştırmaya katılan personelin birbirinden etkilenmeden ya da baskı altında olmadan tamamen kendi görüşlerini yansıttıkları kabul edilmektedir. Ölçeklerin olguları tam olarak ölçtüğü varsayılmaktadır. İstatistik programlarının hatasız ölçüm yaptıkları düşünülmektedir.

4.1.1.4. Araştırmanın Modeli

Bağımsız değişken Örgütsel Zeka'nın bağımlı değişken bilgi yönetimine etkisinin araştırılması için örgütsel zeka ve alt boyutları ile bilgi yönetimi ve süreçleri için ön görülem model şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4.1 : Araştırmanın Öngörülen Modeli



4.1.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki varmıdır? Örgütsel zeka düzeyinde meydana gelen artış bilgi yönetimini etkilemekte midir? Örgütsel zekanın bilgi yönetimini etkileme şiddeti nedir? Sorularına cevap aramak için ana hipotezler ve alt hipotezler üretilmiş olup hipotezlerin test edilmesi için regresyon ve korelasyon analizleri yapılacaktır. Ayrıca demografik faktörlerin örgütsel zeka ve bilgi yönetimi üzerine etkileri için hipotez yazılmamış ancak örgütsel zeka ve boyutları ile bilgi yönetimi ve boyutlarının demografik faktörlerden dolayı farklılaşıp farklılaşmadığı test edilecektir.

4.1.1.5.1. Ana Hipotezler

H0: Örgütsel zekanın bilgi yönetimi süreçleri üzerine etkisi yoktur.

H1: Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Örgütsel zeka ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H12: Örgütsel zeka ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Örgütsel zeka ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Örgütsel zeka ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.1.5.2. Örgütsel Zekanın Boyutlarına İlişkin Alt Hipotezler

H2: Stratejik Vizyon ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H21: Stratejik Vizyon ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H22: Stratejik Vizyon ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H23: Stratejik Vizyon ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H24: Stratejik Vizyon ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Paylaşılan Kader ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H31: Paylaşılan Kader ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H32: Paylaşılan Kader ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H33: Paylaşılan Kader ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H34: Paylaşılan Kader ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Değişime İstekli Olma ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H41: Değişime İstekli Olma ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H42: Değişime İstekli Olma ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H43: Değişime İstekli Olma ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H44: Değişime İstekli Olma ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H5: İçtenlik ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H51: İçtenlik ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H52: İçtenlik ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H53: İçtenlik ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H54: İçtenlik ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H61: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H62: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H63: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H64: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H71: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H72: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H73: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H74: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Performans Baskısı ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H81: Performans Baskısı ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H82: Performans Baskısı ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H83: Performans Baskısı ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H84: Paylaşılan Kader ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.1.6. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 2016-2017 eğitim öğretim döneminde Kütahya Dumlupınar Üniversitesi merkez ve diğer kampüslerde görev yapan Akademik ve İdari personelden oluşmaktadır.

4.1.1.7. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, hem İnternet üzerinden hazırlanmış Google Forms aracılığı ile elektronik mektup (e-posta) hem de bireysel olarak ankete katılmaya istekli Kütahya Dumlupınar Üniversitesi merkez ve diğer kampüslerinde görev yapan akademik ve idari personelden oluşmaktadır.

4.1.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırmayı sınırlandıran niteliklerin başında ankete katılan Dumlupınar üniversitesinde görev alan akademik ve idari personelin görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Buna ek olarak anketi dolduran personelin görüşleride göz önünde bulundurulursa ankete katılan personelin iş yükü, örgüt içinde olanları açıkça beyan etmekten çekinmesi, sürekli anket doldurmak zorunda kalması, anket sorularının çok fazla olması, araştırmaya katılmayı ek iş yükü olarak görmesi, araştırmanın sonuçlarının üniversitede bir değişim meydana getirmemesi gibi nedenlerden dolayı araştırma sınırlandığı düşünülmektedir. Ayrıca yönetici pozisyonunda olan kişilerin örgütün adının kötüye çıkacağı düşüncesi veya üniversite çevresinde yaşanan olumsuz gelişmelerden dolayı insanlar düşünce beyan etmekten çekinmesi hatta yanlış bilgi vermesi de araştırmanın sınırlılıklarındandır.

4.1.1.9. Veri Toplama Aracı

Bilgi toplama amacıyla hazırlanan anketler tüm katılımcılar için ortak hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ankete katılan akademik ve idari personelin yaş, cinsiyet, görev süresi, toplam hizmet süresi, görev yaptıkları bölüm, statü gibi veriler toplanmıştır.

İkinci bölümde bilgi yönetiminin temel boyutları olan bilgiyi toplama,

depolama, üretme ve paylaşma düzeyini ölçen sorulardan oluşmaktadır. 2004 yılında Lee, K. Chang, Lee, S. Ve Kang, W tarafından üretilmiş ve 2012 yılında Yrd.Doç. Dr. Ahmet Çetinkaya tarafından geliştirilmiş Bilgi yönetimi performansı ölçeği kullanılmıştır. Bilgi yönetimi konusunda bir çok ölçek olmakla birlikte süreçler üzerine bir araştırma için Çetinkaya'nın ölçeği seçilmiştir. Bu ölçek örgütün bilgi yönetimi aşamalarının ne derece etkinlikle yürütüldüğünü belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgütsel zekanın boyutlarından olan Stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, içtenlik, güç birliği ve uygunluk, bilgiyi etkin kullanma ve performans baskısını ölçek sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçek 2002 yılında Albrecht tarafından geliştirilmiş 2007 yılında Ekici vd. tarafından Türkçeye uyarlanarak Örgütsel Zeka Düzeyi Ölçeği olarak adlandırılmıştır. Örgütsel zeka alanında kullanılabilecek diğer bir ölçek ise Erçetin, Çetin ve Potas tarafından geliştirilen Örgütsel Zeka Ölçeği'dir. Örgütsel Zeka Ölçeği araştırmanın yapılacağı örnekleme uygun düşmediğinden seçilmemiştir. Araştırmada pilot uygulama yapılmış olup ayrıntılı bilgi devam eden başlıkta irdelenmiştir.

4.1.1.10. Pilot Uygulama

Örgütsel Zeka Düzeyi ölçeği Türkçeye yeni uyarlanan bir anket olduğu için seçilen örneklemede uygulanmadan önce ön uygulama yapılması uygun görülmüştür. Yapılan ön uygulamada 188 adet deneğe 49 adet soru yöneltilmiştir. Pilot uygulamada güvenilirlik (Cronbach's Alpha = 0,870) olmasına rağmen faktör analizinde her boyut ayrı ayrı tek boyutluluk göstermesine rağmen anketin genelinde ilk boyuta toplanma gibi sorunlar saptanmıştır. Soruların elenmesi yöntemi ile yeniden yapılan faktör analizi sonucunda 28 soru ve 7 faktör elde edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda elde edilen sorular Dumlupınar Üniversitesi merkez ve diğer kampüslerinde görev yapan akademik ve idari personel üzerine uygulanmıştır.

4.1.1.11. Güvenirlilik Analizi

Ön uygulama sonrası elde edilen 28 soruluk Örgütsel Zeka Düzeyi Ölçeği ve 23 soruluk Bilgi Yönetimi Performans ölçeklerinin hem ayrı ayrı hem de birlikte güvenilirlik analizi tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.1 : Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Ölçek	OI	KM	OI+KM
N	28	23	51
Cronbach's Alpha	0,915	0,952	0,924

4.1.1.12. Faktör Analizi Sonuç ve Bulguları

Örgütsel Zeka Düzeyi Ölçeği 49 soru üzerinden ön uygulaması yapılmış ancak faktör değerlerinin düzgün dağılmaması gibi sorunlardan dolayı eleme yapılarak 28 soru elde edilmiştir. Elde edilen veriler (KMO = ,913) faktör analizi yapılmasına uygun olup sorular örnekleme uygulandığında açıklanan toplam varyans %69,318 olacak şekilde 0.40 faktör ağırlığı altındaki değerler dikkate alınmadan varimax yöntemi ile 7 farklı boyuta dağılan 28 sorunun faktör yük değerleri, örgütsel zeka düzeyi ölçeğinin boyutları ve soruları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2 : Örgütsel Zeka Faktör Analizi

Soru	Faktör Yük Değeri	Açıklanan Varyans
İçtenlik		
Kurum çalışanları, yönetimin kendileri hakkında en iyisini düşündüklerine, yürekten inanır.	,772	31,810
Kurum çalışanları bu kuruma ait olmaktan dolayı gurur duyarlar.	,789	
Kurum çalışanları bir işi başarabilmek için gerektiğinden fazla çaba harcar.	,823	
Kurum yöneticileri enerji dolu, coşkulu ve iyimser tutumları ile çalışanların gözünde bir örnektir.	,832	
Performans Baskısı		
Kurum yönetimi verimsiz çalışan personele ceza vermek yerine sorunlarını çözmekte yardımcı olur.	,631	10,375
Kurum çalışanları kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda geri bildirim (geri besleme) almaktadır.	,765	
Çalışanlar yaptıkları işlerin kurumun başarısına katkı sağladığını hisseder.	,896	
Kurum çalışanları terfi ve ücretlerin performansa dayalı ve adil dağıtıldığına inanmaktadır.	,896	

Tablo 4.2 (Devam) : Örgütsel Zeka Faktör Analizi

Soru	Faktör Yük Değeri	Açıklanan Varyans
Değişime İstekli Olma		
Kurum çalışanları yapılan işlerin doğruluğunu sorgulayabilir.	,656	7,946
Kurumda bürokratik prosedürler minimumdur.	,681	
Kurum yöneticileri yaptıkları hataların farkına vardıklarında yanlıştta ısrar etmez.	,846	
Kurum yöneticileri değişime açık bir iklim oluşturmaya çabalar.	,783	
Bilgiyi Etkili Kullanma		
Kurumda insanlar arası bilgi paylaşımını destekleyecek doğal süreçler vardır.	,748	6,454
Kurum yöneticileri çalışanların deneyimlerine ve yeteneklerine saygı göstermektedir.	,676	
Kurum ortamı çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izin veren açık bir kültür yapısına sahiptir.	,822	
Kurum yönetimi çalışanlar için sürekli öğrenmeyi ve kariyer gelişimini sağlar.	,625	
Güç Birliği ve Uygunluk		
Kurumun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur.	,854	4,526
Kurumun işleyişi çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.	,802	
Kurumda yetki ve sorumluluklar dengeli dağıtılmıştır.	,677	
Kurumda verilen görevler uyumlu çalışmayı destekler.	,790	
Paylaşılan Kader		
Kurumunuzda yönetim planları, önceliklerini ve elde edilen sonuçları çalışanlarla paylaşır.	,750	4,401
Kurumda farklı bölümlerde çalışanlar birbiri ile yardımlaşmaktadır.	,663	
Kurum çalışanları, kurumun bir parçası olma hissine sahiptir.	,755	
Kurum çalışanları kurumun gelecekte başarılarla imza atacağını düşünmektedir.	,723	
Stratejik Vizyon		
Kurumun içinde bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler çalışanlar tarafında gözlenmektedir	,548	3,806
Kurum yöneticileri kurumun geleceğine yön vermek ve mevcut sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır.	,741	
Kurumun açık, net ve anlaşılır bir vizyon/misyonu vardır.	,720	
Kurum yöneticileri karar alırken ve öncelikleri belirlerken vizyon/misyonu rehber almaktadır.	,640	
Toplam Boyut : 7	Toplam Açıklanan Varyans	69,318

Elde edilen veriler ışığında hem Albretch'in 7 boyutlu Örgütsel Zeka Düzeyinin ölçülmesi için geliştirmiş olduğu boyutların korunduğu hem de çevirisinin Ekici

tarafından yapılarak geliştirilen ölçekteki boyutlar sorular azaltılmasına rağmen korunmuştur. Bu boyutlar Stratejik Vizyon, Paylaşılan Kader, Güç Birliği ve Uygunluk, Bilgiyi Etkili Kullanma, Değişime İstekli Olma, Performans Baskısı ve İçtenliktir. Bu boyutlar araştırmanın birinci bölümünde ayrıntılı şekilde anlatılmıştır.

Bilgi Yönetimi performans ölçeği Çetinkaya tarafından 2012 yılında geliştirmiş olup ön araştırma yapmaksızın örnekleme uygulanmıştır. Toplam 23 sorudan oluşan anketten elde edilen veriler (KMO = ,927) faktör analizi yapmaya uygun verilerdir. Yapılan faktör analizi ile birlikte toplam açıklanan varyans %73,140 olup 4 faktörün dağılımı gözlenmiştir.

Tablo 4.3 : Bilgi Yönetimi Faktör Analizi

Soru	Faktör Yük Değeri	Açıklanan Varyans
Bilginin Toplanması		
Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden veya değer verdiğim kişilerden detaylı bilgi alırım.	,703	8,743
Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları incelerim.	,775	
Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veri tabanlarını gözden geçiririm.	,736	
Bir işe başlamadan önce o işi planlarım/analiz ederim.	,637	
Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım.	,704	
Bir işi yapmadan önce o işe benzer diğer işleri incelerim.	,701	
Bir işe başlamadan önce diğer birimlerin benzer süreçlerde neler yaptığını incelerim.	,620	
Bilginin Depolanması		
Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım.	,816	6,786
Bir iş yaparken dokümente ederim.	,863	
İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım.	,764	
Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim.	,446	
Bilginin Üretilmesi		
Bilgiyi yeni ürün olarak ortaya koyarım.	,808	50,660
İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim.	,824	
Bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm.	,835	
Bilginin güncelleşmesini sağlarım.	,789	
İşle ilgili var olan verilerden bilgi üretebilirim.	,780	
İşle ilgili bilgileri özetleyip raporlayabilirim.	,573	
Yapılan hatalardan elde edilen bilgilerden yararlanırım.	,493	

Tablo 4.3 (Devam) : Bilgi Yönetimi Faktör Analizi

Soru	Faktör Yük Değeri	Açıklanan Varyans
Bilginin Paylaşılması		
Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım.	,791	6,952
Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım.	,832	
Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım.	,812	
Bilgiyi uygular, konumlar ve gereksinim duyan herkes için erişilebilir hale getiririm.	,811	
Diğer departmanlarla bilgi paylaşırım.	,778	
Toplam Boyut : 4	Toplam Açıklanan Varyans	73,140

Bilgi Yönetimi Performans Ölçeğinin örnekleme uygulanması sonucunda elde edilen veriler ışığında yapılan faktör analizi ile soruların faktör yük ağırlıkları ve açıklanan varyansı tabloda gösterilmiştir.

4.1.1.13. Anketin Uygulanması

Hazırlanan anket Google Form aracılığı ile internetten dağıtılmaya uygun hale getirilerek Üniversite akademik ve idari personele elektronik mektup (e-posta) olarak gönderilmiştir. Bunlara ek olarak çoğaltılan anketler araştırmacı tarafından bizzat ulaştırılarak cevaplandırılmaları istenmiştir. Ankette elektronik mektup şeklinde 1500 çalışana gönderilmiş olup 390 geri besleme sağlanmıştır. Elektronik oluşturulan anketlerde sorularda boş bırakma seçeneği olmadığı için tamamı geçerli olup elden 80 adet dağıtılarak 30 adet geri besleme sağlanan anketlerden ise 14 tanesi geçersizdir. Toplamda 406 adet veriye ulaşılarak analizi yapılmıştır.

4.1.1.14. Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin analiz edilmesinde SPSS programı kullanılmıştır.

4.1.1.14.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörlere göre elde edilen bulgular bu bölümde incelenmiştir. Ayrıca demografik faktörlerin örgütsel zeka düzeyi veya bilgi yönetimine etkisi de T-Testi ve Anova ölçümleri ile analize tabi tutulmuştur. T-testi analizleri yapılırken normallik dağılımı sergileyip sergilemediği kontrol edilmiştir. Ayrıca Anova testleri için hem normallik analizi hem de varyansların homojenlik gösterip göstermediği kontrol edilmiştir.

4.1.1.14.1.1. Cinsiyet ve Medeni Durum

Elde edilen veriler ışığında Dumlupınar üniversitesinde ankete katılan akademik ve idari personelin medeni durum ve cinsiyetine göre dağılımı tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4 : Akademik ve İdari Personelin Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Statü	Medeni Durum	Erkek		Bayan		Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Akademik	Evli	91	22	48	12	139	34
	Bekar	25	6	35	9	60	15
İdari	Evli	138	34	33	8	171	43
	Bekar	30	7	6	1	36	8
Toplam		284	70	122	30	406	100

Tablodaki dağılım incelendiğinde idari kadrolarda görev alan evli erkekler %34 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Sırası ile akademik kadrolarda görev alan evli erkek %22 ve bayan %12, akademik kadroda görev yapan bekar bayanlar %9 ve erkekler %6, idari kadrolarda çalışan bekar erkek %7 ve bayan %1 olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan personel içinde akademik personelin oranı %49 idari personelin oranı ise %51'dir. Hem akademik hem de idari personel için erkeklerin oranı %70 bayanların oranı ise %30'dur. Tüm personel arasında evli personel oranı %77 bekar personel oranı ise % 23'dür. Ağırlık olarak araştırmaya katılımda erkekler bayanlara göre evliler bekarlara göre nispeten daha fazladır.

4.1.1.14.1.2. Statü ve Yaş

Aşağıdaki tablolarda görev yaptığı statü üzerinden medeni durum ve cinsiyete ek olarak yaş değişkeni analizini de içermektedir. Akademik kadrolarda görev pozisyonu idari kadrolarda ise görev alanı statü olarak değerlendirilmiş olup istatistiksel dağılımlar tablo 4.5 ve tablo 4.6 da gösterilmiştir.

Tablo 4.5 : Akademik Statü, Medeni Durum, Cinsiyete ve Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Statü	Cinsiyet	Medeni Durum	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-Üzeri	Toplam
Doç.	Erkek	Evli				1	1	6	8
		Bekar						1	1
	Bayan	Evli				1			1
		Bekar				1		1	2
Yrd.Doç.	Erkek	Evli			3	15	5	11	34
		Bekar							
	Bayan	Evli		1	9	4	1	1	16
		Bekar			1	3			4
Arş.Grv.	Erkek	Evli		19	9	2	4	4	38
		Bekar		8	5	10			23
	Bayan	Evli		14	1	2		2	19
		Bekar	1	15	4	1			21
Öğr.Grv.	Erkek	Evli			3	3		1	7
		Bekar			1				1
	Bayan	Evli					1		1
		Bekar			1			1	2
Okutman	Erkek	Evli			2			1	3
		Bekar							
	Bayan	Evli		2	2	3	1		8
		Bekar		4					4
Uzman	Erkek	Evli			1				1
		Bekar							
	Bayan	Evli				1		2	3
		Bekar		2					2
Toplam			1	65	42	47	13	31	199

Tablo 4.6 : İdari Personel Alanları, Medeni Durum, Cinsiyete ve Yaşa Göre Frekans Dağılımı

Statü	Cinsiyet	Medeni Durum	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-Üzeri	Toplam
Genel İd. Hiz.	Erkek	Evli		6	24	21	33	27	111
		Bekar		12	3		3		18
	Bayan	Evli		9	6	6	3	3	27
		Bekar							
Teknik Hiz.	Erkek	Evli			3	15		9	27
		Bekar	3	6					9
	Bayan	Evli				6			6
		Bekar		3					3
Yardımcı Hiz.	Erkek	Evli							
		Bekar					3		3
	Bayan	Evli							
		Bekar	3						3
Toplam			6	36	36	48	42	39	207

Buna göre akademik kadrolar da yaşa bağlı olarak 25 – 40 yaşı arasında bir çoğunluğa sahip iken 46 yaş ve üzerinde de 31 kişi ankete katılmıştır. İdari kadrolarda ise en çok personel 36-40 yaş aralığında olup ankete katılımın büyük çoğunluğu 26 yaş ve üzeri kişilerdir.

4.1.1.14.1.3. Statü ve Hizmet Yılı

Statü, medeni durum ve cinsiyet değişkenine ek olarak akademik örgütte görev yapma süresine göre analizi yapılan tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.7 : Akademik Statü, Medeni Durum, Cinsiyete ve Hizmet Yılına Göre Frekans Dağılımı

Statü	Cinsiyet	Medeni Durum	1-5	6-10	11-15	16-20	21-Üzeri	Toplam
Doç.	Erkek	Evli		2	1	1	4	8
		Bekar					1	1
	Bayan	Evli		1				1
		Bekar				1	1	2
Yrd.Doç.	Erkek	Evli	12	2	12	7	1	34
		Bekar						
	Bayan	Evli	10		5	1		16
		Bekar	1			3		4
Arş.Grv.	Erkek	Evli	16	2			1	19
		Bekar	22	1				23
	Bayan	Evli	28	1	3	4	2	38
		Bekar	20	1				21
Öğr.Grv.	Erkek	Evli	1	3	3			7
		Bekar	1					1
	Bayan	Evli					1	1
		Bekar	1					1
Okutman	Erkek	Evli	1	1	1			3
		Bekar	3	1	3	1		8
	Bayan	Evli						
		Bekar	5					5
Uzman	Erkek	Evli	1					1
		Bekar						
	Bayan	Evli			1		2	3
		Bekar	2					2
Toplam			124	15	29	18	13	199

Ankete katılan akademik personelin çoğunluğu 1 ila 5 yıl arası Dumlupınar üniversitesinde görev yapmaktadır. Statü olarak incelendiğinde ise araştırma görevlilerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8 : İdari Personel Alanları, Medeni Durum, Cinsiyete ve Hizmet Yılına Göre Frekans Dağılımı

Statü	Cinsiyet	Medeni Durum	1-5	6-10	11-15	16-20	21-Üzeri	Toplam
Genel İd. Hiz.	Erkek	Evli	36	27	9	21	18	111
		Bekar	9	6			3	18
	Bayan	Evli	18	3			6	27
		Bekar	3					3
Teknik Hiz.	Erkek	Evli	12	9			6	27
		Bekar	3	6				9
	Bayan	Evli	6					6
		Bekar						
Yardımcı Hiz.	Erkek	Evli						
		Bekar		3				3
	Bayan	Evli						
		Bekar				3		3
Toplam			87	54	9	24	34	207

İdari personel açısından veriler incelendiğinde ise 1-10 yıl arası ile 16 ve üzeri yıllarda görev yapan personelin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.1.1.15. Bulgular ve Yorum

Örgütsel zekanın ve boyutları ile bilgi yönetimi ve süreçlerinin farklı gruplar arasındaki görüş farklılıkları olup olmadığının test edilmesi için aritmetik ortalamaların anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmamasının test edilmesi gerekmektedir. Bu farklılaşmanın saptanması amacıyla T-Testi analizleri ve ikiden fazla gruplar arasındaki değişkenliğin ölçülmesi için ise Anova analizleri yapılmıştır (George, 2011). Ayrıca örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenebilmesi için regresyon ve korelasyon analizlerinin yapılmasına gereksinim vardır. Testlerin sağlıklı yapılabilmesi için bazı ön koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda ifade edilmiştir.

T-Testleri yapılabilmesi için gereklilikler alan yazında 2 farklı grup olması, Anova testleri için 2’den fazla grup olması, grupların normal dağılıma sahip olması ve varyanslarının eşit olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Yapılan testlerde akademik/idari, evli/bekar ve erkek/bayan arasındaki farklılıkların test edilmesi için T-testleri yapılmıştır. Personelin statüsü, yaşları ve çalışma yılları ile ilgili oluşan 2’den fazla gruplar için ise Anova testleri yapılmıştır.

Normallik testi için Kolmogorov-Smirnov, Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov $p>0.05$ karşılamadığı için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri de incelenmiştir (Field, 2000; Gravetter ve Wallnau, 2016; Trochim, 2009). Çarpıklık değerinin normallik gösterip göstermediği için alan yazında -1.5 ila +1.5 ve -2 ila +2 görüşleri mevcuttur (George, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013). Basıklık değerinin normal dağılım gösterip göstermediği için ise -7 ila +7 ve -10 ila +10 görüşleri mevcuttur (Hair vd., 2010; Yavaş ve Pathak, 2016). Yapılan analizler ve yorumlamalar devam eden sayfalarda gösterilmiştir.

Normallik dağılımının ardından diğer bir ön koşul olan varyans analizi $P>0,05$ olan değerler eşit varyans varsayımına göre $P<0,05$ eşit olmayan varyans varsayımına göre uygun değerler seçilerek T-Testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Anova analizlerinde eşit varyans varsayımına dayalı veriler seçilmesi durumunda Tukey, Hocberg’s GT2, Scheffe, LSD, Duncan gibi analizler, eşit olmayan varyans varsayımına dayalı verilerde ise Games-Howell analizi seçilmiştir.

4.1.1.15.1. Demografik Faktörlerin Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri

Örgütsel zeka ve boyutları üzerine demografik faktörlerin etkisinin olup olmadığı araştırılmış olup devam eden maddelerde istatistiksel veriler ve yorumlar sunulmuştur.

4.1.1.15.1.1. Akademik ve İdari Personel - Örgütsel Zeka T-Testi

Örgütsel zeka düzeyinin genel olarak ve örgütsel zekanın boyutlarının akademik ve idari personel arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait istatistiksel dağılımlar Tablo 4.9’da gösterilmiştir. Ayrıca tabloda normallik dağılımlarını gösteren Kolmogorov-Smirnov, Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleride yer almaktadır.

Tablo 4.9 : Akademik ve İdari Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	A/İ	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Stratejik Vizyon	A	199	3,7437	,90921	,000	-,755	,092	1,236	,207
	İ	207	3,6280	,93602	,000	-,719	-,254		
Paylaşılan Kader	A	199	3,4033	,97170	,000	-,583	-,478	2,336	,020
	İ	207	3,1594	1,12854	,000	-,197	-1,243		
Değişime İstekli Olma	A	199	2,7148	1,06245	,000	,254	-,795	2,426	,016
	İ	207	2,4650	1,01280	,000	,264	-1,022		
İçtenlik	A	199	3,6495	1,07864	,000	-,749	-,303	-2,322	,021
	İ	207	3,9022	1,11304	,000	-1,251	,462		
Güç Birliği ve Uygunluk	A	199	3,3078	,87822	,000	-,560	-,241	-,258	,796
	İ	207	3,3321	1,01261	,000	-,597	-,477		
Bilgiyi Etkili Kullanma	A	199	3,3555	,98000	,000	-,601	-,185	,800	,424
	İ	207	3,2742	1,06666	,000	-,513	-,536		
Performans Baskısı	A	199	2,9246	,99015	,001	-,121	-,748	3,019	,003
	İ	207	2,5894	1,23775	,000	,226	-1,343		
Örgütsel Zeka	A	199	3,2999	,68818	,003	-,736	,576	1,554	,121
	İ	207	3,1929	,69908	,001	-,470	-,262		

Akademik ve idari personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Elde edilen bulgular tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tabloyu yorumlarsak; Stratejik Vizyon, Güç Birliği ve Uygunluk, Bilgiyi Etkili Kullanma ve Örgütsel Zeka açısından Akademik ve İdari personelin aritmetik ortalamalarının kıyaslanması ile yapılan T-Testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak Paylaşılan Kader, Değişime İstekli Olma, İçtenlik ve Performans Baskısı açısından değerlendirildiğinde Akademik ve İdari personel arasında anlamlı bir fark vardır. Paylaşılan Kader, Değişime İstekli Olma ve Performans Baskısı açısından Akademik personelin algısı yüksek iken İçtenlik boyutunda İdari personelin algısı daha yüksek olarak bulunmuştur.

4.1.1.15.1.2. Medeni Durum - Örgütsel Zeka T-Testi

Örgütsel zeka düzeyinin genel olarak ve örgütsel zekanın boyutlarının evli ve bekar personel arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.10 : Evli ve Bekar Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	Ev/ Bek	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Stratejik Vizyon	Ev	310	3,6323	,94051	,000	-,663	-,215	-2,065	0,40
	Bek	96	3,8542	,84966	,000	-,981	,496		
Paylaşılan Kader	Ev	310	3,2766	1,06897	,000	-,391	-1,000	-,079	,937
	Bek	96	3,2865	1,03744	,002	-,386	-,808		
Değişime İstekli Olma	Ev	310	2,5540	1,06357	,000	,281	-,909	-1,159	,247
	Bek	96	2,4979	,97414	,006	,297	-,698		

Tablo 4.10 (Devam) : Evli ve Bekar Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	Ev/Bek	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
İçtenlik	Ev	310	3,8016	1,08748	,000	-1,045	,135	,765	,445
	Bek	96	3,7031	1,15127	,000	-,808	-,453		
Güç Birliği ve Uygunluk	Ev	310	3,3339	,93769	,000	-,687	-,174	-522	,602
	Bek	96	3,2760	,98440	,001	-,271	-,787		
Bilgiyi Etkili Kullanma	Ev	310	3,2798	1,05479	,000	-,546	-,507	-1,302	,195
	Bek	96	3,4245	,91703	,000	-,511	,031		
Performans Baskısı	Ev	310	2,7250	1,12865	,000	-,008	-1,123	-,916	,360
	Bek	96	2,8464	1,15358	,000	,076	-1,291		
Örgütsel Zeka	Ev	310	3,2290	,70437	,000	-,618	,133	-,849	,396
	Bek	96	3,2980	,66456	,024	-,479	-,193		

Evli ve bekar personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından t-testi yapılmaya veriler uygundur.

Elde edilen bulgular ışığında evli ve bekar personelin örgütsel zeka ve boyutlarına ilişkin algısı incelendiğinde Paylaşılan Kader, Değişime İstekli Olma, İçtenlik, Güç Birliği ve Uygunluk, Bilgiyi Etkili Kullanma, Performans Baskısı ve Örgütsel Zekanın bütünü açısından anlamlı bir fark yoktur. Ancak Stratejik Vizyona ilişkin görüşler incelendiğinde Bekar personelin Evli personele göre algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.1.1.15.1.3. Cinsiyet - Örgütsel Zeka T-Testi

Örgütsel zeka düzeyinin genel olarak ve örgütsel zekanın boyutlarının bayan ve erkek personel arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.11 : Bayan ve Erkek Personelin Örgütsel Zeka ve Boyutları Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	E/ B	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Stratejik Vizyon	E	284	3,6743	,93517	,000	-,732	-,194	-,347	,729
	B	122	3,7090	,89959	,001	-,743	,181		
Paylaşılan Kader	E	284	3,2879	1,05758	,000	-,364	-1,014	,258	,796
	B	122	3,2582	1,07081	,000	-,450	-,839		
Değişime İstekli Olma	E	284	2,4868	1,03497	,000	,338	-,888	-2,994	,003
	B	122	2,8217	1,03026	,030	,141	-,739		
İçtenlik	E	284	3,8239	1,11221	,000	-1,111	,192	1,273	,204
	B	122	3,6721	1,07569	,000	-,701	-,414		
Güç Birliği ve Uygunluk	E	284	3,2896	,94409	,000	-,617	-,464	-,992	,322
	B	122	3,3914	,95724	,001	-,514	-,119		
Bilgiyi Etkili Kullanma	E	284	3,3125	1,04527	,000	-,557	-,467	-,046	,963
	B	122	3,3176	,97914	,000	-,566	-,109		
Performans Baskısı	E	284	2,6972	1,14123	,000	,076	-1,191	-1,534	,126
	B	122	2,8852	1,11162	,001	-,123	-,997		
Örgütsel Zeka	E	284	3,2246	,68660	,000	-,602	,025	-,917	,360
	B	122	3,2936	,71462	,003	-,603	,254		

Bayan ve erkek personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından t-testi yapılmaya veriler uygundur. Elde edilen bulgular ışığında Erkek ve Bayan personelin örgütsel zeka ve boyutları hakkındaki algıları analiz edildiğinde; Stratejik Vizyon, Paylaşılan Kader, İçtenlik, Güç Birliği ve Uygunluk, Bilgiyi Etkili Kullanma ve Örgütsel Zekanın bütünü açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak Değişime İstekli Olma Açısından incelendiğinde Bayan personelin Erkek personele göre algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.1.1.15.1.4. Statünün Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri

Örgütsel zeka üzerine yapılan analizlerde statüler arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tablarda gösterilmiştir.

Tablo 4.12 : Personel Statüsü ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Stratejik Vizyon	Doç	12	3,6667	,56742	,200(*)	-,344	-,715	,175
	Yrd.Doç.	54	3,6528	,99221	,003	-,359	-1,153	
	Arş.Grv.	101	3,8465	,90137	,000	-1,094	1,083	
	Öğr.Grv.	10	3,9000	,62583	,200(*)	,516	-,266	
	Uzman	6	3,4583	1,40905	,200(*)	-,381	-,012	
	Okutman	16	3,4688	,80558	,011	-,924	-,028	
	Genel Id.Hiz.	158	3,6566	,94620	,000	-,797	-,028	
	Tek.Hiz.	43	3,5058	,90877	,000	-,500	-,902	
	Yrd.Hiz.	6	3,7500	,93541	,200(*)	-,515	-1,843	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev pozisyonlarına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,175>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.13 : Personel Statüsü ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Stratejik Vizyon	Gruplar Arası	5,747	8	,718	,839	,568
	Grup İçi	339,773	397	,856		
	Toplam	345,520	405			

Stratejik Vizyon açısından Görev Pozisyonlarının anlamlı şekilde farklı olup olmadığı Anova analizi ile yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında öncelendiğinde normal dağılıma sahip olan verilerin varyansları homojen olup gruplar arası istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($P=,568>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.14 : Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Paylaşılan Kader	Doç	12	2,9375	,72398	,200(*)	-,456	-,205	,007
	Yrd.Doç.	54	3,4491	1,04991	,000	-,563	-,812	
	Arş.Grv.	101	3,5248	,92162	,000	-,709	-,158	
	Öğr.Grv.	10	3,3500	,63683	,000	-2,174	4,668	
	Uzman	6	3,1250	1,36702	,200(*)	-,462	-1,619	
	Okutman	16	2,9688	1,06800	,200(*)	-,336	-,491	
	Genel Id.Hiz.	158	3,2911	1,10401	,000	-,347	-1,123	
	Tek.Hiz.	43	2,8547	1,08868	,001	,304	-1,389	
	Yrd.Hiz.	6	1,8750	,95851	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev Pozisyonu bakımından Örgütsel Zekanın alt boyutlarından olan Paylaşılan Kader verileri incenlendiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,007<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.15 : Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Paylaşılan Kader	Gruplar Arası	30,388	8	3,798	3,549	,001
	Grup İçi	424,960	397	1,070		
	Toplam	455,347	405			

Yapılan Anova analizine göre örgütsel zekanın paylaşılan kader boyutuna ilişkin gruplar arası anlamlı derecede ($P=,001<,01$) fark vardır.

Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun saptanması için Anova analizine ek olarak Post-Hoc analizi yapılmış olup elde edilen veriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.16 : Personel Statüsü ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Araştırma Görevlisi	Teknik Hizmetler
Araştırma Görevlisi	-	,020
Teknik Hizmetler	,020	-

Yapılan post-hoc analizine göre örgütsel zekanın boyutlarından olan paylaşılan kader boyutu ile ilgili olarak akademik personel olan araştırma görevlileri ile idari kadrolarda görevli teknik hizmetler personelinin görüşleri arasında anlamlı bir fark ($P=,020<,05$) vardır.

Ayrıca Paylaşılan kadere ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamaları da incelendiğinde bu iki grubun en uç noktalarda değerlere sahip olup Araştırma Görevlilerinin Paylaşılan Kader algısı Teknik Hizmetler de görev yapan personele göre anlamlı şekilde farklı ve yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17 : Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Değişime İstekli Olma	Doç	12	3,0208	1,05237	,200(*)	,185	-1,269	,017
	Yrd.Doç.	54	2,9630	1,14246	,007	,035	-1,197	
	Arş.Grv.	101	2,4455	,95105	,038	,553	,190	
	Öğr.Grv.	10	3,2500	1,04083	,200(*)	-,624	-,024	
	Uzman	6	2,4583	1,10019	,200(*)	-,108	-2,487	
	Okutman	16	3,1094	1,10668	,200(*)	-,555	-,605	
	Genel Id.Hiz.	158	2,6076	1,03880	,000	,119	-1,164	
	Tek.Hiz.	43	1,9360	,77362	,057	,449	-,815	
	Yrd.Hiz.	6	2,5000	,54772	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonuna göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma için varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,017<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analiz yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4.18 : Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Değişime İstekli Olma	Gruplar Arası	39,107	8	4,888	4,827	,000
	Grup İçi	402,039	397	1,013		
	Toplam	441,146	405			

Yapılan Anova analizine göre örgütsel zekanın değişime istekli olma boyutuna ilişkin gruplar arası anlamlı derecede fark ($P=,000 < ,01$) vardır. Elde edilen post-hoc analizi bulguları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.19 : Personel Statüsü ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Yrd.Doç	Arş.Grv.	Öğr.Grv.	Okutman	Genel İd.Hiz.	Teknik Hiz.
Yrd.Doç.	-	,117	,995	1,00	,535	,000
Arş.Grv.	,117	-	,393	,405	,993	,029
Öğr.Grv.	,995	,393	-	1,00	,632	,050
Okutman	1,00	,405	1,00	-	,718	,019
Genel İd.Hiz.	,535	,993	,632	,718	-	
Teknik Hiz.	,000	,029	,050	,019	,000	-

Yapılan analizleri yorumladığımızda ise Teknik Hizmetlerde çalışan personelin değişime istekli olma açısından görüşleri diğer görev pozisyonlara göre çok düşük olduğu görülmekte olup anlamlı bir şekilde diğer gruplardan ayrıldığı açıkça ($P=,000$, $P=,019$, $P=,029$ ve $P=,050 < ,05$) görülmektedir.

Tablo 4.20 : Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
İçtenlik	Doç	12	3,0208	,78667	,200(*)	,034	,720	,034
	Yrd.Doç.	54	3,6528	1,15069	,000	-,968	-,147	
	Arş.Grv.	101	3,8490	1,09321	,000	-1,071	,354	
	Öğr.Grv.	10	3,3000	,70514	,200(*)	-,885	,093	
	Uzman	6	3,3750	1,03380	,200(*)	,000	-1,150	

Tablo 4.20 (Devam) : Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
İçtenlik	Okutman	16	3,1719	,81506	,200(*)	-,169	-1,078	,034
	Genel Id.Hiz.	158	3,9573	1,05773	,000	-1,384	1,001	
	Tek.Hiz.	43	3,6453	1,31298	,000	-,813	-,884	
	Yrd.Hiz.	6	4,2917	,76513	,200(*)	-,549	-1,924	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonuna göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik boyutu incelendiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,035<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 4.21 : Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
İçtenlik	Gruplar Arası	24,791	8	3,099	2,633	,008
	Grup İçi	467,258	397	1,177		
	Toplam	492,049	405			

Yapılan Anova analizine göre örgütsel zekanın içtenlik boyutunun görev pozisyonları arasında aritmetik ortalamaların anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığı incelendiğinde ise anlamlı bir fark olduğu ($P=,008<,05$) görülmektedir. Yapılan post-hoc analizinin detayları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.22 : Personel Statüsü ile İçtenlik Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Doç	Okutman	Genel İd.Hiz.
Doç.	-	1,00	,032
Okutman	1,00	-	,040
Genel İd.Hiz.	,032	,040	-

Görev pozisyonlarından Genel İdari Hizmetlerde görevli İdari personelin örgütsel zekanın alt boyutlarından olan İçtenlik boyutu algısının diğer görev pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($P=,032$ ve $P=,040 < ,05$) görülmektedir.

Tablo 4.23 : Personel Statüsü ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Güç Birliği ve Uygunluk	Doç	12	3,5417	,72169	,200(*)	-,172	-,398	,525
	Yrd.Doç.	54	3,2407	,95779	,000	-,675	-,556	
	Arş.Grv.	101	3,2599	,87744	,002	-,427	-,182	
	Öğr.Grv.	10	3,6000	,79232	,200(*)	-,563	-,507	
	Uzman	6	3,3750	1,09259	,200(*)	-,873	1,662	
	Okutman	16	3,4531	,70249	,200(*)	-,523	-,519	
	Genel İd.Hiz.	158	3,3703	1,01255	,000	-,837	-,201	
	Tek.Hiz.	43	3,0988	,98823	,200(*)	,239	-,794	
	Yrd.Hiz.	6	4,0000	,89443	,200(*)	,000	-1,875	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygun olup varyanslar homojen bir dağılım ($P=,525<,05$) sergilediği görülmektedir.

Tablo 4.24 : Personel Statüsü ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Güç Birliği ve Uygunluk	Gruplar Arası	7,656	8	,957	1,066	,386
	Grup İçi	356,343	397	,898		
	Toplam	363,999	405			

Güç birliği ve uygunluk boyutu açısından anlamlı bir fark olmadığı ($P=,386>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.25 : Personel Statüsü ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilgiyi Etkili Kullanma	Doç	12	3,2500	,89188	,200(*)	-,259	,189	,184
	Yrd.Doç.	54	3,4259	1,11975	,010	-,515	-,727	
	Arş.Grv.	101	3,3787	,89206	,000	-,746	,464	
	Öğr.Grv.	10	3,2500	1,08653	,028	-,721	-,881	
	Uzman	6	2,7917	1,04183	,200(*)	-1,046	1,244	
	Okutman	16	3,3281	1,05955	,200(*)	-,747	,071	
	Genel Id.Hiz.	158	3,3323	1,09007	,000	-,587	-,525	
	Tek.Hiz.	43	3,0233	,98321	,015	-,400	-,509	
	Yrd.Hiz.	6	3,5417	,84286	,200(*)	,912	1,778	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygun olup varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,184>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.26 : Personel Statüsü ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgiyi Etkili Kullanma	Gruplar Arası	6,828	8	,854	,810	,594
	Grup İçi	418,382	397	1,054		
	Toplam	425,210	405			

Elde edilen veriler örgütsel zekanın boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanma boyutu görev pozisyonlarının algılarının incelendiğinde anlamlı bir fark olmadığı ($P=,594>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.27 : Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Performans Baskısı	Doç	12	2,8958	1,17965	,200(*)	,021	-,482	,000
	Yrd.Doç.	54	2,8704	,99733	,093	-,120	-,690	
	Arş.Grv.	101	3,1015	,89943	,013	-,331	-,225	
	Öğr.Grv.	10	2,5000	,93541	,200(*)	,843	-,471	
	Uzman	6	2,0833	,80104	,200(*)	1,354	1,240	
	Okutman	16	2,5938	1,23786	,041	,455	-1,200	
	Genel Id.Hiz.	158	2,7073	1,20250	,000	,044	-1,318	
	Tek.Hiz.	43	2,1105	1,22146	,000	,987	-,484	
	Yrd.Hiz.	6	2,9167	1,62532	,077	,327	-2,506	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonları açısından örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı boyutu verileri incelendiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000 < ,05$) görülmektedir. Bu durumda yapılacak olan post-hoc analizleri için eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 4.28 : Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Performans Baskısı	Gruplar Arası	35,234	8	4,404	3,599	,000
	Grup İçi	485,885	397	1,224		
	Toplam	521,119	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise görev pozisyonları açısından örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı boyutu verileri analiz edildiğinde görev pozisyonları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,000 < ,05$) görülmektedir. Farklı olan görev pozisyonlarının belirlenebilmesi için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.29 : Personel Statüsü ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Yrd.Doç	Arş.Grv.	Teknik Hiz.
Yrd.Doç.	-	,887	,037
Arş.Grv.	,887	-	,000
Teknik Hiz.	,037	,000	-

Görev pozisyonları açısından örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı boyutu algısını ölçmeye yönelik aritmetik ortalamalar ile birlikte yapılan post-hoc analizleri incelendiğinde Teknik Hizmetlerde görev alan idari personelin en düşük aritmetik ortalama ile görüşlerinin negatif olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($P=,000$ ve $P=,037 < ,05$) görülmektedir.

Tablo 4.30 : Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Örgütsel Zeka	Doç	12	3,1905	,52761	,200(*)	,818	1,661	,174
	Yrd.Doç.	54	3,3221	,77235	,097	-,706	-,025	
	Arş.Grv.	101	3,3437	,65317	,003	-,904	1,452	
	Öğr.Grv.	10	3,3071	,56323	,200(*)	-,792	,355	
	Uzman	6	2,9524	,95235	,200(*)	-,646	,457	
	Okutman	16	3,1563	,71284	,200(*)	-,509	-,068	
	Genel Id.Hiz.	158	3,2746	,71274	,000	-,570	-,272	
	Tek.Hiz.	43	2,8821	,59458	,200(*)	-,613	,262	
	Yrd.Hiz.	6	3,2679	,40705	,200(*)	-1,323	1,937	

Görev pozisyonuna göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev pozisyonları açısından Örgütsel zeka verileri analiz edildiğinde varyansların homojen bir dağılım sergilediği ($P=,174>,05$) görülmektedir. Bu durumda yapılacak olan post-hoc analizlerinde eşit varyans varsayımına dayalı analizler kullanılmıştır.

Tablo 4.31 : Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Örgütsel Zeka	Gruplar Arası	7,825	8	,978	2,068	,038
	Grup İçi	187,785	397	,473		
	Toplam	195,610	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde görev pozisyonu bakımından örgütsel zeka algısına yönelik olarak gruplar arasında anlamlı bir fark ($P=,038<,05$) vardır. Farklı olan grupların saptanması için yapılan post-hoc analizi verileri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.32 : Personel Statüsü ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Yrd.Doç.	Arş.Grv.	Genel İd. Hiz.	Teknik Hiz.
Yrd.Doç.	-	1,00	1,00	,048
Arş.Grv.	1,00	-	,997	,008
Genel İd.Hiz.	1,00	,997	-	,027
Teknik Hiz.	,048	,008	,027	-

4.1.1.15.1.5. Hizmet Yılı'nın Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri

Hizmet yılları arasında anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.33 : Hizmet Yılı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Stratejik Vizyon	1-5	210	3,6643	,91885	,000	-,805	-,037	,387
	6-10	70	3,6179	,80838	,180	-,386	,083	
	11-15	37	3,8446	,98487	,000	-,999	-,150	
	16-20	42	3,5179	1,04384	,180	-,534	-,582	
	21-Üzr.	47	3,8989	,92909	,005	-,972	,779	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,387>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.34 : Hizmet Yılı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Stratejik Vizyon	Gruplar Arası	4,673	4	1,168	1,374	,242
	Grup İçi	340,848	401	,850		
	Toplam	345,520	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,242>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.35 : Hizmet Yılı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Paylaşılan Kader	1-5	210	3,2952	1,03946	,000	-,408	-1,094	,039
	6-10	70	3,1143	,93414	,018	-,276	-,837	
	11-15	37	3,3581	1,01643	,000	-,924	,228	
	16-20	42	3,0774	1,25242	,018	-,258	-1,166	
	21-Üzr.	47	3,5691	1,14173	,000	-,430	-1,188	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan

yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,038<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.36 : Hizmet Yılı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Paylaşılan Kader	Gruplar Arası	7,850	4	1,963	1,759	,136
	Grup İçi	447,497	401	1,116		
	Toplam	455,347	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,136>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.37 : Hizmet Yılı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz. Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Değişime İstekli Olma	1-5	210	2,5750	,99792	,000	,305	-,786	,016
	6-10	70	2,5036	,96824	,052	,169	-,939	
	11-15	37	2,7162	1,36697	,000	,135	-1,405	
	16-20	42	2,4702	1,08088	,016	,559	-,716	
	21-Üzr.	47	2,7713	1,04105	,200(*)	-,033	-,782	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,016<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.38 : Hizmet Yılı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Değişime İstekli Olma	Gruplar Arası	3,304	4	,826	,756	,554
	Grup İçi	437,842	401	1,092		
	Toplam	441,146	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,554>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.39 : Hizmet Yılı ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
İçtenlik	1-5	210	3,7619	1,11610	,000	-,993	-,093	,781
	6-10	70	3,6964	1,06142	,001	-,867	-,016	
	11-15	37	3,6892	1,11866	,008	-,886	-,143	
	16-20	42	3,8274	1,20148	,001	-1,082	,204	
	21-Üzr.	47	4,0000	1,00542	,000	-1,246	,697	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,781>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.40 : Hizmet Yılı ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
İçtenlik	Gruplar Arası	3,231	4	,808	,663	,618
	Grup İçi	488,819	401	1,219		
	Toplam	492,049	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,618>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.41 : Hizmet Yılı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Güç Birliği ve Uygunluk	1-5	210	3,2738	,99371	,000	-,462	-,642	,072
	6-10	70	3,1750	,87885	,001	-,852	,059	
	11-15	37	3,3784	1,00799	,003	-,938	,031	
	16-20	42	3,4048	,90553	,021	-,287	-,631	
	21-Üzr.	47	3,6223	,77297	,023	-,704	,782	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt

boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,072>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.42 : Hizmet Yılı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Güç Birliği ve Uygunluk	Gruplar Arası	6,644	4	1,661	1,864	,116
	Grup İçi	357,355	401	,891		
	Toplam	363,999	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,116>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.43 : Hizmet Yılı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgiyi Etkili Kullanma	1-5	210	3,2786	,99809	,000	-,614	-,311	,000
	6-10	70	3,2714	,79371	,000	-,741	,542	
	11-15	37	3,2432	1,35975	,014	-,256	-1,445	
	16-20	42	3,3393	1,14074	,002	-,662	-,558	
	21-Üzr.	47	3,5691	1,04218	,012	-,642	,016	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen

bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.44 : Hizmet Yılı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgiyi Etkili Kullanma	Gruplar Arası	3,662	4	,916	,871	,481
	Grup İçi	421,548	401	1,051		
	Toplam	425,210	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanma bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,242>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.45 : Hizmet Yılı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Performans Baskısı	1-5	210	2,8369	1,12332	,000	-,088	-1,163	,147
	6-10	70	2,6179	1,17393	,005	,188	-1,288	
	11-15	37	2,4662	,95409	,200(*)	,341	-,005	
	16-20	42	2,8214	1,23007	,043	-,115	-1,187	
	21-Üzr.	47	2,7500	1,15627	,200(*)	,034	-1,111	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,147>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.46 : Hizmet Yılı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Performans Baskısı	Gruplar Arası	5,997	4	1,499	1,167	,325
	Grup İçi	515,123	401	1,285		
	Toplam	521,119	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,325>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.47 : Hizmet Yılı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Örgütsel Zeka	1-5	210	3,2408	,70120	,000	-,632	-,005	,126
	6-10	70	3,1423	,57554	,011	-,917	,917	
	11-15	37	3,2423	,81110	,200(*)	-,640	-,282	
	16-20	42	3,2083	,68402	,004	-,870	,626	
	21-Üzr.	47	3,4544	,72632	,200(*)	-,339	-,390	

Hizmet yılına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre örgütsel zeka verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,126>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.48 : Hizmet Yılı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Örgütsel Zeka	Gruplar Arası	2,859	4	,715	1,487	,205
	Grup İçi	192,751	401	,481		
	Toplam	195,610	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zeka bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,205>,05$) görülmektedir.

4.1.1.15.1.6. Personel Yaşının Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri

Örgütsel zekanın stratejik vizyon boyutu üzerine yapılan analizlerde personel yaşları arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.49 : Personel Yaşı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Stratejik Vizyon	20-25	7	3,8929	,78868	,200(*)	-,964	,200	,745
	26-30	101	3,7624	,90787	,000	-,825	,034	
	31-35	78	3,5000	,90004	,003	-,651	,260	
	36-40	95	3,7000	,96315	,000	-,877	-,209	
	41-45	55	3,6091	,94986	,059	-,443	-,546	
	46-Üzr.	70	3,7964	,90319	,001	-,840	,461	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,745>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.50 : Personel Yaşı ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Stratejik Vizyon	Gruplar Arası	4,784	5	,957	1,123	,347
	Grup İçi	340,736	400	,852		
	Toplam	345,520	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,347>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.51 : Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Paylaşılan Kader	20-25	7	2,3214	1,23924	,012	-,354	-2,767	,180
	26-30	101	3,2921	,96051	,000	-,279	-,870	
	31-35	78	3,1442	1,05876	,000	-,356	-1,270	
	36-40	95	3,2395	1,11739	,000	-,440	-1,086	
	41-45	55	3,2000	,97111	,040	-,264	-,855	
	46-Üzr.	70	3,6214	1,09490	,000	-,645	-,759	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka

açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,180>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.52 : Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Paylaşılan Kader	Gruplar Arası	16,552	5	3,310	3,018	,011
	Grup İçi	438,795	400	1,097		
	Toplam	455,347	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,011<,05$) görülmektedir. Farklılaşan grupların saptanması için yapılan post-hoc analizi sonrası elde edilen veriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.53 : Personel Yaşı ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	20-25	46-Üzeri
20-25	-	,023
46-Üzeri	,023	-

Elde edilen post-hoc analizi verileri incelendiğinde 46 ve üzeri yaşa sahip personelin paylaşılan kader için algısı 20-25 yaş aralığında olan genç personele göre anlamlı bir şekilde ($P=,23 <,05$) farklı olup aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise 46 ve üzeri personelin 20-25 yaş aralığı genç personele göre algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.54 : Personel Yaşı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Değişime İstekli Olma	20-25	7	2,7857	,46611	,200(*)	,145	-1,070	,008
	26-30	101	2,5990	,91589	,006	,454	-,304	
	31-35	78	2,4679	1,03381	,002	,246	-1,155	
	36-40	95	2,6132	1,14027	,007	,222	-1,043	
	41-45	55	2,4818	1,06811	,019	,459	-,891	
	46-Üzr.	70	2,7321	1,11829	,032	,083	-,959	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,008<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.55 : Personel Yaşı ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Değişime İstekli Olma	Gruplar Arası	3,545	5	,709	,648	,663
	Grup İçi	437,601	400	1,094		
	Toplam	441,146	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma bakımından hizmet yılına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,663>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.56 : Personel Yaşı ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
İçtenlik	20-25	7	4,2500	,85391	,200(*)	-1,686	3,398	,425
	26-30	101	3,7450	1,10679	,000	-,823	-,318	
	31-35	78	3,5481	1,18023	,000	-,767	-,589	
	36-40	95	3,7763	1,11534	,000	-1,150	,447	
	41-45	55	3,8409	1,02781	,000	-,853	-,254	
	46-Üzr.	70	3,9893	1,04121	,000	-1,383	,995	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,425>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.57 : Personel Yaşı ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
İçtenlik	Gruplar Arası	9,135	5	1,827	1,513	,184
	Grup İçi	482,914	400	1,207		
	Toplam	492,049	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,184>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.58 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Güç Birliği ve Uygunluk	20-25	7	4,0714	1,26421	,116	-1,273	,593	,000
	26-30	101	3,3094	,90218	,000	-,547	-,384	
	31-35	78	2,9679	1,10221	,000	-,337	-1,163	
	36-40	95	3,3842	,92239	,000	-,461	-,449	
	41-45	55	3,3364	,71073	,007	-,620	,305	
	46-Üzr.	70	3,5536	,88761	,000	-,964	,650	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.59 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Güç Birliği ve Uygunluk	Gruplar Arası	17,856	5	3,571	4,127	,001
	Grup İçi	346,143	400	,865		
	Toplam	363,999	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,001<,05$) görülmektedir. Farklı olan grupların saptanması için yapılan

post-hoc analizinin detayları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.60 : Personel Yaşı ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	31-35	46-Üzeri
31-35	-	,006
46-Üzeri	,006	-

Post-hoc analizi sonucunda örgütsel zekanın güç birliği ve uygunluk boyutu açısından 31-35 yaş aralığı ile 46-üzeri yaşa sahip grupların anlamlı bir şekilde ($P=,006 < ,05$) farklılaştığı görülmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise 46-Üzeri yaşa sahip personelin 31-35 yaşa sahip personele göre güç birliği ve uygunluk açısından algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.61 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgiyi Etkili Kullanma	20-25	7	3,8929	,83986	,200(*)	-,329	,091	,061
	26-30	101	3,4233	,88087	,000	-,764	,873	
	31-35	78	2,9968	,98239	,001	-,346	-,704	
	36-40	95	3,4053	1,06764	,000	-,832	-,272	
	41-45	55	3,0500	1,00508	,200(*)	-,102	-,693	
	46-Üzr.	70	3,5357	1,12875	,000	-,753	-,253	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur.

Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,061>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.62 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgiyi Etkin Kullanma	Gruplar Arası	19,465	5	3,893	3,838	,002
	Grup İçi	405,745	400	1,014		
	Toplam	425,210	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkin kullanma bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,002<,05$) görülmektedir. Farklılaşan grupların analizi için yapılan post-hoc analizlerinin detayları tabloda görülmektedir.

Tablo 4.63 : Personel Yaşı ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	26-30	31-35	46-Üzeri
26-30	-	,035	,982
31-35	,035	-	,029
46-Üzeri	,982	,029	-

Post-hoc analizinden elde edilen veriler incelendiğinde 31-35 yaş grubunda olan personelin hem 26-30 hem de 46-üzeri yaşa sahip personelden bilgiyi etkin kullanma açısından anlamlı şekilde farklılaştığı ($P=,035$ ve $P=,029 <,05$) görülmektedir. 31-35 yaş grubu personele ait aritmetik ortalama bakımından incelendiğinde ise en düşük algıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.64 : Personel Yaşı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Performans Baskısı	20-25	7	3,0000	1,27475	,070	,612	-1,067	,429
	26-30	101	2,8490	1,06130	,008	-,059	-1,138	
	31-35	78	2,6763	1,08570	,002	,157	-1,079	
	36-40	95	2,6132	1,23704	,000	,141	-1,295	
	41-45	55	2,6545	1,13803	,056	,070	-1,109	
	46-Üzr.	70	2,9464	1,12522	,003	-,240	-,988	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,429>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.65 : Personel Yaşı ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Performans Baskısı	Gruplar Arası	6,827	5	1,365	1,062	,381
	Grup İçi	514,293	400	1,286		
	Toplam	521,119	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir

fark olmadığı ($P=,381>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.66 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Örgütsel Zeka	20-25	7	3,4592	,30683	,181	-1,202	,914	,194
	26-30	101	3,2829	,66243	,006	-,707	,300	
	31-35	78	3,0430	,67857	,027	-,735	-,149	
	36-40	95	3,2474	,73469	,082	-,580	-,059	
	41-45	55	3,1675	,63166	,082	-,568	,791	
	46-Üzr.	70	3,4536	,72633	,031	-,622	-,042	

Personel yaşına göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Personel yaşına göre örgütsel zeka verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,194>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.67 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Örgütsel Zeka	Gruplar Arası	7,023	5	1,405	2,979	,012
	Grup İçi	188,587	400	,471		
	Toplam	195,610	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zeka bakımından personelin yaşına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,012>,05$) görülmektedir.

Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizi yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.68 : Personel Yaşı ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	31-35	46-Üzeri
31-35	-	,007
46-Üzeri	,007	-

Post-hoc analizleri incelendiğinde örgütsel zeka bakımından yaş değişkeninin 31-35 ile 46-üzeri yaş arasında anlamlı şekilde farklılaştığı ($P=,007<,05$) görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğine ise 46-üzeri yaşa sahip personelin örgütsel zeka algısı 31-35 yaş arası yaşa sahip personelden fazla olduğu görülmektedir.

4.1.1.15.1.7. Bölüm Farklılıkların Örgütsel Zeka Üzerine Etkileri Anova Testleri

Bölgümlere ilişkin yapılan analizlerde idari personel analizlere dahil edilmemiş olup sadece aritmetik ortalama, standart sapma ve normal dağılıma sahip olup olmadığı gösterilmiştir. Bu analizlerde yalnızca akademik personelin bölümlere göre farklı algılara sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca katılım sayısı az olan bölümlerde görev yapan akademisyenler diğer grubu altında birleştirilmiştir. Diğer grubunda Dış İlişkiler Koordinatörlüğü, Tavşanlı MYO, Şaphane MYO, Altıntaş MYO, Hisarcık MYO, Pazarlar MYO, İLTEM, Gediz Meslek Yüksekokulu, Güzel Sanatlar Fakültesi, Kütahya Sosyal Bilimler MYO, Dış İlişkiler Koordinatörlüğü, Rektörlük ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda görev yapan akademik personelin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.69 : Bölüm ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Stratejik Vizyon	İİBF	32	3,5625	,89803	,000	-1,077	,922	,444
	EĞİTİM	17	3,1618	,95173	,200(*)	,239	-,973	
	YDYO	22	3,7386	,80355	,008	-1,091	1,105	
	BESYO	12	3,7083	,50938	,126	-1,123	,395	
	FEN EDB	25	3,8300	,85914	,148	-1,300	3,702	
	İSLAMİ	11	4,2045	,93420	,029	-1,260	,333	
	MUHENDISLIK	6	3,3333	,93095	,200(*)	1,176	2,333	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,9300	1,00135	,007	-1,350	1,113	
	Diğer	22	3,7273	,97562	,200(*)	-,544	,270	
	IDARI	234	3,6720	,93516	,000	-,726	-,278	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,444>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.70 : Bölüm ile Stratejik Vizyon Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Stratejik Vizyon	Gruplar Arası	11,020	9	1,224	1,450	,165
	Grup İçi	334,500	396	,845		
	Toplam	345,520	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan stratejik vizyon bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,165>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.71 : Bölüm ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Paylaşılan Kader	İİBF	32	3,2891	,94423	,068	-,758	-,120	,008
	EĞİTİM	17	2,7206	1,11412	,200(*)	,141	-1,540	
	YDYO	22	3,2727	1,12310	,200(*)	-,506	-,748	
	BESYO	12	3,6875	,69188	,157	-,060	-1,729	
	FEN EDB	25	3,3900	1,08752	,152	-,428	-,624	
	İSLAMİ	11	3,8636	,68341	,200(*)	-,047	-,666	
	MUHENDISLIK	6	3,3333	,90370	,200(*)	,206	1,339	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,4500	,80364	,134	-,262	-,582	
	Diğer	22	3,2727	1,03196	,200(*)	-,496	-,778	
	IDARI	234	3,2393	1,11293	,000	-,306	-1,179	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,008 <,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.72 : Bölüm ile Paylaşılan Kader Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Paylaşılan Kader	Gruplar Arası	12,494	9	1,388	1,241	,268
	Grup İçi	442,854	396	1,118		
	Toplam	455,347	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan paylaşılan kader bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,268>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.73 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Değişime İstekli Olma	İİBF	32	2,7031	,92553	,067	,296	-,109	,119
	EĞİTİM	17	2,3088	,96635	,200(*)	,857	,360	
	YDYO	22	2,8750	1,12268	,200(*)	-,224	-,834	
	BESYO	12	2,9583	,59193	,200(*)	,435	-1,070	
	FEN EDB	25	2,9200	1,15632	,200(*)	,090	-,850	
	İSLAMİ	11	2,6136	1,23675	,200(*)	,236	-1,346	
	MUHENDISLIK	6	2,9583	1,42668	,200(*)	,110	-1,030	
	SAĞLIK ve TIP	25	2,9100	1,13165	,200(*)	,182	-,687	
	Diğer	22	2,9886	1,14818	,180	-,017	-1,301	
	IDARI	234	2,4274	,99869	,000	,324	-,965	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel

zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,119>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.74 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Değişime İstekli Olma	Gruplar Arası	20,955	9	2,328	2,194	,022
	Grup İçi	420,191	396	1,061		
	Toplam	441,146	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,022<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için yapılan post-hoc analizlerinden elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.75 : Bölüm ile Değişime İstekli Olma Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	EĞİTİM	Diğer
EĞİTİM	-	,042
Diğer	,042	-

Elde edilen post-hoc analizleri incelendiğinde örgütsel zekanın alt boyutlarından olan değişime istekli olma açısından Eğitim Fakültesinde görev alan akademisyenlerin algıları ile Diğer olarak adlandırılan grupta yer alan akademisyenler ile anlamlı şekilde farklılaştığı ($P=,042<,05$) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde ise Eğitim fakültesi akademik personelin değişime istekli olma bakımından algılarının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.76 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
İçtenlik	İİBF	32	3,2188	1,12119	,168	-,354	-,699	,129
	EĞİTİM	17	2,8529	1,46591	,200(*)	,090	-1,685	
	YDYO	22	3,4773	,99973	,200(*)	-,005	-1,225	
	BESYO	12	3,6250	,64403	,200(*)	,096	-,227	
	FEN EDB	25	3,7800	1,05406	,200(*)	-,838	,325	
	İSLAMİ	11	4,0455	,85013	,200(*)	-,936	,605	
	MUHENDISLIK	6	3,2917	,95416	,200(*)	,165	,257	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,7600	1,02439	,001	-1,315	1,271	
	Diğer	22	3,6250	1,02281	,200(*)	-,525	-,542	
	IDARI	234	3,9744	1,07442	,000	-1,388	,911	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,129>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.77 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
İçtenlik	Gruplar Arası	38,578	9	4,286	3,743	,000
	Grup İçi	453,471	396	1,145		
	Toplam	492,049	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,000<,05$) görülmektedir.

Farklılık arz eden grupların saptanması için yapılan post-hoc analizlerinden elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.78 : Bölüm ile İçtenlik Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	İİBF	EĞİTİM	FEN EDB	İSLAM İ	SAĞLIK ve TIP	Diğer
İİBF	-	,255	,050	,028	,059	,171
EĞİTİM	,255	-	,006	,004	,007	,026
FEN EDB	,050	,006	-	,493	,947	,621
İSLAMİ	,028	,004	,493	-	,461	,288
SAĞLIK ve TIP	,059	,007	,947	,461	-	,666
Diğer	,171	,026	,621	,288	,666	-

Elde edilen bulgulardan hareketle örgütsel zekanın alt boyutlarından olan içtenlik boyutunun bölümlere göre incelemesinde Eğitim fakültesinde görev alan akademisyenlerin Fen Edebiyat Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Sağlık Meslek Yüksek Okulu ve TIP Fakültesi ile Diğer olarak adlandırılan gruba göre anlamlı bir şekilde farklılık ($P=,006$, $P=,004$, $P=,007$ ve $P=,026 <,05$) göstermektedir.

Aritmetik ortalamalar bakımından da incelendiğinde Eğitim fakültesinde görev alan akademisyenlerin içtenlik boyutu açısından algısının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.79 : Bölüm ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Güç Birliği ve Uygunluk	İİBF	32	3,3984	,95008	,200(*)	-,519	-,120	,223
	EĞİTİM	17	2,8382	1,08951	,200(*)	-,189	-,935	
	YDYO	22	3,3295	,70873	,200(*)	-,866	1,097	
	BESYO	12	3,2083	,73727	,200(*)	-,137	-1,536	
	FEN EDB	25	3,7300	,77365	,116	-,542	,500	
	İSLAMİ	11	3,1136	,83189	,200(*)	-,826	-,315	
	MUHENDISLIK	6	3,3333	,97040	,086	,484	-1,749	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,3200	,93128	,001	-,918	,059	
	Diğer	22	3,3182	,76057	,066	-,643	-,368	
	IDARI	234	3,3152	,99907	,000	-,580	-,500	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,223>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.80 : Bölüm ile Güç Birliği ve Uygunluk Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Güç Birliği ve Uygunluk	Gruplar Arası	8,972	9	,997	1,112	,353
	Grup İçi	355,028	396	,897		
	Toplam	363,999	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,353>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.81 : Bölüm ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgiyi Etkin Kullanma	İİBF	32	3,1563	,99343	,024	-,569	-,329	,263
	EĞİTİM	17	2,7647	1,16415	,200(*)	-,038	-1,123	
	YDYO	22	3,3636	1,00513	,200(*)	-,652	-,036	
	BESYO	12	3,4792	,53787	,200(*)	-,463	-,689	
	FEN EDB	25	3,5100	1,02693	,138	-,651	,052	
	İSLAMİ	11	3,7045	,73159	,200(*)	,628	-,880	
	MUHENDISLIK	6	3,9167	,62583	,189	-,008	-,289	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,3800	1,03612	,077	-,361	-,658	
	Diğer	22	3,3636	1,14883	,071	-,688	-,414	
	IDARI	234	3,2959	1,03805	,000	-,556	-,423	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkin kullanma verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,263>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.82 : Bölüm ile Bilgiyi Etkili Kullanma Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgiyi Etkin Kullanma	Gruplar Arası	11,364	9	1,263	1,208	,288
	Grup İçi	413,846	396	1,045		
	Toplam	425,210	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan bilgiyi etkin kullanma bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,288>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.83 : Bölüm ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Performans Baskısı	İİBF	32	2,7813	1,06398	,200(*)	,114	-,915	,001
	EĞİTİM	17	2,5294	,82387	,200(*)	-,379	-,926	
	YDYO	22	2,6705	1,09486	,199	,266	-,949	
	BESYO	12	2,8750	1,17985	,200(*)	-,551	-,959	
	FEN EDB	25	2,8500	,95470	,200(*)	-,247	-,570	
	İSLAMİ	11	2,8182	1,34206	,200(*)	-,269	-1,639	
	MUHENDISLIK	6	3,2500	1,18322	,200(*)	,051	,586	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,2500	,82285	,036	,450	-,992	
	Diğer	22	2,8864	,93136	,144	,291	-1,005	
	IDARI	234	2,6763	1,21227	,000	,093	-1,334	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel

zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,001<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.84 : Bölüm ile Performans Baskısı Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Performans Baskısı	Gruplar Arası	10,911	9	1,212	,941	,489
	Grup İçi	510,208	396	1,288		
	Toplam	521,119	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zekanın alt boyutlarından olan performans baskısı bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,489>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.85 : Bölüm ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Örgütsel Zeka	İİBF	32	3,1585	,72554	,166	-,770	1,152	,411
	EĞİTİM	17	2,7395	,90824	,200(*)	-,007	-1,349	
	YDYO	22	3,2468	,67466	,200(*)	-,644	,035	
	BESYO	12	3,3631	,43710	,200(*)	,212	-1,343	
	FEN EDB	25	3,4300	,70534	,200(*)	-,425	,181	
	İSLAMİ	11	3,4805	,57084	,200(*)	-,074	,282	
	MUHENDISLIK	6	3,3452	,89718	,200(*)	,670	1,717	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,4286	,64788	,065	-1,085	,911	
	Diğer	22	3,3117	,73575	,200(*)	-,819	,930	
	IDARI	234	3,2286	,67604	,000	-,572	-,076	

Görev yapılan bölümlere göre görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden örgütsel zekanın ayrı ayrı boyutları ve örgütsel zeka açısından Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev yapılan bölümlere göre örgütsel zeka verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,441>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.86 : Bölüm ile Örgütsel Zeka Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Örgütsel Zeka	Gruplar Arası	7,280	9	,809	1,701	,087
	Grup İçi	188,330	396	,476		
	Toplam	195,610	405			

Elde edilen veriler incelendiğinde ise örgütsel zeka bakımından personelin görev yaptığı bölüme ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,087>,05$) görülmektedir.

Ancak aritmetik ortalama bakımından incelendiğinde Eğitim fakültesinde görev yapan akademisyen görüşleri genel olarak örgütsel zeka algısının düşük olduğu görülmektedir.

4.1.1.15.2. Demografik Faktörlerin Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri

Bilgi yönetimi ve süreçlerinin demografik faktörlerden etkilenme düzeyleri araştırılmış olup devam eden maddelerde istatistiksel veriler ve yorumları sunulmuştur.

4.1.1.15.2.1. Akademik ve İdari Personel - Bilgi Yönetimi T-Testi

Akademik ve idari personelin bilgi yönetimi performansı açısından kıyaslanması amacıyla T-testi analizleri yapılmıştır. T-testi analizlerinin yapılabilmesi için ön gereklilik olan normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov, Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleride analiz edilerek Tablo 4.87’de T-testi değerleri ile birlikte

gösterilmiştir.

Tablo 4.87 : Akademik ve İdari Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	A/ İ	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Toplanması	A	199	4,2886	,65528	,000	-1,512	4,482	2,075	,039
	İ	207	4,1511	,67868	,000	-1,360	2,826		
Üretilmesi	A	199	4,0668	,69122	,000	-1,139	3,579	,975	,330
	İ	207	3,9959	,76981	,000	-,814	,488		
Depolanması	A	199	4,0829	,73557	,000	-1,010	2,212	2,225	,027
	İ	207	3,9203	,73714	,000	-,228	-,255		
Paylaşılması	A	199	3,6935	,89888	,000	-,736	,973	-1,133	,258
	İ	207	3,7942	,89202	,000	-,644	,300		
Bilgi Yönetimi	A	199	4,0329	,60431	,000	-1,305	5,268	1,083	,280
	İ	207	3,9654	,65091	,000	-,898	1,977		

Akademik ve idari personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Elde edilen bulgular tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tabloyu yorumlarsak; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve yönetimi açısından akademik ve idari personelin arasında anlamlı bir fark yokken bilginin toplanması ve depolanması yönünden anlamlı bir fark vardır ($P=,027$ ve $P=,039 <,05$). Hem bilginin toplanması hem de depolanması yönünden bakıldığında akademik personelin idari personele göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde akademik personelin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülecektir.

4.1.1.15.2.2. Medeni Durum - Bilgi Yönetimi T-Testi

Medeni duruma göre personelin bilgi yönetimi performansı açısından kıyaslanması amacıyla T-testi analizleri yapılmıştır. T-testi analiz sonuçları ile birlikte ön gereklilik olan normallik dağılıma ait veriler Tablo 4.88’de gösterilmiştir.

Tablo 4.88 : Evli ve Bekar Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	Ev/ Bek	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Toplanması	Ev	310	4,2502	,66491	,000	-1,519	3,944	1,718	,086
	Bek	96	4,1161	,67971	,000	-1,155	2,564		
Üretilmesi	Ev	310	4,0484	,72922	,000	-,881	1,288	,879	,380
	Bek	96	3,9732	,74312	,000	-1,226	2,989		
Depolanması	Ev	310	4,0548	,73585	,000	-,642	,632	2,704	,007
	Bek	96	3,8229	,72902	,000	-,532	1,454		
Paylaşılması	Ev	310	3,7755	,91626	,000	-,670	,554	1,240	,216
	Bek	96	3,6458	,82257	,000	-,866	,982		
Bilgi Yönetimi	Ev	310	4,0322	,62782	,000	-1,059	3,247	1,951	,052
	Bek	96	3,8895	,62205	,019	-1,248	3,870		

Evli ve bekar personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Elde edilen bulgular tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tabloyu yorumlarsak; bilginin toplanması, üretilmesi, paylaşılması ve yönetimi açısından evli ve bekar persoenl arasında anlamlı bir fark yokken bilginin depolanması

yönünden anlamlı bir fark vardır ($P=,007 < ,05$). Bilgi yönetimi bakımından incelendiğinde anlamlı değerlere yakın olduğu ($P=,052 \sim ,05$) da göze çarpmaktadır. Hem bilginin yönetimi hem de depolanması yönünden bakıldığında evli personelin bekar personele göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde evli personelin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülecektir.

4.1.1.15.2.3. Cinsiyet - Bilgi Yönetimi T-Testi

Cinsiyete göre personelin bilgi yönetimi performansı açısından kıyaslanması amacıyla T-testi analizleri yapılmıştır. T-testi analiz sonuçları ile birlikte ön gereklilik olan normallik dağılıma ait veriler Tablo 4.89’de gösterilmiştir.

Tablo 4.89 : Bayan ve Erkek Personelin Bilgi Yönetimi ve Süreçleri Hakkındaki Görüşlerin Normallik Dağılımı ve T-Testi Analizi

Boyutları	E/ B	N	X	Ss	Normallik Testi			T	Sig (P<,05)
					KS	Ç	B		
Toplanması	E	284	4,1952	,70713	,000	-1,347	2,919	-1,163	,246
	B	122	4,2728	,57349	,000	-1,519	5,146		
Üretilmesi	E	284	4,0257	,76982	,000	-,931	1,225	-,208	,835
	B	122	4,0422	,63932	,000	-1,024	3,423		
Depolanması	E	284	3,9357	,74635	,000	-,490	,364	-2,690	,007
	B	122	4,1496	,70540	,000	-,892	2,276		
Paylaşılması	E	284	3,7113	,91953	,000	-,792	,726	-1,152	,250
	B	122	3,8230	,83605	,000	-,304	-,055		
Bilgi Yönetimi	E	284	3,9670	,64260	,000	-1,059	2,893	-1,545	,123
	B	122	4,0719	,59089	,000	-1,119	4,721		

Bayan ve erkek personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan

yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Elde edilen bulgular tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre tabloyu yorumlarsak; bilginin toplanması, üretilmesi, paylaşılması ve yönetimi açısından bayan ve erkek personeli arasında anlamlı bir fark yokken bilginin depolanması yönünden anlamlı bir fark vardır ($P=,007 < ,05$). Bilginin depolanması açısından bakıldığında bayan personelin erkek personele göre aritmetik ortalamaları incelendiğinde bayan personelin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülecektir.

4.1.1.15.2.4. Statünün Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri

Bilgi yönetimi üzerine yapılan analizlerde statüler arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.90 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilginin Toplanması	Doç	12	4,4524	,37960	,200(*)	-,424	-,260	,015
	Yrd.Doç.	54	4,3042	,61558	,001	-,624	-,577	
	Arş.Grv.	101	4,1980	,74750	,000	-1,575	4,402	
	Öğr.Grv.	10	4,6571	,30267	,200(*)	-,217	-1,186	
	Uzman	6	4,4524	,38774	,133	-,082	-,852	
	Okutman	16	4,3929	,45025	,087	-,409	-1,069	
	Genel Id.Hiz.	158	4,1980	,72713	,000	-1,548	2,985	
	Tek.Hiz.	43	4,0698	,41401	,000	,077	1,090	
	Yrd.Hiz.	6	3,5000	,54772	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonuna göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin toplanmasına ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,015<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.91 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Toplanması	Gruplar Arası	7,949	8	,994	2,269	,022
	Grup İçi	173,870	397	,438		
	Toplam	181,819	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,022<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.92 : Personel Statüsü ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Arş.Grv.	Öğr.Grv.	Genel İd.Hiz.	Teknik Hiz.	Yrd. Hiz.
Arş.Grv.	-	,023	1,00	,925	,231
Öğr.Grv.	,023	-	,017	,002	,029
Genel İd. Hiz.	1,00	,017	-	,855	,266
Teknik Hiz.	,925	,002	,855	-	,394
Yrd.Hiz.	,231	,029	,266	,394	-

Post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması bakımından incelendiğinde öğretim görevlilerinin sırasıyla araştırma görevlisi, genel idari hizmetler, teknik hizmetler ve yardımcı hizmetlere göre anlamlı bir şekilde farklı olduğu ($P=,023$, $P=,017$, $P=,002$ ve $P=,029<,05$) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar

bakımından da incelendiğinde öğretim görevlilerinin bilginin toplanması üzerine algıları daha yüksektir.

Tablo 4.93 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Üretilmesi	Doç	12	3,9881	,45363	,056	,030	,655	,035
	Yrd.Doç.	54	4,2143	,53073	,000	,166	-,923	
	Arş.Grv.	101	3,9519	,81147	,000	-1,156	2,752	
	Öğr.Grv.	10	4,1571	,40658	,075	1,067	,483	
	Uzman	6	4,5238	,35762	,189	-,008	-,289	
	Okutman	16	4,1250	,60356	,200(*)	-,428	-,393	
	Genel Id.Hiz.	158	3,9928	,80325	,000	-,913	,532	
	Tek.Hiz.	43	4,1661	,52621	,000	,284	-,646	
	Yrd.Hiz.	6	2,8571	,15649	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev pozisyonuna göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin üretilmesi ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,035<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.94 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Üretilmesi	Gruplar Arası	13,509	8	1,689	3,291	,001
	Grup İçi	203,682	397	,513		
	Toplam	217,191	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,001<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.95 : Personel Statüsü ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Doç	Yrd. Doç.	Arş. Grv.	Öğr. Grv.	Uzman	Okutman	Genel Id. Hiz.	Tek. Hiz.	Yrd. Hiz.
Doç	-	,836	1,00	,989	,228	,999	1,00	,956	,045
Yrd.Doç.	,836	-	,280	1,00	,632	1,00	,351	1,00	,000
Arş.Grv.	1,00	,280	-	,901	,108	,981	1,00	,628	,009
Öğr.Grv.	,989	1,00	,901	-	,635	1,00	,956	1,00	,014
Uzman	,228	,632	,108	,635	-	,624	,140	,503	,002
Okutman	,999	1,00	,981	1,00	,624	-	,995	1,00	,008
Genel Id.Hiz.	1,00	,351	1,00	,956	,140	,955	-	,751	,005
Tek.Hiz.	,956	1,000	,628	1,00	,503	1,00	,751	-	,001
Yrd.Hiz.	,045	,000	,009	,014	,002	,008	,005	,001	-

Post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi bakımından incelendiğinde yardımcı hizmetlerin sırasıyla akademik ve diğer idari personele göre anlamlı bir şekilde farklı olduğu ($P=,045$, $P=,000$, $P=,009$, $P=,014$, $P=,002$, $P=,008$, $P=,005$ ve $P=,001 <,05$) görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar bakımından da incelendiğinde yardımcı hizmetler bilginin üretilmesi üzerine algıları daha düşüktür.

Tablo 4.96 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Depolanması	Doç	12	4,2708	,51631	,200	,462	-1,464	,606
	Yrd.Doç.	54	4,2639	,58964	,000	-,150	-,810	
	Arş.Grv.	101	3,9183	,81862	,000	-1,077	2,030	
	Öğr.Grv.	10	4,0250	,77683	,200(*)	-,366	-,899	
	Uzman	6	4,3333	,60553	,160	-1,215	2,111	
	Okutman	16	4,3125	,59512	,067	-,237	-1,363	
	Genel Id.Hiz.	158	4,0285	,73253	,000	-,515	,423	
	Tek.Hiz.	43	3,6163	,66893	,000	,514	-1,111	
	Yrd.Hiz.	6	3,2500	,27386	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev pozisyonuna göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin depolanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,606>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.97 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	17,384	8	2,173	4,221	,000
	Grup İçi	204,366	397	,515		
	Toplam	221,750	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,000<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.98 : Personel Statüsü ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Yrd. Doç.	Okutman	Genel Id. Hiz.	Tek. Hiz.	Yrd. Hiz.
Yrd.Doç.	-	1,00	,488	,000	,030
Okutman	1,00	-	,851	,028	,054
Genel Id.Hiz.	,488	,851	-	,025	,186
Tek.Hiz.	,000	,028	,025	-	,962
Yrd.Hiz.	,030	,054	,186	,962	-

Post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması bakımından incelendiğinde teknik hizmetler personelinin sırasıyla yardımcı doçent, okutman, genel idari hizmetler ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($P=,000$, $P=,028$ ve $P=,025<,05$) görülmektedir. Ayrıca Yardımcı doçent ile yardımcı hizmetler personelin de anlamlı şekilde farklılaştığı ($P=,030<,05$) görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde bilginin depolanmasına yönelik teknik hizmetler personeli ile yardımcı hizmetler personelinin algıları düşüktür.

Tablo 4.99 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Paylaşılması	Doç	12	4,1500	,60378	,200(*)	-,165	-1,374	,115
	Yrd.Doç.	54	3,8148	,93635	,000	-1,365	2,598	
	Arş.Grv.	101	3,5069	,86882	,000	-,607	1,129	
	Öğr.Grv.	10	3,9600	,71056	,200(*)	-,408	,222	
	Uzman	6	4,0667	,90037	,200(*)	-,327	-1,875	
	Okutman	16	3,8125	1,05948	,089	-,114	-1,682	
	Genel Id.Hiz.	158	3,8722	,91532	,000	-,838	,755	
	Tek.Hiz.	43	3,6186	,79140	,030	-,370	-,920	

Görev pozisyonuna göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonuna göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin paylaşılması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,115>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.100 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	15,683	8	1,960	2,517	,011
	Grup İçi	309,241	397	,779		
	Toplam	324,924	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,011<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.101 : Personel Statüsü ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Arş.Grv.	Genel Id. Hiz.
Arş.Grv.	-	,034
Genel Id.Hiz.	,034	-

Post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden olan bilginin paylaşılması bakımından değerlendirildiğinde araştırma görevlileri ile genel idari hizmetler arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,034<,05$) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde genel idari hizmetler personelinin araştırma görevlilerine göre bilgiyi paylaşma algısı daha yüksektir.

Tablo 4.102 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Görev Pozisyonu	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Yönetimi	Doç	12	4,2153	,33398	,200(*)	,665	-,882	,040
	Yrd.Doç.	54	4,1493	,43223	,001	,507	-,658	
	Arş.Grv.	101	3,8938	,71151	,003	1,280	4,003	
	Öğr.Grv.	10	4,1998	,33805	,200(*)	1,161	1,856	
	Uzman	6	4,3440	,41395	,140	,445	-,799	
	Okutman	16	4,1607	,54546	,200(*)	-,086	-1,422	
	Genel Id.Hiz.	158	4,0229	,68923	,000	1,213	2,401	
	Tek.Hiz.	43	3,8677	,42694	,001	1,280	,727	
	Yrd.Hiz.	6	3,1518	,16627	,056	,000	-3,333	

Görev pozisyonuna göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev pozisyonuna göre bilgi yönetimine ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,040<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.103 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Yönetimi	Gruplar Arası	9,573	8	1,197	3,157	,002
	Grup İçi	150,476	397	,379		
	Toplam	160,049	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,002<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.104 : Personel Statüsü ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	Doç	Yrd. Doç.	Arş. Grv.	Öğr. Grv.	Uzman	Okutman	Genel Id. Hiz.	Tek. Hiz.	Yrd. Hiz.
Doç	-	1,00	,202	1,00	,998	1,00	,720	,121	,018
Yrd.Doç.	1,00	-	,131	1,00	,957	1,00	,818	,046	,006
Arş.Grv.	,202	,131	-	,346	,377	,719	,880	1,00	,100
Öğr.Grv.	1,00	1,00	,346	-	,997	1,00	,851	,237	,029
Uzman	,998	,957	,377	,997	-	,992	,681	,319	,024
Okutman	1,00	1,00	,719	1,00	,992	-	,988	,596	,019
Genel Id.Hiz.	,720	,818	,880	,851	,681	,988	-	,667	,021
Tek.Hiz.	,121	,046	1,00	,237	,319	,596	,667	-	,163
Yrd.Hiz.	,018	,006	,100	,029	,024	,019	,021	,163	-

Post-hoc analizi bilgi yönetimi bakımından değerlendirildiğinde yardımcı hizmetler personelinin akademik ve idari personele göre anlamlı bir fark olduğu ($P=,01$, $P=,006$, $P=,100$, $P=,029$, $P=,024$, $P=,019$, $P=,021$ ve $P=,163 <,05$) görülmektedir. Ayrıca yardımcı doçent ile teknik hizmetler personeli arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımında incelendiğinde ise yardımcı hizmetler ve teknik hizmetler personelinin diğer personelden daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmekte olup bilgi yönetimi açısından algıları düşüktür.

4.1.1.15.2.5. Hizmet Yılına Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri

Bilgi yönetimi üzerine yapılan analizlerde hizmet yılları arasında aritmetik ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tablarda gösterilmiştir.

Tablo 4.105 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilginin Toplanması	1-5	210	4,2537	4,2537	,000	-1,117	2,607	,000
	6-10	70	4,2204	,42454	,000	-,372	,203	
	11-15	37	4,4479	,57751	,002	-1,296	1,142	
	16-20	42	3,7517	1,05925	,024	-,598	-,450	
	21-Üzr.	47	4,2948	,69310	,007	-2,336	10,006	

Hizmet yılına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin toplanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.106 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Toplanması	Gruplar Arası	11,633	4	2,908	6,853	,000
	Grup İçi	170,186	401	,424		
	Toplam	181,819	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması sürecine ilişkin gruplar arası anlamlı bir fark olduğu ($P=,000<,05$) görülmektedir.

Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.107 : Hizmet Yılı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	1-5	11-15	16-20	21-Üzr.
1-5	-	,347	,036	,996
11-15	,347	-	,004	,804
16-20	,036	,036	-	,047
21-Üzr.	,996	,996	,047	-

Yapılan post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden olan bilginin toplanması bakımından değerlendirildiğinde 16-20 yaş aralığına sahip personelin diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($P=,036$, $P=,036$ ve $P=,047 <,05$) görülmektedir.

Aritmetik ortalama bakımından bilginin toplanmasına ilişkin değerlendirildiğinde 16-20 yaş grubundaki personelin algısı düşüktür.

Tablo 4.108 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Üretilmesi	1-5	210	4,0592	,71346	,000	-,817	1,737	,001
	6-10	70	4,0061	,59845	,004	-,147	,049	
	11-15	37	4,0695	,80364	,004	-1,019	,678	
	16-20	42	3,6973	,97617	,000	-,506	-,720	
	21-Üzr.	47	4,2067	,61467	,000	-3,016	15,542	

Hizmet yılına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin üretilmesi ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,001<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.109 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Üretilmesi	Gruplar Arası	6,393	4	1,598	3,040	,017
	Grup İçi	210,798	401	,526		
	Toplam	217,191	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması sürecine ilişkin hizmet yılları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,017<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.110 : Hizmet Yılı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	16-20	21-Üzr.
16-20	-	,038
21-Üzr.	,038	-

Yapılan post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi bakımından incelendiğinde 16-20 hizmet yılı ile 21-üzeri hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,038<,05$) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde ise 21-üzeri hizmet yılına sahip personelin bilgi üretilmesine ilişkin algıları daha yüksektir.

Tablo 4.111 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Depolanması	1-5	210	3,9976	,70116	,000	-,567	,923	,000
	6-10	70	3,7571	,60788	,000	,445	-,461	
	11-15	37	4,2365	,68198	,000	-,322	-1,006	
	16-20	42	4,0357	1,05283	,000	-,868	-,455	
	21-Üzr.	47	4,1543	,72147	,001	-1,747	6,801	

Hizmet yılına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Hizmet yılına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin depolanmasına ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.112 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	7,371	4	1,843	3,447	,009
	Grup İçi	214,379	401	,535		
	Toplam	221,750	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması sürecine ilişkin hizmet yılları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,009<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden grupların saptanması için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.113 : Hizmet Yılı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	6-10	11-15	21-Üzr.
6-10	-	,006	0,21
11-15	,006	-	,983
21-Üzr.	,021	,983	-

Yapılan post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması bakımından incelendiğinde 6-10 hizmet yılı ile 11-15 ve 21-üzeri hizmet yılına sahip personel arasında anlamlı bir şekilde fark olduğu ($P=,006$ ve $P=,021 < ,05$) görülmektedir.

Tablo 4.114 : Hizmet Yılı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Paylaşılması	1-5	210	3,7171	,85627	,000	-,264	-,171	,000
	6-10	70	3,8686	,54787	,000	-,288	,220	
	11-15	37	3,4919	1,18752	,170	-,706	-,027	
	16-20	42	3,6476	1,22080	,000	-,814	-,401	
	21-Üzr.	47	3,9702	,84337	,072	-,889	1,873	

Hizmet yılına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin paylaşılmasına ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.115 : Hizmet Yılı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	6,384	4	1,596	2,009	,092
	Grup İçi	318,540	401	,794		
	Toplam	324,924	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması sürecine ilişkin hizmet yılları arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,092<,05$) görülmektedir.

Tablo 4.116 : Hizmet Yılı ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Hiz.Yılı	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilgi Yönetimi	1-5	210	4,0069	,59520	,000	-,693	2,373	,000
	6-10	70	3,9631	,39564	,005	,547	,050	
	11-15	37	4,0614	,56820	,110	-,470	,527	
	16-20	42	3,7831	1,00658	,000	-,850	-,179	
	21-Üzr.	47	4,1565	,63709	,000	-2,467	12,293	

Hizmet yılına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Hizmet yılına göre bilgi yönetimine ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.117 : Hizmet Yılı ile Bilginin Yönetilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Yönetimi	Gruplar Arası	3,372	4	,843	2,157	,073
	Grup İçi	156,677	401	,391		
	Toplam	160,049	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimine ilişkin hizmet yılları arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,073>,05$) görülmektedir.

4.1.1.15.2.6. Personel Yaşının Bilgi Yönetimi Üzerine Etkileri Anova Testleri

Bilgi yönetimi üzerine yapılan analizlerde personel yaşları arasında aritmetik

ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığına ait veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.118 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Toplanması	20-25	7	4,0408	1,00581	,109	-,165	-2,635	,000
	26-30	101	4,2136	,65454	,000	-1,473	3,700	
	31-35	78	4,2821	,53748	,004	-,697	,923	
	36-40	95	4,2241	,50900	,000	-,137	-,458	
	41-45	55	3,9584	,97306	,001	-1,015	,577	
	46-Üzr.	70	4,3694	,65193	,000	-2,430	9,633	

Personelin yaşına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Personelin yaşına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin toplanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.119 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Toplanması	Gruplar Arası	5,855	5	1,171	2,662	,022
	Grup İçi	175,965	400	,440		
	Toplam	181,819	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması sürecine ilişkin personel yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,022<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden yaş gruplarının belirlenmesi için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.120 : Personel Yaşı ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	41-45	46- Üzr.
41-45	-	,008
46-Üzr.	,008	-

Yapılan post-hoc analizleri bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması bakımından incelendiğinde 41-45 yaş grubu ile 46-üzeri yaş gurubu arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,008<,05$) görülmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 46-üzeri yaş grubuna ait personelin bilginin toplanması açısından algısı daha yüksektir.

Tablo 4.121 : Personel Yaşı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilginin Üretilmesi	20-25	7	3,9388	1,01303	,100	,237	-2,673	,000
	26-30	101	4,0057	,80709	,005	-,860	1,407	
	31-35	78	4,0055	,64566	,000	-,434	1,115	
	36-40	95	4,1218	,57293	,000	-,756	1,390	
	41-45	55	3,8442	,96784	,000	-,808	-,345	
	46-Üzr.	70	4,1265	,64649	,002	-1,544	6,547	

Personelin yaşına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri

alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Personelin yaşına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin üretilmesi ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.122 : Personel Yaşı ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Üretilmesi	Gruplar Arası	3,517	5	,703	1,317	,256
	Grup İçi	213,674	400	,534		
	Toplam	217,191	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi sürecine ilişkin personel yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,256>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.123 : Personel Yaşı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilginin Depolanması	20-25	7	3,8214	,88641	,100	,237	-2,673	,104
	26-30	101	3,9431	,80069	,000	-,708	,819	
	31-35	78	3,8429	,63465	,000	,034	-,607	
	36-40	95	4,1868	,66141	,000	-,097	-1,161	
	41-45	55	3,9773	,88359	,000	-,912	,463	
	46-Üzr.	70	4,0393	,68846	,002	-1,103	4,235	

Personelin yaşına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Personelin yaşına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin depolanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,104<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.124 : Personel Yaşı ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Depolanması	Gruplar Arası	5,927	5	1,185	2,197	,054
	Grup İçi	215,823	400	,540		
	Toplam	221,750	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması sürecine ilişkin personel yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,054>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.125 : Personel Yaşı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilginin Paylaşılması	20-25	7	3,5714	1,00285	,084	,029	-2,071	,065
	26-30	101	3,5525	,90472	,000	-,248	-,135	
	31-35	78	3,8077	,67800	,002	,233	-,663	
	36-40	95	3,8821	,84928	,038	-,459	-,564	
	41-45	55	3,6618	1,04695	,004	-,834	,569	
	46-Üzr.	70	3,8486	,98889	,000	-1,547	2,827	

Personelin yaşına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Personelin yaşına göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin paylaşılmasına ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,065>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.126 : Personel Yaşı ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	7,178	5	1,436	1,807	,110
	Grup İçi	317,746	400	,794		
	Toplam	324,924	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması sürecine ilişkin personel yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,110>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.127 : Personel Yaşı ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Yaş	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgi Yönetimi	20-25	7	3,8431	,94029	,094	,297	-2,719	,000
	26-30	101	3,9287	,65153	,076	-,923	2,995	
	31-35	78	3,9845	,51165	,004	-,153	,531	
	36-40	95	4,1037	,50057	,006	,170	-,882	
	41-45	55	3,8604	,92252	,000	-,995	,536	
	46-Üzr.	70	4,0959	,52730	,000	-2,619	16,482	

Personelin yaşına göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Personelin yaşına göre bilgi yönetimine ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,000<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.128 : Personel Yaşı ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Yönetimi	Gruplar Arası	3,441	5	,688	1,758	,120
	Grup İçi	156,608	400	,392		
	Toplam	160,049	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimine ilişkin personel yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,120>,05$) görülmektedir.

4.1.1.15.2.7. Bölüm Farklılıklarının Bilgi Yönetimi Üzerine Etkisi Anova Testleri

Bölgümlere ilişkin yapılan analizlerde idari personel analizlere dahil edilmemiş olup sadece aritmetik ortalama, standart sapma ve normal dağılıma sahip olup olmadığı gösterilmiştir. Bu analizlerde yalnızca akademik personelin bölümlere göre farklı algılara sahip olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca katılım sayısı az olan bölümlerde görev yapan akademisyenler diğer grubu altında birleştirilmiştir. Diğer grubunda Dış İlişkiler Koordinatörlüğü, Tavşanlı MYO, Şaphane MYO, Altıntaş MYO, Hisarcık MYO, Pazarlar MYO, İLTEM, Gediz Meslek Yüksekokulu, Güzel Sanatlar Fakültesi, Kütahya Sosyal Bilimler MYO, Dış İlişkiler Koordinatörlüğü, Rektörlük ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda görev yapan akademik personelin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.129 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilgi Toplanması	İİBF	32	4,2768	,60927	,014	-,438	-,724	,043
	EĞİTİM	17	4,2017	,45192	,200(*)	-,201	-,216	
	YDYO	22	4,4610	,36868	,200(*)	-,368	-,698	
	BESYO	12	4,2381	,34098	,000	1,293	,787	
	FEN EDB	25	3,9600	1,02811	,008	- 1,674	3,104	
	İSLAMİ	11	4,4675	,72869	,013	- 1,133	-,410	
	MUHENDISLIK	6	3,7857	,88870	,012	- 1,361	3,408	
	SAĞLIK ve TIP	25	4,3543	,62013	,012	- 1,046	1,050	
	Diğer	22	4,5779	,45278	,003	-,668	-,763	
	IDARI	234	4,1667	,67426	,000	- 1,277	2,566	

Görev yapılan bölüme göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev yapılan bölüme göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin toplanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,043<,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit olmayan varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.130 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Toplanması	Gruplar Arası	8,821	9	,980	2,243	,019
	Grup İçi	172,999	396	,437		
	Toplam	181,819	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması sürecine ilişkin akademik personelin görev yaptığı bölümler arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,019<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden yaş gruplarının belirlenmesi için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.131 : Bölüm ile Bilginin Toplanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	YDY O	İSLAMİ	FEN EDB	MUH.	SAG. ve TIP	Diğer
YDYO	-	,979	,010	,027	,581	,558
İSLAMİ	,979	-	,034	,043	,036	,651
FEN EDB	,010	,034	-	,562	,036	,001
MUHENDİSLİK	,027	,043	,562	-	,059	,010
SAĞLIK ve TIP	,581	,036	,036	,059	-	,248
Diğer	,558	,651	,001	,010	,248	-

Yapılan post-hoc analizi bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi toplanması bakımından incelendiğinde Yabancı Diller Yüksek Okulu, İslami İlimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Meslek Yüksek Okulu- TIP Fakültesi ve diğer olarak adlandırılan grupta bulunan fakülteler anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($P=,010$, $P=,034$, $P=,036$ ve $P=,001<,05$) görülmektedir.

Ayrıca Fen Edebiyat Fakültesi diğer fakültelerle anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Aritmetik ortalamalar bakımından incelendiğinde Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapan akademisyenlerin bilginin toplanmasına ilişkin algısı düşüktür.

Tablo 4.132 : Bölüm ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilgi Üretilmesi	İİBF	32	4,0714	,55269	,013	,253	-,614	,137
	EĞİTİM	17	4,0672	,62498	,200(*)	-,010	-1,232	
	YDYO	22	4,2273	,52657	,113	-,112	-,371	
	BESYO	12	3,9524	,29424	,016	,014	,224	
	FEN EDB	25	3,6800	,98998	,001	-1,685	3,047	
	İSLAMİ	11	4,3766	,62686	,098	-,291	-1,751	
	MUHENDISLIK	6	3,5000	1,17716	,039	-1,285	1,385	
	SAĞLIK ve TIP	25	4,1314	,69488	,200(*)	-,559	-,277	
	Diğer	22	4,2857	,63276	,061	-,412	-,757	
	IDARI	234	4,0079	,75106	,000	-,781	,552	

Görev yapılan bölüme göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev yapılan bölüme göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin üretilmesi ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilediği ($P=,137>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.133 : Bölüm ile Bilginin Üretilmesi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Üretilmesi	Gruplar Arası	8,886	9	,987	1,877	,054
	Grup İçi	208,305	396	,526		
	Toplam	217,191	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi sürecine ilişkin akademik personelin görev yaptığı bölümler arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,054>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.134 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgi Depolanması	İİBF	32	4,1328	,56076	,006	-,208	-,091	,241
	EĞİTİM	17	3,9853	,83606	,200(*)	-,544	,292	
	YDYO	22	4,3295	,58952	,001	-,085	- 1,507	
	BESYO	12	3,6875	,58509	,138	,361	2,063	
	FEN EDB	25	3,8300	1,09383	,000	- 1,575	2,145	
	İSLAMİ	11	4,1364	,56307	,200(*)	-,137	- 1,072	
	MUHENDISLIK	6	3,5000	,94868	,200(*)	,362	,515	
	SAĞLIK ve TIP	25	4,2100	,69477	,138	-,378	-,986	
	Diğer	22	4,2614	,73386	,076	-,919	-,124	
	IDARI	234	3,9455	,71949	,000	-,250	-,180	

Görev yapılan bölüme göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları

ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölüme göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin depolanması ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,241>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.135 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Depolanması	Gruplar Arası	9,856	9	1,095	2,047	,033
	Grup İçi	211,894	396	,535		
	Toplam	221,750	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin depolanması sürecine ilişkin akademik personelin görev yaptığı bölümler arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,033<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden yaş gruplarının belirlenmesi için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.136 : Bölüm ile Bilginin Depolanması Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	YDY O	BESY O	FEN EDB	MUH.	SAG. ve TIP	Diğer
YDYO	-	,015	,020	,015	,576	,757
BESYO	,015	-	,579	,608	,043	,029
FEN EDB	,020	,579	-	,322	,067	,044
MUHENDISLIK	,015	,608	,322	-	,033	,024
SAĞLIK ve TIP	,576	,043	,067	,033	-	,810
Diğer	,757	,029	,044	,024	,810	-

Post-hoc analizinden elde edilen veriler ışığında Yabancı Diller Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Fen Edebiyat Fakültesi, Mühendislik Fakültesi ve Diğer olarak adlandırılan gruplardaki fakülteler anlamlı şekilde farklı olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde Yabancı Diller Yüksek Okulunda görev yapan akademik personelin bilginin depolanması açısından

algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.137 : Bölüm ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH P>,05
					KS	Ç	B	
Bilgi Paylaşılması	İİBF	32	3,6563	,76240	,029	-1,092	3,410	,163
	EĞİTİM	17	3,3176	1,03455	,200(*)	-,371	,180	
	YDYO	22	3,6545	1,15994	,020	-,300	-,617	
	BESYO	12	3,9000	,76515	,200(*)	,018	-1,500	
	FEN EDB	25	3,3600	,96782	,015	-1,030	1,400	
	İSLAMİ	11	3,9636	,75799	,200(*)	-,084	-1,369	
	MUHENDISLIK	6	3,6000	,52154	,200(*)	,000	1,531	
	SAĞLIK ve TIP	25	3,9120	,97652	,200(*)	-1,206	1,891	
	Diğer	22	4,0273	,69910	,200(*)	-,029	-1,009	
	IDARI	234	3,7786	,88248	,000	-,668	,478	

Görev yapılan bölüme göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur.

Görev yapılan bölüme göre bilgi yönetiminin alt boyutlarından olan bilginin paylaşılmasına ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,163>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.138 : Bölüm ile Bilginin Paylaşılması Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Paylaşılması	Gruplar Arası	10,897	9	1,211	1,527	,136
	Grup İçi	314,027	396	,793		
	Toplam	324,924	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin paylaşılması sürecine ilişkin akademik personelin görev yaptığı bölümler arasında anlamlı bir fark olmadığı ($P=,136>,05$) görülmektedir.

Tablo 4.139 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Normallik Dağılımları ve Varyansların Homojenliği Testi

Boyutları	Bölüm	N	X	Ss	Normallik Testi			VH $P>,05$
					KS	Ç	B	
Bilgi Yönetimi	İİBF	32	4,0343	,44945	,054	,347	-,272	,316
	EĞİTİM	17	3,8930	,45914	,200(*)	,249	-,194	
	YDYO	22	4,1681	,51432	,033	,250	-1,208	
	BESYO	12	3,9445	,37930	,200(*)	,260	,048	
	FEN EDB	25	3,7075	,95002	,000	-1,973	3,859	
	İSLAMİ	11	4,2360	,56397	,200(*)	-,552	-,591	
	MUHENDISLIK	6	3,5964	,79079	,200(*)	-,388	1,830	
	SAĞLIK ve TIP	25	4,1519	,65054	,200(*)	-,715	,449	
	Diğer	22	4,2881	,48531	,200(*)	-,192	-,598	
	IDARI	234	3,9747	,63189	,000	-,868	2,094	

Görev yapılan bölüme göre personelin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasından önce yapılan normallik analizleri alan yazında yer alan görüşlere istinaden bilgi yönetiminin ayrı ayrı boyutları

ve bilgi yönetimi açısından normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olup Anova yapılmaya veriler uygundur. Görev yapılan bölüme göre bilgi yönetimine ait verileri analiz edildiğinde varyanslar homojen bir dağılım sergilemediği ($P=,316>,05$) görülmektedir. Bu durumda eşit varyans varsayımına dayalı analizler seçilmiştir.

Tablo 4.140 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Anova Testi

Boyut	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
Bilgi Yönetimi	Gruplar Arası	7,172	9	,797	2,064	,032
	Grup İçi	152,877	396	,386		
	Toplam	160,049	405			

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde bilgi yönetimine ilişkin akademik personelin görev yaptığı bölümler arasında anlamlı bir fark olduğu ($P=,032<,05$) görülmektedir. Farklılık arz eden yaş gruplarının belirlenmesi için post-hoc analizleri yapılmış olup elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.141 : Bölüm ile Bilginin Yönetimi Algısına İlişkin Post-Hoc Testi

Farklılaşan Gruplar	İİBF	EĞİTİM	YDYO	FEN ED B	İSLAM İ	MUH.	SAG. TIP	Diğer
İİBF	-	,449	,437	,049	,354	,114	,479	,141
EĞİTİM	,449	-	,171	,343	,154	,315	,186	,050
YDYO	,437	,171	-	,012	,767	,046	,929	,522
FEN EDB	,049	,343	,012	-	,019	,694	,012	,002
İSLAMİ	,354	,154	,767	,019	-	,043	,708	,821
MUHENDİSLİK	,114	,315	,046	,694	,043	-	,050	,016
SAĞLIK ve TIP	,479	,186	,929	,012	,708	,050	-	,454
Diğer	,141	,050	,522	,002	,821	,016	,454	-

Yapılan post-hoc analizi sonucunda bilgi yönetimine ilişkin olarak İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Fen Edebiyat Fakültesi, İslami İlimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Sağlık Meslek Yüksek Okulu-TIP Fakültesi ve Diğer grubunda yer alan fakülteler anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca Fen Edebiyat Fakültesinin yaklaşık olarak tüm

fakültelerden anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($P=,049$, $P=,012$, $P=,019$, $P=,012$ ve $P=,002 < ,05$). Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde diğer grubuna ait fakültelerin bilgiyi yönetimi üzerine personelin algısı daha yüksek ve Fen Edebiyat Fakültesinin ise düşük olduğu görülmektedir.

4.1.1.15.3. Örgütsel Zeka İle Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için Örgütsel Zeka ile Bilgi yönetimi, Örgütsel Zekanın tek tek bilgi yönetimi süreçleri üzerine etkisi, Örgütsel zekanın boyutlarının bilgi yönetimine ve süreçlerine etkileri regresyon ve korelasyon analizleri ile saptanmaya çalışılmıştır.

4.1.1.15.3.1. Örgütsel Zekanın Bilgi Yönetimi ve Süreçlerine Etkisi Doğrusal Regresyon Analizi

Örgütsel zekanın bilgi yönetimi ve süreçlerine tek tek etkisinin saptanması için yapılan regresyon analizine ait bulgular tabloda verilmiştir.

Tablo 4.142 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız/Bağımlı	Bilgi Yönetimi	Toplama	Üretme	Depolama	Paylaşma
Örgütsel Zeka (PC)	,163(**)	,210(**)	,033	,101(*)	,190(**)
RK	,027	,044	,001	,010	,036
Sig.	,001	,000	,501	,042	,000

* $P<,05$ ** $P<,01$

Bu tablo incelendiğinde Örgütsel Zekanın Bilgi Yönetimi, Bilginin Toplanması, Depolanması ve paylaşılması sürecine etkisi vardır. Bu etkinin anlamlı olup olmadığının gözlemlenebilmesi için Anova analizinin sonuçlarının incelemesi gerekmektedir. Anova analizinden elde edilen veriler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.143 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Anova Analizi

Anova	Grup	KT	sd	KO	F	Sig.
OI-KM	Gruplar Arası	4,251	1	4,251	11,022	,001**
	Grup İçi	155,798	404	,386		
	Toplam	160,049	405			
OI-Toplama	Gruplar Arası	8,001	1	8,001	18,597	,000**
	Grup İçi	173,818	404	,430		
	Toplam	181,819	405			
OI-Üretme	Gruplar Arası	,243	1	,243	,453	,501
	Grup İçi	216,948	404	,537		
	Toplam	217,191	405			
OI-Depolama	Gruplar Arası	2,253	1	2,253	4,146	,042*
	Grup İçi	219,497	404	,543		
	Toplam	221,750	405			
OI-Paylaşma	Gruplar Arası	11,724	1	11,724	15,123	,000**
	Grup İçi	313,200	404	,775		
	Toplam	324,924	405			

* $P < ,05$ ** $P < ,01$

Anova analizinden elde edilen veriler ışığında Örgütsel zekanın bilgi yönetimi ile süreçlerinden olan toplama, depolama ve paylaşmaya ilişkin anlamlı katkısı olduğu görülmekte olup üretme üzerine katkısı anlamlı değildir.

Örgütsel zekanın bilgi yönetimine ve süreçlerine yaptığı katkı bakımından analizi ve katsayılar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.144 : Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Katsayılar Tablosu

Model	Y=a+bX	Katsayılar		Standardize	t	Sig.
		b	Std. Hata	Beta		
KM	Sabitler	3,520	,147		23,888	,000**
	Oİ	,147	,044	,163	3,320	,001**
Toplama	Sabitler	3,562	,156		22,886	,000**
	Oİ	,202	,047	,210	4,312	,000**
Üretim	Sabitler	3,916	,174		22,521	,000**
	Oİ	,035	,052	,033	,673	,501
Depolama	Sabitler	3,652	,175		20,878	,000**
	Oİ	,107	,053	,101	2,036	,042*
Paylaşma	Sabitler	2,950	,209		14,121	,000**
	Oİ	,245	,063	,190	3,889	,000**

* P<,05 ** P<,01

Katsayılar tablosu incelendiğinde ise örgütsel zeka üzerinde meydana gelecek bir birimlik değişiklik bilgi yönetiminde ,147 bilginin toplanmasında ,202 depolanmasında ,107 ve paylaşılmasında ,245 birimlik anlamlı bir değişim (P<,01 ve P<,05) meydana getirmektedir. Bilginin üretilmesi aşamasında ise anlamlı olmayan ancak ,035 birimlik bir değişim gözlenmiştir. Sonuç olarak Bilgi yönetiminin %2,7'lik bir kısmını Örgütsel Zeka açıklamaktadır. Süreçlerine ilişkin ise Bilginin Toplanması süreci %4,4, Depolanması %1 ve Paylaşılması %3,6 düzeyinde Örgütsel Zeka ile (P<,01 ve P<,05) anlamlı olarak açıklanmaktadır.

4.1.15.3.2. Örgütsel Zeka ve Boyutlarının Bilgi Yönetimi ve Süreçleri ile Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Örgütsel Zeka ve boyutları ile Bilgi Yönetimi ve süreçleri arasındaki ilişkinin şiddeti ve yönünün saptanması amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu faktörlere ait pearson korelasyon ve Yüzde (R Square) etkilene oranlarına ait değerler ile ilgili elde edilen bulgular tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.145 : Örgütsel Zeka ve Boyutları– Bilgi Yönetimi ve Tek Tek Süreçleri İle Arasındaki İlişkinin Şiddetini Açıklayan Korelasyon Analizi

Bağımsız/Bağımlı	Bilgi Yönetimi	Toplama	Üretme	Depolama	Paylaşma
Örgütsel Zeka	,163(**)	,210(**)	,033	,101(*)	,190(**)
%	,027	,044	,001	,010	,036
Stratejik Vizyon	,204(**)	,234(**)	,143(**)	,152(**)	,156(**)
%	,041	,054	,020	,023	,024
Paylaşılan Kader	,169(**)	,198(**)	,107(*)	,066	,184(**)
%	,028	,039	,011	,004	,033
Değişime İstekli Olma	,137(**)	,135(**)	-,012	,092	,217(**)
%	,018	,018	,000	,008	,047
İçtenlik	,060	,086	-,003	,037	,076
%	,003	,007	,000	,001	,005
Güç Birliği ve Uygunluk	-,064	,012	-,155(**)	-,041	-,027
%	,409	,000	,024	,001	,000
Bilgiyi Etkili Kullanma	,183(**)	,210(**)	,065	,118(*)	,207(**)
%	,033	,044	,004	,013	,042
Performans Baskısı	,078	,116(*)	,012	,054	,077
%	,006	,013	,000	,002	,005

* P<,05 ** P<,01

Örgütsel zeka ve boyutları ile bilgi yönetimi ve süreçleri arasındaki ilişkilerin detaylı analizi devam eden maddelerde verilmiştir.

4.1.1.15.3.2.1. Stratejik Vizyon– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan bilgi yönetimi ve süreçlerinin tümü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Açıklama düzeyleri ise bilgi yönetimi %4,1, bilginin toplanması %5,4, üretilmesi %2, depolanması %2,3 ve paylaşılması %2,4 düzeyinde açıklamaktadır. Bu analizden hareketle bilgi yönetimi ve süreçleri ile ilgili tüm hipotezler kabul edilmiş olup stratejik vizyon ile bilgi yönetimi ve süreçleri ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.1.15.3.2.2. Paylaşılan Kader– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan bilgi yönetimi ve süreçlerinden bilginin toplanması, üretilmesi ve paylaşılması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Açıklama düzeyleri ise bilgi yönetimi %2,8, bilginin toplanması %3,9, üretilmesi %1,1 ve paylaşılması %3,3 düzeyinde açıklamaktadır. Bu analizlerden hareketle paylaşılan kader ile bilgi yönetimi ve süreçleri arasında bilginin depolanması hariç pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olup H33 hipotezi hariç diğer ilgili hipotezler kabul edilmiştir. Paylaşılan kaderin bilginin depolanmasına katkısı %,4 oranında olup anlamlı değildir.

4.1.1.15.3.2.3. Değişime İstekli Olma– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan değişime istekli olma ile bilgi yönetimi ve süreçlerinden bilginin toplanması ve paylaşılması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Açıklama düzeyleri ise bilgi yönetimi %1,8, bilginin toplanması %1,8 ve paylaşılması %4,7 düzeyinde açıklamaktadır. Değişime istekli olmanın bilgi yönetimi ve süreçlerine bilginin üretilmesi ve depolanması hariç pozitif yönde ve anlamlı ilişkisi var olup H42 ve H43 hipotezleri hariç ilgili diğer hipotezler kabul edilmiştir. Bilginin üretilmesi ile ilgili bir ilişki belirlenmemiştir. Bilginin depolanması ile ilgili ise %,8’lik bir katkı söz konusu olup anlamsızdır.

4.1.1.15.3.2.4. İçtenlik– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan içtenlik ile bilgi yönetimi ve süreçleri arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiş olup ilgili hipotezler reddedilmiştir. İçtenliğin bilgi yönetimine %,3, toplanmasına %,7, depolanmasına %,1 ve paylaşılmasına %,5 katkısı gözlenmiş olup anlamlı değildir.

4.1.1.15.3.2.5. Güç Birliği ve Uygunluk– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan güç birliği ve uygunluk ile bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretilmesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Ancak diğer bilgi yönetimi süreçleri ve bilgi yönetimi ile arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Açıklama düzeyleri ise bilginin üretilmesi %2,4 düzeyinde açıklamaktadır. Ön görülen hipotezlerden H62 kabul edilmiş diğer ilgili hipotezler ise reddedilmiştir. Ancak güç birliği ve uygunluk ile bilgi yönetimi arasında %,40 ve depolanması ile ilgili %,1 etki gözlenmekte olup anlamlı değildir.

4.1.1.15.3.2.6. Bilgiyi Etkili Kullanma– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan bilgiyi etkili kullanma ile bilgi yönetimi ve süreçlerinden bilginin toplanması, depolanması ve paylaşılması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Açıklama düzeyleri ise bilgi yönetimi %3,3, bilginin toplanması %4,4, depolanması %1,3 ve paylaşılması %4,2 düzeyinde açıklamaktadır. Ön görülen hipotezlerden H72 hariç diğer hipotezler kabul edilmiştir. Bilgiyi etkili kullanma ile bilginin üretilmesi arasında ise %,4 düzeyinde bir katkı gözlenmekte olup anlamlı değildir.

4.1.1.15.3.2.7. Performans Baskısı– Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Örgütsel zekanın boyutlarından olan performans baskısı ile bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin toplanması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Açıklama düzeyleri ise bilginin toplanması % 1,3 düzeyinde açıklamaktadır. Performans baskısının bilgi yönetimine %6, depolanmasına %2 ve paylaşılmasına %5 oranında katkı sağladığı gözlenmekte olup anlamlı değildir. Bu veriler ışığında H81 hipotezi hariç diğer ilgili hipotezler reddedilmiştir.

4.1.1.15.3.2.8. Örgütsel Zeka – Bilgi Yönetimi ve Süreçleri

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular ışığında tabloyu yorumlarsak örgütsel zeka ile bilgi yönetimi pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülecektir. Bu iki boyut arasındaki ilişki %2,7 ile açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel zekanın bilgi yönetimi süreçlerine de ayrı ayrı etkisi vardır. Bu etki sırasıyla bilginin toplanması, depolanması ve paylaşılması ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkidir. Bu ilişkilerin açıklama düzeyleri ise bilginin toplanmasını %4,4 depolanmasını %1 ve paylaşılmasını %3,6'dır. Böylece H0 hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki var olup H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili olarak bilgi üretimi H12 hipotezi hariç diğer hipotezler kabul edilmiştir. Yinede bilgi üretilmesine katkısı da % ,1 olacak şekilde var olup anlamlı bir düzeyde değildir.

4.1.1.15.3.2.9. Bilgi Yönetimine Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması

Bilgi yönetiminin genel anlamda efektif olması ile örgütsel zeka etkilidir. Bilgi yönetimine tek tek etkisi analiz edildiğinde örgütsel zekanın boyutlarından stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma ve bilgiyi etkili kullanma anlamlı bir şekilde etkilidir. Diğer boyutlardan içtenlik, güç birliği ve uygunluk ile performans baskısı da etkili olup etkisi tam olarak ölçülememektedir.

4.1.1.15.3.2.10. Bilginin Toplanmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması

Bilginin toplanmasının efektif olması açısından örgütsel zeka etkilidir. Ayrıca örgütsel zekanın boyutları tek tek bilginin toplanması üzerine etkisi ölçüldüğünde stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma, bilginin etkili kullanılması ve performans baskısı etkilidir. Diğer boyutlardan içtenlik ile güç birliği ve uygunluk ise etkili olmakla birlikte etkisi anlamsız boyuttur.

4.1.1.15.3.2.11. Bilginin Üretilmesine Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması

Bilginin üretilmesine etki eden örgütsel zeka boyutları incelendiğinde stratejik

vizyon, paylaşılan kader ve bilgiyi etkili kullanma boyutları yer almaktadır. Diğer boyutların etkisi anlamsız olup çok az katkısı gözlemlenmektedir.

4.1.1.15.3.2.12. Bilginin Depolanmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması

Bilginin depolanması ile genel anlamda örgütsel zeka ile ilişkilidir. Ancak tek tek örgütsel zekanın boyutları ile analizi yapıldığında sadece stratejik vizyon ve bilgiyi etkili kullanmanın etkisi anlamlı düzeydedir. Diğer boyutların etkisinin az olduğu ve anlamsız olduğu gözlemlenmektedir.

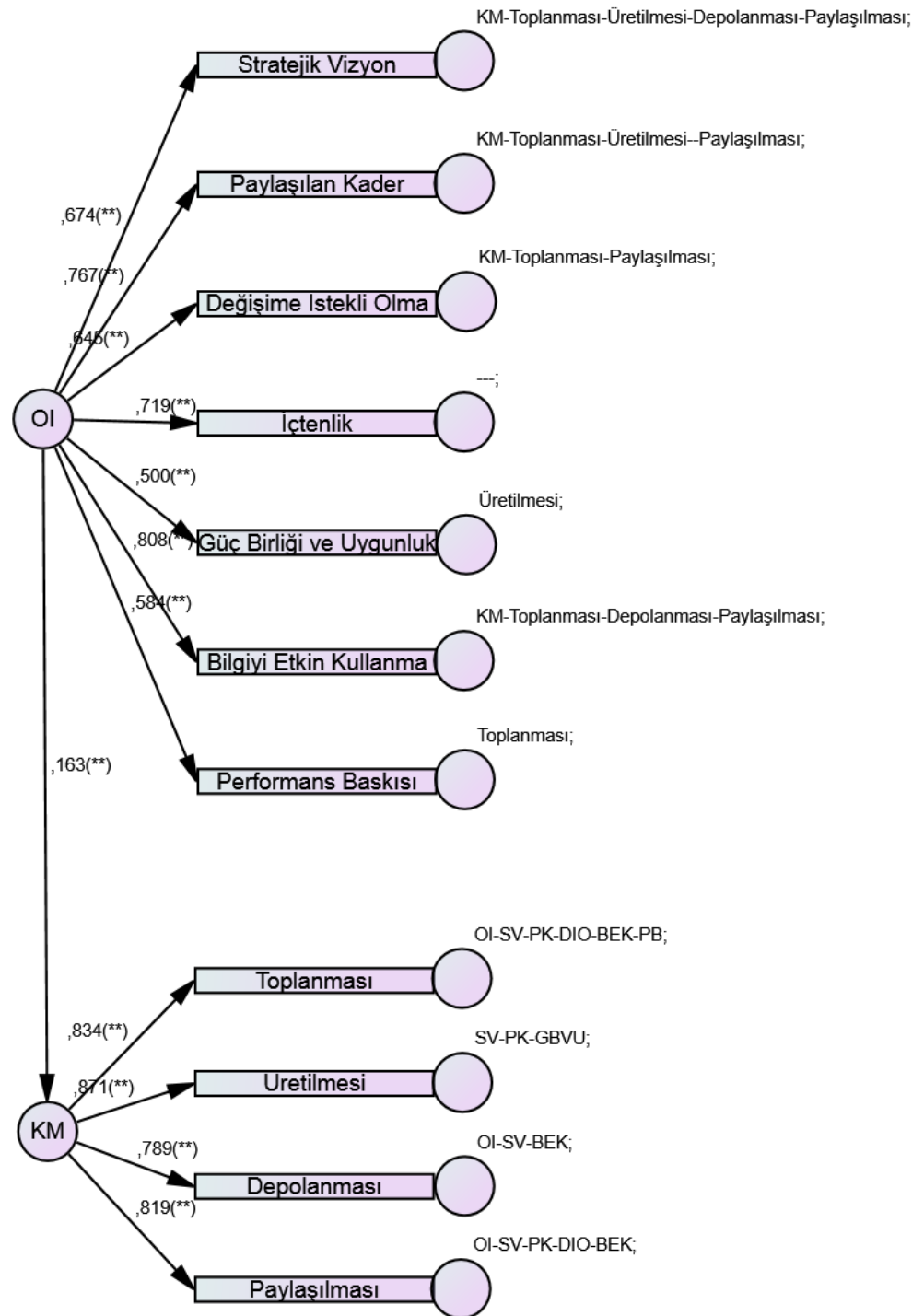
4.1.1.15.3.2.13. Bilginin Paylaşılmasına Örgütsel Zekanın ve Boyutlarının Etkisinin Yorumlanması

Bilginin paylaşılması ile örgütsel zeka ilişkilidir. Ayrıca örgütsel zekanın boyutları ile bilginin paylaşılması birlikte düşünüldüğünde ise stratejik vizyon, paylaşılan kader, değişime istekli olma ve bilgiyi etkili kullanmanın etkileri anlamlı düzeydedir. Diğer boyutların etkisi az ve anlamsızdır.

4.1.1.16. Hipotez Kabul ve Ret Durumları ile Açıklayıcı Model

SPSS 15.0 versiyonu ile veriler analiz edildikten sonra model oluşturulması için IBM örgütüne ait AMOS yazılımı kullanılmıştır. Model oluşturulurken karmaşayı önlemek için örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki gösterilmiştir. Ayrıntılı olarak örgütsel zekanın alt boyutları ve bilgi yönetiminin süreçleri arasında oluşan etkiler çizimden kaldırılmış olup ilgili eşleştirmelerin yazılması yeterli görülmüştür. Bu model aynı zamanda korelasyon tablosunda ayrıntılı şekilde anlamlılık düzeyleri, etkileme şiddedi ve yüzde olarak katkısı gösterilen bilgilerin şematik halidir. Ön görülen 5 ana hipotez ve 40 adet alt hipotez testi için regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde ise 1 ana hipotez ve 18 alt hipotez reddedilmiş olup toplamda 4 ana hipotez ve 22 alt hipotez kabul edilmiştir. Hipotez testlerinin kabul ve red durumları devam eden maddelerde gösterilmiştir.

Şekil 4.2 : Kabul Edilen Ana ve Alt Hipotezlerin Model Üzerinde Gösterilmesi



4.1.1.16.1.1. Ana Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

Örgütsel Zekanın ve boyutlarının bilgi yönetimi ve süreçleri üzerine etkisinin ölçülmesi için regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucunda reddedilen ve kabul edilen hipotezler aşağıda listelenmiştir.

H0: Örgütsel zekanın bilgi yönetimi süreçleri üzerine etkisi yoktur **hipotezi reddedilmiştir.**

H1: Örgütsel zeka ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H11: Örgütsel zeka ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H12: Örgütsel zeka ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H13: Örgütsel zeka ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H14: Örgütsel zeka ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir..

4.1.1.16.1.2. Alt Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

H2: Stratejik Vizyon ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H21: Stratejik Vizyon ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H22: Stratejik Vizyon ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H23: Stratejik Vizyon ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H24: Stratejik Vizyon ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H3: Paylaşılan Kader ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H31: Paylaşılan Kader ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H32: Paylaşılan Kader ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H33: Paylaşılan Kader ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H34: Paylaşılan Kader ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Değişime İstekli Olma ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H41: Değişime İstekli Olma ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H42: Değişime İstekli Olma ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H43: Değişime İstekli Olma ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H44: Değişime İstekli Olma ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İçtenlik ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H51: İçtenlik ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H52: İçtenlik ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H53: İçtenlik ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H54: İçtenlik ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H6: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H61: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H62: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H63: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H64: Güç Birliği ve Uygunluk ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H7: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H71: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H72: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H73: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H74: Bilgiyi Etkili Kullanma ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Performans Baskısı ile bilgi yönetimi süreçleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H81: Performans Baskısı ile bilginin toplanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H82: Performans Baskısı ile bilginin üretilmesi süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H83: Performans Baskısı ile bilginin depolanması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

H84: Paylaşılan Kader ile bilginin paylaşılması süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır **hipotezi reddedilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde bilgi yönetimi en kritik konulardan birisi olmuştur. Ancak özel ve kamu örgütleri incelendiğinde insanların elde ettiği deneyimin gerektiği gibi paylaşmadığı yada sistem buna izin vermediği için bireysel anlamda örtük bilgi olarak saklandığı görülmektedir. Bu araştırma ile örgütsel zeka bilgi yönetimi ve süreçlerine etkisinin olduğunu göstermek ve örgütsel zeka farkındalığının artırılması amaçlanmıştır.

Alan yazınında görüldüğü üzere örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki vardır. Buna ek olarak yapılan bazı ampirik çalışmalar ile de bu ilişki göz önüne çıkarılmaya çalışılmaktadır. Yapılan bu araştırma ile alan yazınında yer alan çalışmalara katkı sağlanmış, daha önce yapılan çalışmaların aksine bulgulara rastlanmamıştır.

Genel olarak incelendiğinde Dumlupınar Üniversitesinin hem örgütsel zeka hem de bilgi yönetimi olarak ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Demografik faktörlere göre bulgular incelendiğinde akademik personelin beklendiği şekilde idari personele göre hem örgütsel zeka hem de bilgi yönetimi açısından algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bilginin toplanması ve depolanması süreçlerinde akademik personel aynı şekilde idari personele göre algıları yüksektir. Akademik personelin idari personele göre hem örgütsel zeka seviyesinde hem de bilgi yönetimi performansının yüksek olmasının sebebi idari personelin günlük rutin işler ile ilgileniyor olması ve hergün aynı görevler ile meşgul olmasından kaynaklanmaktadır. Akademik personel açısından bakıldığında ise görevleri gereği sürekli dış gelişmeleri takip eden elde ettiği bilgiyi toplayan, gerektiğinde paylaşan ve yeni bilgiler üreten kişiler olmasından kaynaklandığı tahmin edilebilir. Ayrıca kurumda uzun yıllar görev yapan ve yaş olarak yüksek olan bireylerin de hem örgütsel zeka seviyesi hem de bilgi yönetimi süreçlerinde gösterdiği performans diğer personele göre daha fazladır. Kurumlarda uzun süre görev yapan personel kuruma karşı bağlılığı, kurum tarihine sahip çıkması, kurum yönetimini anlaması, yönetim olarak iş görenleri anlaması, daha kolay iletişim kurması, ve diğer nedenlerden dolayı örgütsel zeka seviyesi ve bilgi yönetimi performansının yüksek olacağı değerlendirilebilir.

Kurumsal açıdan bakıldığında üniversiteler bilgi üreten ve paylaşan ayrıca geçmişten gelen kültürü oturmuş ve yenilikleri takip eden kuruluşlar olmasından dolayı örgütsel zeka seviyesi ve bilgi yönetimi performansının yüksek olması beklenmekte olup bu araştırma ile de doğrulanmıştır.

Alan yazını araştırması yapıldığında örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmakta birlikte yapılan ampirik araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirildiğinde örgütsel zeka ile bilgi yönetimi arasında ($P<.01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Alan yazınında yapılan benzer araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir. Örgütsel zekası yüksek olan kuruluşlar ve bölümlerin bilgi yönetimi süreçlerinde gösterdiği performans da yüksektir.

Araştırmada ön görülen örgütsel zekanın bilgi yönetimi, toplanması, depolanması, paylaşılması ve yönetilmesi ile ilgili ana hipotezler kabul edilirken üretilmesi ile ilgili ana hipotez reddedilmiştir. Örgütsel zekanın ile bilginin üretilmesine % 3,3 katkısı gözlenmiş fakat anlamlı bir düzeyde olmadığı için ilgili hipotez reddedilmiştir. Örgütsel zekanın 7 farklı boyutu ve örgütsel zekanın bütün olarak kendisi ile bilgi yönetimi ve süreçleri arasında uygulanan alt hipotezlerden 40 alt hipotezden 22'si kabul edilmiştir. Kabul edilmeyen hipotezler içtenlik, güç birliği ve uygunluk ile performans baskısı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel zekanın içtenlik boyutu hariç diğer boyutları en az bir bilgi yönetimi sürecini veya bilgi yönetiminin genelini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yapılan tüm analizler farklı bir örneklem üzerinde araştırıldığında sonuçlar farklılık gösterebilir.

Yapılan diğer ampirik araştırmalar incelendiğinde Yaghoubi vd.'nin yaptığı araştırmada bilgi yönetiminin stratejik süreci ile örgütsel zeka, De Angelis'in yaptığı araştırma ile Halal'ın Bilgi Yönetimi-Örgütsel Zeka Modeli bilgi uygulamaları ve oluşturma süreci dikkate alındığında bilginin oluşumunu etkileyen faktörleri ölçmede yararlı olduğu, Smaeilpur vd. , Shayan ve Ghasemizad'ın araştırmalarında bilgi Yönetimi ile örgütsel zeka arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiş olup yaptığımız araştırmada da benzer bulgulara rastlanmıştır (Yaghoubi vd., 2012; De Angelis, 2013;

Smaeilpur vd., 2014; Shayan ve Ghasemizad, 2015).

Örgütsel zeka kavram olarak bilgi yönetimini kapsar niteliktedir. Bilgi yönetimi anlamı örgütsel zeka ile daha geniş bir anlam kazandırılarak bilgiyi etkili kullanma olarak ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel zekanın bir boyutu olarak bilgiyi etkili kullanma alan yazınına girmiştir (Albrecht, 2003; Halal ve Kull, 2005; Sydänmaanlakka, 2002). Bilginin etkili kullanılabilmesi aynı elde edilen bilgilerin gelecek nesillere de sağlıklı aktarılacağı anlamına gelmektedir. Bilgi yönetimini efektif olabilmesi için örgütsel zekanın boyutları ayrı ayrı önemli olsa da bir arada bir binanın temelleri gibi destek olmaktadır. Örgütsel zekanın tamamı bir bütün olarak bu sürece yardım etmektedir.

Alan yazını araştırması ve yapılan ampirik araştırma sonucundan hareketle şu öneriler yapılabilir. Örgütler açısından birinci olarak kalmak birinci olmaktan daha zordur. Gösterilen çaba daha fazla olmalıdır. Sadece geleceğe veya günümüze odaklanmak yerine hem şimdi hem de geleceğe odaklanabilmek gerekmektedir. Belirsizlik örgütleri kısıtlamaktadır. Olanaklı olduğunca belirsizlikleri ortadan kaldırmak gerekmektedir. Örgütleri yönetenler iş görenlere herkes tarafından anlaşılır basit ve sade bir hedef vermelidir. Karışık kompleks ifadelerden kaçınmak gereklidir. Her görevi aynı lider yürütemez. Aynı durum karşısında farklı liderler farklı bakış açıları ile olayları ele alır ve davranış sergiler. Liderlerin zihin yapılarına göre yeteneklerine göre görevlere atanmaları örgütlerin etkinliğini arttıracaktır.

Birlik beraberlik ruhu tesis edilebilmesi aynı gemideyiz hissini oluşturacaktır. Belirsiz ancak örgüt yapısına yerleşmiş kültürel olguların yazılı hale getirilmesi belirsizliği azaltacak ve personel üzerinde oluşan tedirginliği yok edecektir. Hangi ortamda düşünce beyan edip edemeyeceğini rahatlıkla anlayabilmelidir. Örgütlerin yerleşmiş bir tarihi olması örgütlere de bağlılığı arttıracaktır.

Mükemmeliyetçi olan örgütlerde yenilikçilik, yenilikçi olan örgütlerin ise mükemmeliyetçi olması çok zor bir durumdur. Burada önemli olan hatalı bir davranışı mükemmel yapmaktan kaçınmak gerekmektedir. Her türlü durumda çevresel değişimlere uyum sağlayabilmelidir.

Bireylerin iş yaşamının kalitesi artırılması gerekmektedir. Ancak insanları güdülemek iş üretecekleri anlamına gelmez. İnsanlara Taylor bakış açısı ile değil modern ve içten yaklaşılması gerekmektedir. İnsanları zorla çalıştıramazsınız. Ancak onları bir amaç etrafında toplayabilirsiniz.

Bilgi işçisi olan insanların elde ettikleri bilgileri bir veri tabanına girme işinde kullanmak yerine onların elde edilmiş bilgilerden hareketle bilgileri kavrama, idrak etme ve yenilik üretmesini desteklemek örgütler açısından daha yararlı olacaktır. Her bilgiyi kayıt altına almak yerine bilgiyi kaliteli hale getirip kayıt altına almak ve gerektiğinde kullanmak daha yerinde bir davranış olacaktır. Bilginin niceliğinden çok niteliği önemlidir.

Liderlerin örgüt içinde sembol haline gelebilmesi, personeline örnek olabilmesi ve iletişiminin kuvvetli olması gerekmektedir. Geri beslemeye önem veren liderler geri beslemeden korkan yaptıklarının sonuçları ile karşılaşamayan liderlere göre daha etkilidir.

Hem ticari örgütler hem de kurumlar bağlamında örgütsel zekanın artırılması için Atatürk ilke ve inkılaplarını lokal olarak örgütlere uyarlamak ve uygulamak gerekmektedir. Cumhuriyetçilik ilkesinden hareketle örgütlerde görev yapanların yönetimde rol oynaması (1) demokratik bir yönetim anlayışını geliştirir, (2) kurum kültürünü geliştirir, (3) iletişimi üst düzeye çıkaracak (4) holografik kültürün geliştirecek, (5) personelin tam performans ile örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesine katkı sağlayacaktır. Halkçılık ilkesi daha çok örgütlerin yönetimine bakan bir ilke olmakla birlikte örgütün kar amacı güden bir örgüt kültüründen çok insan odaklı bir örgüt kültürü yerleşmesine imkan tanıyacak olup çalışanların ise aynı gemideyiz hissi ile örgüte katkısını arttıracaktır. Milliyetçilik bağlamında düşünüldüğünde (1) örgütün tarihini, kültürünü, değerlerini ve normlarını benimseme (2) örgütün bir bireyi olmaktan mutlu olma hissini yükseltecektir. Laiklik bakımından incelendiğinde (1) örgüt yönetimi tarafından personeline karşı adaletli davranma, (2) insanların birbirine karşı ön yargılı olma hissini ortadan kaldırma, (3) insanların birbirini ötekileştirmeme ve birbirini

yadırgamama, (4) her türlü fikre açık olma zemini hazırlayıp örgütlerde yenilikçi bir anlayış tesis edecektir. Devletçilik ilkesinin yansıması olarak örgüt ekonomik olarak atağa geçebilmesi için (1) çalışanların aşırı stresten arındırılmış bir ortamda çalışmasını sağlayacak (2) gerekli sosyal imkanlara ulaşabilmesini sağlayacaktır. İnkılapçılık açısından bakıldığında (1) örgüt çalışanlarının ve yönetimin değişime istekli olması, (2) çevreye uyum sağlayabilme (3) dış çevrenin örgütü takip edebilmesini sağlayabilecek düzeyde değişime değişimi takip edecek yada değişim meydana getirecektir. Atatürk İlke ve inkılaplarının dışında Atatürk'ün liderlik vasıflarının da örgüt yöneticileri tarafından incelenmesi ve örnek alınması gerekmektedir. Örgütün amaçlarına uygun teşkilatlanma, yetki ve sorumluluğun yeterli şekilde dağıtılması, gerektiğinde uygun motivasyon ile bireylerin çalışmasını tetikleyecek performans baskısı ve yöneticilerin model lider veya örnek alınan bir birey olması gerekmektedir. Albrecht'in örgütsel zeka boyutlarının aslında Atatürk ilke ve inkılaplarında ve liderlik anlayışı ile yönetim tarzının özetlenmesi olarak görülmektedir.

Araştırmacılar için gelecekte yapılabilecek örgütsel zekanın örgütsel hafıza, örgüt kültürü, liderlik anlayışları, ekip kaynak yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve daha bir çok alana etkilerinin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca yönetim organizasyon alanında araştırma yapan araştırmacıların, Mustafa Kemal Atatürk'ün yöneticiliği, liderliği, ilke ve inkılapları, girişimciliği, güdüleyiciliği, bütünleştiriciliği ve araştırmacılığı gibi bir çok konularda araştırma yapması önerilmektedir.



EKLER

EK-1 Anket Formu

Bu anket Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “Örgütlerde Bilgi Yönetimi Sürecinde Bir Dinamik Olarak Örgütsel Zeka Etkinliğinin Belirlenmesi ve Aralarındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma konulu” yüksek lisans tezinin uygulama bölümü için veri elde etmek üzere kullanılacaktır. Bu araştırma tamamen bilimsel niteliktedir. Lütfen anketi objektif olarak cevaplandırınız. Cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Selçuk GÖKTAŞ
Yüksel Lisans Öğrencisi
Dumlupınar Üniversitesi

Dermografik Faktörler	
1. Kaç yaşındasınız?	
20-25 ☐	25-30 ☐ 30-35 ☐ 35-40 ☐ 40-45 ☐ 45 ve üstü ☐
2. Medeni durumunuz ? Evli ☐ Bekar ☐	
3. Şu andaki iş yerinizde ne kadar süredir çalışmaktasınız?	
1-5 yıl ☐	5-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15-20 yıl ☐ 20 yıl ve üstü ☐
4. Cinsiyetiniz ? Bayan ☐ Erkek ☐	
5. Görev Pozisyonunuz Nedir?	
Uzman ☐ Okutman ☐ Arş. Grv. ☐ Öğrt.Grv. ☐ Yrd.Doç. ☐ Doç. ☐ Prof. ☐	
Genel İd.Hiz. ☐ Teknik Hiz. ☐ Sağ.Hiz. ☐ Avukatlık Hiz. ☐ Yardımcı Hiz. ☐	
6. Görev Yaptığınız Fakülte/Birim nedir yazınız?	
7. Akademik görevinizin yanında idari göreviniz varmı var ise yazınız?	
8. Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi istiyorsanız iletişim bilgilerinizi yazınız? (ZORUNLU DEĞİL)	

BİLGİ YÖNETİMİ PERFORMANS ÖLÇEĞİ Lee, K. Chang; Lee, S. ve Kang, W. (2004) tarafından üretilmiş olup Çetinkaya (2012) tarafından geliştirilmiştir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili yöneticimden veya değer verdiğim kişilerden detaylı bilgi alırım.					
2	Bir işe başlamadan önce işle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları incelerim.					
3	Bir işe başlamadan önce o işle ilgili dosyaları/veri tabanlarını gözden geçiririm.					
4	Bir işe başlamadan önce o işi planlarım/analiz ederim.					
5	Bir işe başlamadan önce iş arkadaşlarımdan da fikrini alırım.					
6	Bir işi yapmadan önce o işe benzer diğer işleri incelerim.					
7	Bir işe başlamadan önce diğer birimlerin benzer süreçlerde neler yaptığını incelerim.					
8	Bir iş yaparken yaptığım işlerle ilgili düzenli not tutarım.					
9	Bir iş yaparken dokümanlar ederim					
10	İş için gerekli bilgiyi sistematik olarak saklarım.					
11	Bilgileri sınıflandırabilirim/kategorize edebilirim.					
12	Bilgiyi yeni ürün olarak ortaya koyarım.					
13	İşle ilgili var olan verilerden yeni bilgi üretebilirim.					
14	Bir işi yaparken işle ilgili prosedür geliştiririm.					
15	Bilginin güncelleşmesini sağlarım.					
16	İşle ilgili var olan verilerden bilgi üretebilirim.					
17	İşle ilgili bilgileri özetleyip raporlayabilirim.					
18	Yapılan hatalardan elde edilen bilgilerden yararlanırım.					
19	Bilgiyi örgütün tamamına dağıtırım.					
20	Bireysel bilgiyi örgüte kazandırırım.					
21	Örgütsel bilginin bireylere transferini sağlarım.					
22	Bilgiyi uygular, konular ve gereksinim duyan herkes için erişilebilir hale getiririm.					
23	Diğer departmanlarla bilgi paylaşıyorum.					

ÖRGÜTSEL ZEKA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ Albrecht(2002) tarafından geliştirilmiştir. Ekici vd. (2007) tarafından "İlk Öğretim Okullarının Örgütsel Zeka Düzeyi Anketi" olarak Türkçeye uyarlanmıştır.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumunuzda mevcut sorunlara çözüm sunabilecek stratejik tartışmalar vardır.					
2	Kurumunuzun içinde bulunduğu çevrede oluşan değişiklikler gözlenmektedir. <i>Örneğin : Fırsatlar, Tehlikeler ve yeni olanakların saptanması gibi.</i>					
3	Kurum yöneticileri kurumun geleceğine yön vermek ve mevcut sorunların çözümüne yönelik stratejik planlar yapmaktadır.					
4	Kurum yöneticileri kurumun başarı düzeyini çeşitli raporlar halinde personeli ile paylaşmaktadır. <i>Örneğin : Öğrencilere iş olanağı, bilimsel çalışmalara katılım oranı, mali tablolar gibi</i>					
5	Kurumun açık, net ve anlaşılır bir vizyon/misyonu vardır.					
6	Kurum yöneticileri karar alırken ve öncelikleri belirlerken vizyon/misyonu rehber almaktadır.					
7	Kurum liderlerinin belirlenmesinde etkili bir seçim süreci mevcuttur.					
8	Kurumunuzda yönetim planları, önceliklerini ve elde edilen sonuçları çalışanlarla paylaşır.					
9	Kurumda çalışanlar yaptıkları işin önemini farkındadır.					
10	Kurumda farklı bölümlerde çalışanlar birbiri ile yardımlaşmaktadır.					
11	Kurum çalışanları, kurumun bir parçası olma hissine sahiptir.					
12	Kurum çalışanları yabancılaşıma ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yerine yönetim ile ortak duygulara sahiptir.					
13	Kurum çalışanları kurumun gelecekte başarılarına imza atacağını düşünmektedir.					
14	Kurum çalışanları kurum ile olan ilişkisini uzun vadeli olarak görmektedir.					
15	Kurum değişen koşullar karşısında kendisini yenileyebilmektedir.					
16	Kurumda yeniliği harekete geçiren doğan mekanizmalar (çalışanları destekleme) bulunmaktadır.					
17	Kurum çalışanların daha verimli çalışmasını destekler.					
18	Kurum çalışanları yapılan işlerin doğruluğunu sorgulayabilir.					
19	Kurumda bürokratik prosedürler minimumdur.					
20	Kurum yöneticileri yaptıkları hataların farkına vardıklarında yanlışta ısrar etmez.					
21	Kurum yöneticileri değişime açık bir iklim oluşturmaya çabalar.					
22	Kurum çalışanları kurum atmosferinin genel kalitesinin yüksek olduğuna inanır.					
23	Kurum çalışanları, yönetimin kendileri hakkında en iyisini düşündüklerine, yürekten inanır.					
24	Kurum çalışanları bu kuruma ait olmaktan dolayı gurur duyarlar.					

25	Kurum çalışanları bir işi başarabilmek için gerektiğinden fazla çaba harcar.					
26	Kurum çalışanları kariyer fırsatları ile ilgili iyimserdir.					
27	Kurum yöneticileri, işlerini yapmaya ilişkin enerji dolu, coşkulu ve iyimser yönde güdülenir.					
28	Kurum yöneticileri enerji dolu, coşkulu ve iyimser tutumları ile çalışanların gözünde bir örnektir.					
29	Kurumun örgüt yapısı çalışanların görevlerini gerçekleştirmeye uygundur.					
30	Kurumun öncelikleri ile yapılan çalışmalar tutarlıdır.					
31	Kurumun işleyisi çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.					
32	Kurumdaki bilgi sistemleri (Bilgisayar, İnternet ve diğer iletişim unsurları) ve araçları çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yeterlidir.					
33	Kurumdaki bilgi sistemleri (Bilgisayar, İnternet ve diğer iletişim unsurları) ve araçları kurumdan ürün/hizmet alan şahısların yaşamını ileri derecede kolaylaştırmaktadır. <i>Örneğin : Öğrenci Bilgi Sistemlerinin Öğrenciler açısından yaşamlarının kolaylaşması</i>					
34	Kurumda yetki ve sorumluluklar dengeli dağıtılmıştır.					
35	Kurumda verilen görevler uyumlu çalışmayı destekler.					
36	Kurumda insanlar arası bilgi paylaşımını destekleyecek doğal süreçler vardır.					
37	Kurum yöneticileri çalışanların deneyimlerine ve yeteneklerine saygı göstermektedir.					
38	Kurum ortamı çalışanların bilgilerini ve öğrendiklerini paylaşma fikrine izinveren açık bir kültür yapısına sahiptir.					
39	Kurumdaki bilgi sistemlerinde saklanan verilere bir çok yerden ve farklı kişiler tarafından erişilebilir.					
40	Kurum yöneticileri kurumu ilgilendiren konular ile ilgili bilgi kaynaklarını takip eder. <i>Örneğin : Basın, Dergiler, Konferanslar, Forumlar, Fuarlar v.b.</i>					
41	Kurum yönetimi çalışanlar için sürekli öğrenmeyi ve kariyer gelişimini sağlar.					
42	Kurum yöneticileri çalışanların bireysel becerilerinin farkındadır ve onları takdir eder.					
43	Kurum çalışanları kendilerinden beklenenler konusunda açık bir fikre sahiptir.					
44	Kurum yöneticileri hedefler, beklentiler ve elde edilenler ile ilgili sürekli ve düzenli olarak iletişim halindedir. <i>Örneğin : Düzenli gelişim toplantıları v.b.</i>					
45	Kurum yönetimi verimsiz çalışan personele ceza vermek yerine sorunlarını çözmekte yardımcı olur.					
46	Kurumda tüm yönetici pozisyonlarına atanmak için rekabet vardır.					
47	Kurum çalışanları kendi performanslarını ve katkılarını bilme konusunda geri bildirim (geri besleme) almaktadır.					
48	Çalışanlar yaptıkları işlerin kurumun başarısına katkı sağladığını hisseder.					
49	Kurum çalışanları terfi ve ücretlerin performansa dayalı ve adil dağıtıldığına inanmaktadır.					

KAYNAKÇA

- ACKOFF, Russell (1989). "From data to wisdom". **Journal of applied systems analysis**, 16(1), 3–9.
- AKAMCA, Güzin Özyılmaz, & HAMURCU, Hülya (2005). "Çoklu zeka kuramı tabanlı öğretimin öğrencilerin fen başarısı, tutumları ve hatırd tutma üzerindeki etkileri". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28(28)
- AKÇAL, İlhan (2005). "**Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi**". T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı Milli Kütüphane Başkanlığı, 11.
- AKDENİZ, Celal (2003). "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Etkenlerine İlişkin Görüşleri**". Yüksek lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKIN, Bahadır (2000). "**2000 yılına doğru bilgi toplumu üzerine genel bir değerlendirme ve bilgi ekonomisinin özellikleri**".
- AKKOÇ, Hasan (2008). "**Öğrenen örgüt oluşumunda bilgi yönetimi uygulamalarının rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uygulaması**". Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- AKPINAR, Ali Talip (2000). "Entelektüel Sermaye Kavramı". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (1).
- AKRAM, Kashif, MEHMOOD, Nasir, & KHAN, Imran (2015). "A conceptual linkage between knowledge management, competitive advantage and competitive maneuverings of organizations". **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(2), 1–6.
- AKTAN, Coşkun Can (2005). "**Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**". Konya: Çizgi Kitabevi.
- AKTAN, Coşkun Can, & TUNÇ, Mehtap (1998). "Bilgi toplumu ve Türkiye". **Yeni Türkiye Dergisi**, 4(19), 118–134.
- ALBRECHT, Karl (2002). "**Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos**". Executive white paper <http://www.KarlAlbrecht.Com> (07.03.2016).

- ALBRECHT, Karl (2003). **“The Power of Minds at Work : Organizational Intelligence in Action.”** New York: Amazon.
- ALKAN, Nazlı (2003).” Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi”, **Bilgi Dünyası**, 4(2), 122–145.
- ALP, Abdulbari (2007). **“İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği)”** Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- ALTINTAŞ, Özkan Cumhuri (2009). **“Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama.”** Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- ALTINAY, Ayşenur, MERCAN, Nuray, AKSANYAR, Yaşar, & SERT, Selçuk (2012). “İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1).
- ALTUN, Arif (2005). **“Gelişen teknolojiler ve yeni okuryazarlıklar”**. Anı Yayıncılık.
- AMELINGMEYER, Jenny (2013). **“Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen”**. Springer-Verlag.
- ANAMERİÇ, Hakan (2005). “Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı” **Bilgi Dünyası**, 6(1), 1-35
- ARGYRİS, Chris (1992). “On Organizational Learning”, Cambridge. MA: Blackwell. Argyris, C.(1993), **On the nature of actionable knowledge. Psychologist**, 6, 29–32.
- ARICAK, Tolga (1999). **“Grupla psikolojik danışma yoluyla benlik ve mesleki benlik saygısının geliştirilmesi.”** Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ARIKBOĞA, Şebnem (2003). **“Entellektüel sermaye”**. Derin Yayınları.
- ARKONAÇ, Sibel Ayşen (1998). **“Sosyal psikoloji”**. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- ARMSTRONG, Thomas (2009). **“Multiple intelligences in the classroom”**. Ascd.
- ARSEBÜK, Güven (1990). **“İnsan ve evrim”**. Türk tarih kurumu basımevi.

- ASHCRAFT, Mark, & STAZYK, Edmund (1994). **“Memory and cognition”**. Nova Iorque: Harper Collins College Publishers.
- ATATÜRK, Mustafa Kemal (1998). **“Zâbit ve Kumandan ile Hasbıhal”**. İstanbul: Yenigün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık A.Ş.
- ATILGAN, Doğan (2009). **“Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”**. Türk Kütüphaneciliği.
- AXELSSON, Mattias, & LANDELİUS, Henrik (2002). **“An Information System as an Enabler of Knowledge Transfer: A Case Study of the Skanska Knowledge Network at Skanska AB”**. Chalmers tekniska högsk.
- AYDIN, Erdal, & YELKİKALAN, Nazan (2003). **“Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi yönlendiren bir dinamik: entelektüel sermaye birikimi”**.
- AYDINTAN, Belgin (2006). **“Örgüt Zekası ve Yönetimi”**. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- BANNON, Liam, & KUUTTI, Kari (1996). “Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering. System Sciences”, **Proceedings of the Twenty-Ninth Hawaii International Conference on**, (C. 3, ss. 156–167). IEEE.
- BARCA, Mehmet (2002). **“Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”**. İstanbul: Beta.
- BARLING, Julian, SLATER, Frank, & KEVIN, Kelloway, (2000). “Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study”. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 157–161.
- BARON, Robert (2003). **“Psychology: By Robert A. Baron”**. Prentice Hall of Indian.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002). **“Bilgi Yönetimi”**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASTIAN, Veneta, BURNS, Nicholas, & NETTELBECK, Ted (2005). **“Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities”**. Personality and individual

differences, 39(6), 1135–1145.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, & AKORAL, Nevzat, (1988). “**Eğitim psikolojisi: Modern eğitimin psikolojik temelleri**”. Gül Yayıncılık.

BAYMUR, Feriha, (2004). “**Genel Psikoloji**”, 14. Baskı, İnkılâp Yayınları, İstanbul.

BAYRAM, Hakan (2010). “**Bilgi toplumu ve bilgi yönetimi**”. Etap Yayınevi, İstanbul.

BAYTEKİN, Çetin, (2001). “**Ne niçin neden öğreniyoruz ve öğretiyoruz:(öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme)**”. Anı Yayıncılık.

BAYTEKİN, Evrim Pelin, (2008). “**Farklılaşma çağında kurumsal başarıyı yakalamak**”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BECKMAN, Tom, (1997). “**A methodology for knowledge management**”. IASTED.

BEKİŞ, Tuba, (2006). “**Liderlikte ruhsal zekâ üzerine uygulamalı bir çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**”. Selçuk Üniversitesi, Konya.

BENSGHİR, Türksel Kaya (1996). “**Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim**”. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

BHATT, Ganesh, (2001). “Knowledge Management in Organizations : Examining The Interaction Between Technologies, Techniques and People”. **Journal of Knowledge Management**, 5(1).

BOLLINGER, Audrey, & SMITH, Robert, (2001). “Managing organizational knowledge as a strategic asset”. **Journal of knowledge management**, 5(1), 8–18.

BOLLOJU, Narasimha, KHALIFA, Mohamed, & TURBAN, Efraim, (2002). “Integrating Knowledge Management Into Enterprise Environments For The Next Generation Decision Support”. **Decision Support Systems**, 33(2), 163–176.

BOURNE, Lynda, & WALKER, Derek, (2004). “Advancing project management in learning organizations”. **The Learning Organization**, 11(3), 226–243.

- BOYACI, Murat, (2007). **“Öğrenen Organizasyon: Teorik Bir Yaklaşım”**.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam
Üniversitesi.
- BOYATZIS, Richard, GOLEMAN, Daniel, & RHEE, Kenneth, (2000).
“Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The
Emotional Competence Inventory (ECI)”. **Handbook of Emotional
Intelligence**, 99(6), 343–362.
- BOZKURT, Veysel, (2006). **“Değişen Dünya da sosyoloji: Temeller-
Kavramlar-Kurumlar”**. Ekin Kitabevi.
- BRACKETT, Marc, MAYER, John, & WARNER, Rebecca, (2004).
“Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour”.
Personality and Individual differences, 36(6), 1387–1402.
- BROOKING, Annie, (1996). **“Intellectual capital”**. Cengage Learning EMEA.
- BROTHERIDGE, Céleste, & GRANDEY, Alicia, (2002). “Emotional labor and
burnout: Comparing two perspectives of “people work””. **Journal of
vocational behavior**, 60(1), 17–39.
- BROWNE, Christopher (2017). **“The 10 Axioms of Stupidity”**.
<http://linuxfinances.info/info/funnydumb.html> (05.03.2017)
- BULUT, Gündüz, (1999). **“Bilgi Yönetimi”**. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- BURKE, Peter, (2002). **“Bilginin Toplumsal Tarihi”**, 3. bs. Çev. Mete Tunçay,
İstanbul, Tarih Vakfı Yurt.
- BUZAN, Tony, & BUZAN, Barry, (2002). **“How to mind map”**. Thorsons
London.
- BÜMEN, Nilay, (2005). **“Okulda çoklu zekâ kuramı”**. Pegem A Yayıncılık.
- BÜYÜKÖZKAN, Gülçin, (2002). **“Entelektüel Sermaye Yönetimi”**. KalDer
Forum.
- CAMPBELL-SILLS, Laura, & BARLOW, David, (2007). **“Incorporating
emotion regulation into conceptualizations and treatments of
anxiety and mood disorders”**. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2007-01392-027> (12.11.2016)
- CANMAN, Doğan, (2000). **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Yargı Yayınevi,
Ankara.

- CARUSO, David, MAYER, John, & SALOVEY, Peter, (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". **Intelligence**, 27(4), 267–298.
- CARUSO, David, MAYER, John, ve SALOVEY, Peter, (2002). "**Emotional intelligence and emotional leadership**". Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- CECİ, Stephen,(2009). "**On intelligence... more or less: A biological treatise on intellectual development**". Harvard University Press.
- CELEP, Cevap, (2003). "**Halk eğitimi**". Anı Yayıncılık.
- CELEP, Cevat, ve ÇETİN, Buket, (2003). "**Bilgi yönetimi**". Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHAPIN, Stuart, (1942). "Preliminary standardization of a social insight scale". **American Sociological Review**, 7(2), 214–225.
- CHEMINGÜİ, Hella, & BEN LALLOUNA, Hajer, (2013). "Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services". **International Journal of Bank Marketing**, 31(7), 574–592.
- CHERNISS, Cary, (2000). "**Emotional intelligence: What it is and why it matters**". annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (C. 15).
- CHUA, Alton, (2002). "Taxonomy of Organizational Knowledge". **Singapore Management Review**, 24(2), 69–76.
- CİARROCHİ, Joseph, DEANE, Frank, & ANDERSON, Stephen, (2002). "Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health". **Personality and individual differences**, 32(2), 197–209.
- CİARROCHI, Joseph, Chan, Amy, & CAPUTİ, Peter, (2000). "A critical evaluation of the emotional intelligence construct". **Personality and Individual differences**, 28(3), 539–561.
- COLLIE, Sarah, & TAYLOR, Alton, (2004). "Improving teaching quality and the learning organisation". **Tertiary Education & Management**, 10(2), 139–155.

- CONCLIN, William, (2001). **“The Invisible Origins of Legal Positivism”**. Dordrecht: Kluwer Academic.
- CONKLIN, Jeff, (1996). “Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy”. **Group Decision Support Systems**, 1, 362.
- CONKLIN, Jeffrey, & EPPEL, Richard, (1998). **“Blending Cultural Transformation and Groupware to Create a Learning Organisation”**. <http://www.citeulike.org/group/890/article/633760> (02.01.2016)
- CONNERTON, Paul, ŞENEL, Alaeddin, & ARIKAN, Özden (1999). **“Toplumlar nasıl anımsar”**. Ayrıntı Yayıncılık.
- CROASDELL, David Thadden, (2000). **“An experimental investigation of task-oriented organizational memory for efficient product assortment recommendations”**. Texas A&M University.
- CROASDELL, David Thadden, (2001). “IT’s role in organizational memory and learning”. **Information Systems Management**, 18(1), 8–11.
- ÇALKAVUR, Evrim, (2013). **“Öğrenen Organizasyon Yolculuğu”**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇAM, Salim, (2002). **“Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü”**. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- ÇAPAR, Bengü, (2003). “Bilgi yönetimi: Nasıl bir insangücü”. İbrahim Güran Yumuşak (Derl.). **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Derbent-İzmit, 17–18.
- ÇAPAR, Bengü, (2005). **“Bilgi: Yönetimi, Üretimi Ve Pazarlanması”**. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-8.pdf> (15.11.2016)
- ÇEMBERCİ, Murat, (2013). **“Örgütsel öğrenmenin Ar-Ge takımlarının performansı üzerine etkileri”**. <http://acikerisim.ticaret.edu.tr:8080/xmlui/handle/11467/1320> (22.12.2016)
- ÇETİNKAYA, Ahmet, (2012). **“Örgütsel bilgi yönetim sürecinde bilgi yönetim performansı boyutları: ölçek geliştirme ve geçerliliği üzerine bir araştırma”**. <http://dspace.marmara.edu.tr/handle/11424/>

1209 (23.06.2016)

- ÇINAR, İkrar, (2004). “Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri: Malatya Örneği”. **Sunulan XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**.
- DAFT, Richard, (1984). “How Organizations Learn: A Communication Framework,” **Research in the Sociology of Organizations**, 5, 1-36. AND R. H. Lenora, 191–233.
- DAFT, Richard, & WEİCK, Karl, (1984). “How Organizations Learn: A Communicational Framework”. **Academy of Management Review**, 19, 284–295.
- DAĞ, Mehmet, (2014). “İbni Sinan’ın Psikolojisi”. İbni Sina Doğumunun 1000. Yılı Armağanı (A., ss. 319–404). Ankara: Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- DALDAL, Fulya, (2008). “**Bilgi yönetimi sürecinde iletişim olgusu ve iletişim engelleri üzerine bir araştırma**”. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Gazetecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- DALLI, Erdinç, (1998). “**Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay**”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAMSGAARD, Jan, & SCHEEPERS, Rens, (2001). “Using intranet technology to foster organizational knowledge creation”. **ECIS 2001 Proceedings**, 32.
- DAVENPORT, Thomas, & PRUSAK, Laurence, (2001). “**İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**”. İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- DAVIS, Stephen, & PALLADINO, Joseph, (2007). “**Study Guide: Psychology**”. Prentice Hall.
- DAY, Arla, & CARROLL, Sarah, (2004). “Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours”. **Personality and Individual differences**, 36(6), 1443–1458.
- DE ANGELIS, Cristiano, Trindade (2013). “A knowledge management and organizational intelligence model for public administration”.

- International Journal of Public Administration**, 36(11), 807–819.
- DE GEUS, Arie, (1997). **“The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment”**. Harvard Business School Press.
- DEDEHAYIR, Handan, (2004). “Dünden Bugüne Kurum Kültürü”. **Kaynak Dergisi**. Nisan-Haziran, 18.
- DELİCE, Murat, ve GÜNBEYİ, Murat, (2013). “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27(1), 209–239.
- DEMİR, Mahmut, (2010). **“Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma”**. <http://openaccess.dogus.edu.tr/handle/11376/300> (16.03.2016)
- DEMİR, Mehmet Kaan, (2006). “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğrenme Stilleri ve Sosyal Bilgiler Öğretimi”. **Eurasian Journal of Educational Research (EJER)**, (23).
- DEMİRCAN, Levent, & MOLTAY, Can Arda, (1997). **“Bilgiyi yönetmek”**. Beta Yayınları.
- DEMİREL, Özcan, (2004). **“Eğitimde program geliştirme”**. <http://tugcecolak.com/wp-content/uploads/2014/05/15062007155458-Program-gelsindekiler.pdf> (18.04.2016)
- DERKSEN, Jan, KRAMER, Ingrid, & KATZKO, Michael, (2002). “Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence?” **Personality and individual differences**, 32(1), 37–48.
- DERVİŞOĞLU, Göçke, (2004). **“Stratejik bilgi yönetimi”**. Dışbank.
- DİRİK, Kadir, KOZLU, Hüseyin, ve GÜNCÜOĞLU, Cemal, (1999). “Stratigraphy and pre-Miocene tectonic evolution of the southwestern part of the Sivas Basin, Central Anatolia, Turkey”. **Geol. J**, 34, 303–319.
- DİKER, İhsan, (2007). **“Öğrenen organizasyona geçiş sürecinde kurum kültürü, örgütsel engeller ve geçiş aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi örneği)”**, <http://dspace.balikesir.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/1>

940 (15.02.2017)

- DİXON, Nancy, (1994). **“The organizational learning cycle: How We Can Learn Collectively”**. London: McGraw-Hill.
- DOĞAN, Selen, & ŞAHİN, Faruk, (2007). “Duygusal zekâ: tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1).
- DRUCKER, Peter, (1994). **“Kapitalist Ötesi Toplum”**. (B. Çorakçı, Çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- DRUSKAT, Vanessa Urch, & WOLFF, Steven, (2001). “Building the emotional intelligence of groups”. **Harvard business review**, 79(3), 80–91.
- DÜREN, Zeynep, (2000). **“2000’li yıllarda yönetim: sürekli değişim ve belirsizlik ortamında gelişen yönetsel yaklaşımlar”**. Alfa Yayıncılık.
- EDİZLER, Gaye, (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde “Duygusal Zeka” Ölçüm Ve Modelleri”. **Journal of Yasar University**, 18(5), 2970–2984.
- EDVİNSSON, Leif, (1997). “Developing intellectual capital at Skandia”. **Long range planning**, 30(3), 320–373.
- EFİL, İsmail, (1999). **“Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 kalite güvence sistemi”**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- EISENBERG, Nancy, (2000). “Emotion, regulation, and moral development”. **Annual review of psychology**, 51(1), 665–697.
- EKER, Yasin, (2008). **“Turizm İşletmelerinde Rekabet Stratejilerinin Başarısının Artırılmasında Öğrenen Örgütün Rolü: Bir Ulaştırma İşletmesinde Örnek Olay Çalışması”**. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- ERÇETİN, Şefika Şule (2000). “Örgütsel zeka”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 24(Güz), 509-527.
- ERÇETİN, Şefika Şule (2001a). **“Örgütsel zeka”**. Nobel Yayın Dağıtım.
- ERÇETİN, Şefika Şule (2001b). **“Yönetimde Yeni Yaklaşımlar”**. Nobel Yayıncılık.
- ERÇETİN, Şefika Şule (2004a). **“Okullarda Örgütsel Zekanın Eylemsel Boyutları”**, [www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article /download /](http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/download/)

196 / 182 (03.01.2016)

- ERÇETİN, Şefika Şule (2004b). **“Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık”**. Ankara: Asil Yayınevi.
- ERÇETİN, Şefika Şule, & DEMİRBULAK, Dilara, (2002). “Organizational Intelligence Curriculum Development”. **Educational Research Quarterly**, 26(1), 41–49.
- ERGÜN, Mustafa, & ÇELİK, Levent, (1998). “Zekâ Testlerinde Son Gelişmeler ve Evde Zeka Testi Uygulamaları”. **Yaşadıkça Eğitim**, (59), 2–9.
- EROĞLU, Ayşe, (2012). “Henri Bergson’da Bilinç-Sezgi İlişkisi”. **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (27), 81–102.
- ERTUĞRUL, Murat, (2000). “Bilgi çağında işletmelerin yeni kaynağı: Entelektüel sermaye”. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl, 3.
- ERTÜRK, Mümin, (1998). **“İşletme Biliminin Temel ilkeleri”**, Beta Yayınlan, İstanbul.
- ETİMOLOJİ Türkçe Sözlüğü. (2017). www.etimolojiturkce.com (14.01.2017)
- FEDOR, Donald, GHOSH, Soumen, CALDWELL, Steven, MAURER, Todd, & SINGHAL, Vinod, (2003). “The Effects Of Knowledge Management On Team Members’ Ratings Of Project Success And Impact”. **Decision Sciences**, 34(3), 513–539.
- FİELD, Andy, (2009). **“Discovering statistics using SPSS”**. Sage publications.
- FİŞHER, Robert, (1998). **“Teaching thinking. London and New York: Continuum”**. Publisert første gang.
- FOA, Edna, & KOZAK, Michael, (1986). “Emotional processing of fear: exposure to corrective information”. **Psychological bulletin**, 99(1), 20.
- FORD, Martin , (1982). “Social cognition and social competence in adolescence”. **Developmental Psychology**, 18(3), 323.
- FORD, Martin, & TİSAK, Marie, (1983). “A further search for social intelligence”. **Journal of Educational Psychology**, 75(2), 196.
- GALBRAITH, John Kenneth, (1968). **“American capitalism: The concept of countervailing power (C. 619)”**. Transaction Publishers.
- GARD, Gunvor, LINDSTROM, Kari, ve DALLNER, Margareta, (2003). “Towards a learning organization: the introduction of a client-centered

- team-based organization in administrative surveying work”. **Applied Ergonomics**, 34(2), 97–105.
- GARDNER, Howard. (2004). “Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century, Sofia, “Siela””. Citations on Fraser, B.(1981). Using Environment Assessment to Make Better Classrooms. **Journal of Curriculum Studies**, 13, 131–144.
- GARDNER, Howard. (1999). “**Çoklu Zeka**”. Çev. Meral Tüzel. İstanbul: Enka Okulları.
- GARDNER, Howard. (2010). “**Zihin çerçeveleri: Çoklu zekâ kuramı**”. (E. Kılıç, Çev.). Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- GARDNER, Howard. (2011). “**Frames of mind: The theory of multiple intelligences**”. Basic books.
- GARVIN, David, (1993). “Building a learning organization”. **Harvard business review**, 71(4), 78–91.
- GEORGE, Darren, (2011). “**SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e**”. Pearson Education India.
- GEORGE, Jennifer, (2000). “Emotions and leadership: The role of emotional intelligence”. **Human relations**, 53(8), 1027–1055.
- GEPHART, Martha, MARSİCK, Victoria, VAN BUREN, Mark, SPIRO, Michelle, & SENGE, Peter, (1996). “Learning organizations come alive”. **Training & Development**, 50(12), 34–46.
- GIROD, Martine (1995). “**La mémoire organisationnelle**”, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1165-pour-une-definition-operationnelle-et-une-modelisation-de-la-memoire-organisationnelle/download>
- GOLEMAN, Daniel (1997). “**The emotionally competent leader. The Healthcare Forum Journal (C. 41, ss. 36–38)**”. <http://europepmc.org/abstract/med/10177113>
- GOLEMAN, Daniel (1998). “**Working with emotional intelligence**”. Bantam.
- GOLEMAN, Daniel (2006). “**Emotional intelligence**”. Bantam.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZİS, Richard, & MCKEE, Annie, (2001). “Primal leadership: The hidden driver of great performance”. **Harvard**

- business review**, 79(11), 42–53.
- GÖDEK, Salih, (2001). “**Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü**”. AKÜSBE, Afyon, 64.
- GÖRGEN, İzzet, (2011). “Metni Anlama Tekniğinde “Bilgi Haritaları””. **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1(6).
- GRAVETTER, Frederick, & WALLNAU, Larry, (2016). “**Statistics for the behavioral sciences**”. Cengage Learning.
- GREENE, Joshua, SOMMERVILLE, Brian, NYSTROM, Leigh, DARLEY, John, & COHEN, Jonathan, (2001). “An FMRI investigation of emotional engagement in moral judgment”. **Science**, 293(5537), 2105–2108.
- GROSS, James, (1998). “The emerging field of emotion regulation: An integrative review”. **Review of general psychology**, 2(3), 271.
- GROSS, James, (2002). “Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences”. **Psychophysiology**, 39(3), 281–291.
- GROSS, James, JOHN, Oliver, (2003). “Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being”. **Journal of personality and social psychology**, 85(2), 348.
- GÜÇLÜ, Nezahat, & SOTİROFSKİ, Kseanela, (2006). “Bilgi Yönetimi”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4(4), 351–371.
- GÜÇLÜ, Nezahat, & TÜRKOĞLU, Hakan, (2003). “İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1(2).
- GÜNDÜZ, Hasan Basri, BEŞOLUK, Şenol, & ÖNDER, İsmail, (2011). “From the complex system leadership perspective: DNA leadership”. **International Journal of Human Sciences**, 8(1), 520–544.
- GÜREL, Emet, & TAT, Merba, (2010). “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına”. **Journal of International Social Research**, 3(11).
- GÜRZUMAR, Osman Berat, (1995). “**Franchise Sözleşmeleri**”. Beta Yayınevi, İstanbul.
- HAİR, Joseph, ANDERSON, Rolph, BABİN, Barry, & BLACK, Wiiliam ,

- (2010). **“Multivariate data analysis: A global perspective (C. 7)”**. Pearson Upper Saddle River, NJ.
<http://library.wur.nl/WebQuery/clc/1924429> (22.09.2016)
- HALAL, William, & KULL, Michael, (2005). **“Measuring organizational intelligence”**. Farewell.
- HALAL, William, (1997). **“Organizational Intelligence: What is it. And how can manager use it?”** Retrieved, 2007.
- HALAL, William, (2006). **“Organizational intelligence. What is it, and how can Managers use it?”**, Strategy & Business, Global Commercial Consulting.
- HATİCE, Cin, & GÜNAY, Gülsevim Yumuk, (2013). “Girişimcilerin girişimcilik tipleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişki: Edirne örneği”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 8(2).
- HERSCHEL, Richard, & JONES, Nory, (2005). “Knowledge management and business intelligence: the importance of integration”. **Journal of knowledge management**, 9(4), 45–55.
- HOLSAPPLE, Clyde, & JOSHI, Kshiti, (2002). “Knowledge management: A threefold framework”. **The Information Society**, 18(1), 47–64.
- HUY, Quy Nguyen, (1999). “Emotional capability, emotional intelligence, and radical change”. **Academy of Management review**, 24(2), 325–345.
- HÜSEYİNKLİOĞLU, Buket, (2010). **“Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme”**. Çukurova Üniversitesi.
- JANİS, Irving Lester, (1982). **“Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos”**.
<http://www.citeulike.org/group/1788/article/975451> (17.03.2016)
- JENNEX, Murray, & OLFMAN, Lorne, (2002). “Organizational memory/knowledge effects on productivity, a longitudinal study”. System Sciences, 2002. HICSS. **Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on** (ss. 1029–1038). IEEE.
- JONES, Burton, (1999). **“Knowledge Capitalizm: Business, work and learning in the new economy”**. New York: Oxford University Press.

- KALDER, Kalite Derneği (2000). **“Öğrenen organizasyonlar II”**. İstanbul. Rota Yayınları.
- KALECKİ, Michael, (1975). **“Teoría de los ciclos económicos”**. México, fce.
- KALKAN, Veli Denizhan (2006) **“Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka Ve Bilgi Üretimi”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 6(16) 22-36,
- KARA, Hakan. (2016a). **“Örgüt İçi Paylaşılan Duygusal Zeka Seviyeleri ve Anlamlarının Tahmini: Kuram ve Modele Dayalı Bir Araştırmanın Sonuçları”**. **Journal of Strategic Research in Social Science**, 2(4).
- KARA, Hakan. (2016b). **“Yönetim Biliminin Düşünce İzleri”**. Ankara: Merdiven Yayınları.
- KARABULUT, Ayşenur, (2012). **“Duygusal zeka: Baron ölçeği uyarlaması”**. DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KARABULUT, Muhittin, (2009). **“Üniversitelerin Misyonu Ve Vizyonu”**. <http://bise.beykent.edu.tr/WebProjects/Uploads/SosBilDergisi3-2.pdf> (19.10.2016)
- KARACAN, Sami, (2004). **“Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”**. **İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, 69, 177–199.
- KARAKAŞ, Erhan, (2006). **“Know-How Sözleşmesi”**. <http://www.e-akademi.org/makaleler/ekarakas-1.htm> (14.12.2016)
- KAŞİF, Mustafa, (1998). **“Gayrimaddi Hakların Değerlenmesi”**. **Vergi Dünyası**, (208), 174.
- KESKİN, Halit, & KALKAN, Veli Denizhan, (2007). **“İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması : KOBİ’ lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=166 (11.09.2016)
- KESKİN, Uğur (2016). **“Çalışma Yaşamına Bakış Açılarının Tarihsel Süreçteki Değişimi ve Yönetimcilik (Managarializm) Anlayışının Yükselişi”**, İşletme Araştırma Dergisi, 8(3), 1-18.
- KILIÇ, Ferdi, (2009). **“Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyler (Bolu ili**

- örneği”**, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- KILIÇ, Kemal, Can, (2000). **“Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma.”**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KINGIR, Said, & MESCI, Muammer, (2007). “Öğrenen organizasyonlar”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(19), 63–81.
- KIRCA, Çiğdem, (1997a). **“Franchise sözleşmesi”**. Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- KIRCA, Çiğdem, (1997b). **“Know-How Sözleşmesinin Hukuki Niteliği”**. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.
- KIZILTEPE, Zeynep, (2004). **“Öğretim: Eğitim psikolojisine çağdaş bir yaklaşım”**. Merteks İç ve Dış Ticaret Limited Şirketi.
- KIEL, Douglas. (2009). **“Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning, and Complexity”**
<https://www.eolss.net/Sample-Chapters/C15/E1-29.pdf> (19.12.2016)
- KOÇ, Vecihe, & ÖZMEN, Fatma, (2009). **“Eğitim Örgütlerinde Ve Bilgi Yönetimi Stratejileri-Yaş Ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri”**.
- KOÇEL, Tamer, (1998). **“İşletme Yöneticiliği”**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KOÇEL, Tamer, (2001). **“İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar) 8”**. İstanbul: Beta.
- KONRAD, Stefan, (2001). **“Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zekâ Sayesinde Başarılı Bir Hayat”**. Hayat Yayınları, İstanbul.
- KOSMİTZKİ, Corinne, & JOHN, Oliver, (1993). “The implicit use of explicit conceptions of social intelligence”. **Personality and individual differences**, 15(1), 11–23.
- KULL, Michael, (1997). “Organizing for intelligence”. **On the Horizon**, 5(2), 1.
- KUMAR, Jeya Amantha, & MUNİANDY, Balakrishnan, (2012). “The influence of demographic profiles on emotional intelligence: A study on polytechnic lecturers in Malaysia”. **International online journal of educational sciences**, 4(1), 62–70.

- KUMAR, Krishan, (2004). **“Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları”**. Ankara: Dost Kitapevi.
- KURT, Mustafa, & AĞCA, Veysel, (2002). **“Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php(19.02.2016)
- LAM, Laura Thi, & KİRBY, Susan, (2002). “Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance”. **The journal of social Psychology**, 142(1), 133–143.
- LAMBIÖTTE, Judith, & DANSEREAU, Donald, (1992). “Effects of knowledge maps and prior knowledge on recall of science lecture content”. **The Journal of Experimental Education**, 60(3), 189–201.
- LASZLO, Kathia Castro, (2002). “Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in a Changing World”. **Journal of Knowledge Management**, 6(2), 400–412.
- LEE, Ching Chyi, & Yang, Jie, (2000). “Knowledge Value Chain”. **The Journal of Management Development**, 19(9).
- LEHNER, Franz, MAIER, Ronald, & KLOSA, Oliver, (2000). **“Organizational Memory Systems”**. Proceedings of the 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM98),
- LEON, Florin, ATANASIU, Gabriela, & others. (2008). “Integrating artificial intelligence into organizational intelligence”. **Management & Marketing-Bucharest**, (2), 79–90.
- LEONARD-BARTON, Dorothy, (1995). **“Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation”**. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496178 (26.03.2016)
- Lİ, Zhang, YeZhuang, Tian, & ZhongYing, Qi, (2004). **“An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies”**. System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on (s. 10–pp). IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1265569/>

(28.05.2016)

LIEBOWITZ, Jay, (1999). **“Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer”**. CRC Press.

LIEBOWITZ, Jay, & BECKMAN, Tom, (1998). **“Knowledge Organizations”**. St. Lucie Press.

LINDVALL, Mikael, RUS, Ioana, & SİNHA, Sachin Suman, (2002). **“Technology support for knowledge management”**. International Workshop on Learning Software Organizations (ss. 94–103). Springer.

LOPES, Paulo, SALOVEY, Peter, & STRAUS, Rebecca, (2003). “Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships”. **Personality and individual Differences**, 35(3), 641–658.

LUGER, George, & STUBBLEFIELD, William, (1990). “Artificial intelligence and the design of expert systems”. **Benjamin-Cummings Publishing Co.**, Inc. <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=574973> (11.03.2016)

LUTHANS, Fred, (1995). **“Organization culture”**. New York: MacGraw-Hill.

MALHOTRA, Yogesh, (2003). **“Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development”**. Research Papers prepared for the Invited Keynote Presentation at meeting „Knowledge Systems for Development. Citeseer.

MARK, Lengnick-Hall, (2004). **“Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul: Dışbank Kitapları.

MARLOWE, Herbert, (1986). “Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence”. **Journal of educational psychology**, 78(1), 52.

MARSICK, Victoria, & WATKINS, Karen, (2003). “Demonstrating the value of an organization’s learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire”. **Advances in developing human resources**, 5(2), 132–151.

MASON, Robert, (1993). “Effective intelligent organizations: knowledge is not enough”. **Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences** (C. 25, ss. 464–464). IEEE Institute Of Electrical And

Electronics.

MATHESON, David, MATHESON, James, TÜZEL, Meral, & ELHÜSEYNİ, Nurettin, (1999). “Akıllı örgüt: Stratejik AR-GE ile değer yaratma”.

Boyner Holding Yayınları.

MAYER, John, CARUSO, David, & SALOVEY, Peter, (1999). “Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”. **Intelligence**, 27(4), 267–298.

MAYER, John, DİPAOLO, Maria, & SALOVEY, Peter, (1990). “Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence”. **Journal of personality assessment**, 54(3–4), 772–781.

MAYER, John, & GEHER, Glenn, (1996). “Emotional intelligence and the identification of emotion”. **Intelligence**, 22(2), 89–113.

MAYER, John, & SALOVEY, Peter, (1993). “The intelligence of emotional intelligence”. **Intelligence**, 17(4), 433–442.

MAYER, John, & SALOVEY, Peter, (1995). “Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings”. **Applied and preventive psychology**, 4(3), 197–208.

MAYER, John, SALOVEY, Peter, & CARUSO, David, (2000). “Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and mental ability”. **The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the work place**, R. Bar-on and JDA Parker (Eds). Josey-Bass, Sanfransisco, 92–117.

MAYER, John, SALOVEY, Peter, & CARUSO, David, (2004). “Target Articles:“ Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications””. **Psychological inquiry**, 15(3), 197–215.

MCCAGG, Edward, & Dansereau, Donald, (1991). “A convergent paradigm for examining knowledge mapping as a learning strategy”. **The Journal of Educational Research**, 84(6), 317–324.

MCGİLL, Michael, & Slocum, John, (1993). “Unlearning the organization”. **Organizational dynamics**, 22(2), 67–79.

MİLLER Hosley, Suzanne, LAU, Agnes, LEVY, Ferdinand, & TAN, Doreen,

- (1994). "The quest for the competitive learning organization". **Management Decision**, 32(6), 5–15.
- MİNCH, Robert, (1990). "Hypermedia knowledge management for intelligent organizations". **System Sciences**, 1990., Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on (C. 4, ss. 300–306). IEEE. http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=205270 (19.12.2016)
- MOCAN, Cevdet, (1998).” **Öğrenen organizasyonlar**”. Executive Excellence, Ağustos.
- MØLLER, Claus, & POWELL, Sarah, (2001). "Emotional intelligence and the challenges of quality management today". **Leadership & Organization Development Journal**, 22(7), 341–345.
- MOORMAN, Christine, & MİNER, Anne, (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity". **Journal of marketing research**, 91–106.
- MOORMAN, Christine, & MİNER, Anne, (1998). "Organizational improvisation and organizational memory". **Academy of management Review**, 23(4), 698–723.
- MYLOPOULOS, John, & Levesque, Hector, (1983). "An overview of knowledge representation". **GWAI-83** (ss. 143–157). Springer.
- NAİSBİTT, John, & GÜL, Sinem, (1994). "**Global paradoks: Büyüyen dünya ekonomisinin güçlenen küçük oyuncular**". Sabah Kitapları.
- NELİS, Delphine, QUOİDBACH, Jordi, MİKOLAJCZAK, Moïra, & HANSENNE, Michel, (2009). "Increasing emotional intelligence:(How) is it possible?", **Personality and Individual Differences**, 47(1), 36–41.
- NEMATİ, Hamid, STEİGER, David, İYER, Lakshmi, & HERSCHEL, Richard, (2002). "Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support, artificial intelligence and data warehousing". **Decision Support Systems**, 33(2), 143–161.
- NERDRUM, Lars, (2002). "Intellectual Capital". **Journal of Intellectual Capital**, 2.

- NONAKA, Ikujiro. (1991). **“Models of knowledge management in the West and Japan”**, Stockholm School of Economics, Institute of International Business, 91-99
- NONAKA, Ikujiro. (1998). **“The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review on Knowledge Management”**. Harvard Business School Press.
- NONAKA, Ikujiro. (2004). **“Hitotsubashi on Knowledge Management by Hirotaka Takeuchi”**. Tokyo: John Wiley & Sons.
- O'BRIEN, James, (2001). **“Introduction to information systems: Essentials for the internet worked e-business enterprise”**. McGrawhill Public Company.
- ODABAŞ, Hüseyin, (2005). **“Bilgi yönetimi sistemi”**. Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri. Çizgi Kitabevi. <http://eprints.rclis.org/11532/1/2002.2C> NBP.Memorias.Guadalajara. Jalisco.Mexico.pdf (11.10.2016)
- O'DELL, Carla, (1996). **“A current review of knowledge management best practice. conference on knowledge management and the transfer of best practices”**, Business Intelligence, London.
- O'DONNELL, Angela, (1994). “Learning from knowledge maps: The effects of map orientation”. **Contemporary Educational Psychology**, 19(1), 33–44.
- ONLINE ETİMOLOGY. (2017). www.etymonline.com (02.01.2016)
- OSTERLOH, Margit, & FREY, Bruno, (2000). “Motivation, knowledge transfer, and organizational forms”. **Organization science**, 11(5), 538–550.
- ÖĞÜT, Adem, (2009). **“Bilgi çağında yönetim”**. Çizgi Kitabevi.
- ÖNAL, Murat, (2010). **“Eğitim işgörenlerinin duygusal zekâları ile mesleki tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki”**. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖNER, Necla, (1997). **“Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler”**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- ÖNEREN, Melahat, (2008). “Learning organization approach in business

- enterprises”. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 163–178.
- ÖRTENBLAD, Anders, (2004). “The learning organization: towards an integrated model”. **The learning organization**, 11(2), 129–144.
- ÖZDAYI, Nurhayat, & ÖZCAN, Şafak, (2005). “Teftiş sürecindeki geribildirimlere göre teftişin öğrenen örgüt kültürüne katkılarının öğretmen görüşleriyle değerlendirilmesi”. **Eğitim ve Bilim**, 30(136).
- ÖZDEMİR, Ayşe, (2006). “**Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım:Çorlu İlçesi KAmu ve Özel Arşivleri ile Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi)**”. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDEN, Cemil, (2015). “**Örgütsel Hafıza Ve Öğrenme**”. <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/102-egitim-yonetimi/232-oerguetsel-hafiza-ve-oegrenme> (24.02.2016)
- ÖZDEN, Yüksel, (2003). “**Öğrenme ve öğretme**”. http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/24_112007162753%C3%96%C4%9Fre%20ve%20%C3%96%C4%9Fre%20.pdf (11.08.2016)
- ÖZER, Özlem, (1999). “**İşbirlikli öğrenme ve öğrencilerin güdülenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZKAN, Hatice, KELEŞ, Necla, & KIRAL, Tuğba, (2010). “Örgütsel Zeka Modeli Kapsamında Çevresel Faktörlerin Liderlik, Strateji Ve Kültüre Olan Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Journal of Yaşar University**, 5(17), 2900–2909.
- ÖZTEMEL, Ercan, (1998). “Bilgi toplumunda yönetim bilişim sistemlerinin gelişimi”. **Yeni Türkiye**, 21, 1175–1181.
- ÖZUS, Elhan, (2005). “**MEB Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları**”. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- ÖZUS, Evren, & DÖKMECİ, Vedia, (2010). “Dönüşüm yaşanan tarihi alanlarda konut fiyatlarında etkili faktörlerin analizi”. **İTÜDERGİSİ** /a, 5(2). http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_a/article/view/896

(16.07.2016)

- PALMER, Benjamin, WALLS, Melissa, BURGESS, Zena, & STOUGH, Con, (2001). "Emotional intelligence and effective leadership". **Leadership & Organization Development Journal**, 22(1), 5–10.
- PARKİNSON, Nortchote, (1996). "**Parkinson Kanunu**", çev. Şaban Sitembölükbaşı, Vadi Yayınları, Ankara.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T., & EDUCATION, V. C. (1998). "**Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace**". Portland, OR: Productivity Press. Dilworth, RL (1996). Action learning: Bridging academic and workplace. PIQ, 11(6), 43.
- PEKEL, Hakan, (2007). "**Öğrenen organizasyonlar ve örgüt kültürü arasındaki etkileşim.**" Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir).
- PETRİDES, Kostantinos, & FURNHAM, Adrian, (2000). "On the dimensional structure of emotional intelligence". **Personality and individual differences**, 29(2), 313–320.
- PETRİDES, Kostantinos, FREDERİCKSON, Norah, & FURNHAM, Adrian, (2004). "The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school". **Personality and individual differences**, 36(2), 277–293.
- PETRİDES, Kostantinos, PİTA, Ria, & KOKKİNAKİ, Flora, (2007). "The location of trait emotional intelligence in personality factor space". **British Journal of Psychology**, 98(2), 273–289.
- PLOTNİK, Rod, & KOUYOUMDJIAN, Haig, (2013). "**Introduction to psychology**". Cengage Learning.
- PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, & ROMHARDT, Kai, (2013). "**Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen**". Springer-Verlag.
- RİMMEL, Karin, (2002). "**Knowledge Management**". <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2451> (18.03.2016)
- ROBBİNS, Stephen, DECENZO, David, & COULTER, Mary, (2013). "**Yönetimin esasları**" (Çev. Öğüt, A.) Ankara: Nobel Yayınları.

- ROSENBERG, Morris, (1965). **“Society and the adolescent self-image”** (C. 11). Princeton university press Princeton, NJ. <http://psycnet.apa.org/journals/ort/36/3/560.pdf%26productCode=pa> (17.05.2016)
- ROSNAY, Joel De, (1998). **“Ortakyaşar İnsan”**. İstanbul :Telos Yayıncılık, (114/002).
- ROTHENBERG, Barbara, (1970). “Children’s social sensitivity and the relationship to interpersonal competence, intrapersonal comfort, and intellectual level”. **Developmental psychology**, 2(3), 335.
- RUGGLES, Rudy, (2009). **“Knowledge management tools”**. Routledge.
- SABAN, Ahmet, (2001). “Çoklu zekâ teorisi ve eğitim: Özel Esentepe İlköğretim Okulu örneği”. **Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11, 45–67.
- SABAN, Ahmet, (2004). **“Çoklu zekâ teorisi ve eğitimi”**. Nobel.
- SABAN, Ahmet, (2009). “Çoklu zekâ kuramı ile ilgili Türkçe çalışmaların içerik analizi”. **Education**, 17(4), 299–315.
- SABAN, Ahmet, (2010). **“Çoklu Zeka Kuramı ve Türk Eğitim Sistemine Yansıması”** (6. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SAĞSAN, Mustafa, (2007). **“Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”**. A. Yıldızeli ve HK Bahşıoğlu (Yay. Haz.) Adile Günden Anısına Armağan: ÜNAK, 3, 25–26.
- SALOVEY, Peter, & MAYER, John, (1990). “Emotional intelligence”. **Imagination, cognition and personality**, 9(3), 185–211.
- SAMANCIOĞLU, Mustafa, BAĞLIBEL, Murat,, SUMMAK, Semih, & KAYGISIZ, Gülfem Muşlu, (2010). “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Stratejilerini Kullanma Seviyeleri”. **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010(4).
- SCHEİN, Edgar, (1996). “Three cultures of management: The key to organizational learning”. **Sloan management review**, 38(1), 9.
- SCHUTTE, Nicola, MALOUFF, John, HALL, Lena, HAGGERTY, Donald, COOPER, Joan, GOLDEN, Charles, & DORNHEİM, Liane, (1998).

- “Development and validation of a measure of emotional intelligence”. **Personality and individual differences**, 25(2), 167–177.
- SCHWARTZ, Barry, (1996). “Memory as a cultural system: Abraham Lincoln in World War II”. **American Sociological Review**, 908–927.
- SELÇUK, Ziya, KAYILI, Hüseyin, & OKUT, Levent, (2002). “Çoklu zeka uygulamaları”. Nobel.
- SENGE, Peter, (2014). “**The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business**”.
https://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=-zBkAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP11&dq=senge&ots=WFZl2PQHcb&sig=js_tbS40yttA31auIo_7SQKmBE0 (17.12.2016)
- SENGE, Peter, & Kurpius, DeWayne, (1993). “The fifth discipline”. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 45(4), 31–32.
- SHAYAN, Reza & GHASEMIZAD, Alireza, (2015). “The Relationship between Organizational Intelligence and Knowledge Management and Their Impact on Organizational Agility”. **Cumhuriyet Science Journal**, 36(3), 3097–3108.
- SİEMSEN, Enno, ROTH, Aleda, & BALASUBRAMANIAN, Sridhar, (2008). “How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model”. **Journal of Operations Management**, 26(3), 426–445.
- SİLBERMAN, Melvin, & HANSBURG, Freda, (2000). “**People smart: Developing your interpersonal intelligence**”. Berrett-Koehler Publishers.
- SİLVERA, David MARTINUSSEN, Monica, & DAHL, Tove, (2001). “The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence”. **Scandinavian journal of psychology**, 42(4), 313–319.
- SLOCUM, Hellriegel, (2005). “**Organizational behavior**”. Thomson.
- SLOCUM, J. W., MCGILL, M. E., & LEI, D. (1999). “Designing organisations for competitive advantage”. **Organisational Dynamics**, 24–38.
- SMAEİLPUR, Maqsoud, SOLEYMANPOOR, Javad, & GOOYA, Mohammad Ali, (2014). “**The Design of Organizational Intelligence and**

- Knowledge Management (KM) structural model”(Case study: Personnel of Universities in Chalooos Town).** <http://brisjast.com/wp-content/uploads/2015/06/July-120-2014.pdf> (12.07.2016)
- SMALL, Michael, (2003). “Wisdom and Now Managerial Wisdom:Do They Hava a Place in Management Development Programs?” **The Journal of Management Development**, vol.23(no:7/8), 751–764.
- SNİS, Ulrika, (1999). “IT support in a Knowledge Management Process—A Field Study of a Quality Support Group in a Pharmaceutical Company”. Information Systems **Research Seminar in Scandinavia IRIS** (C. 22).
- SNİS, Ulrika. (2000). “Knowledge is acknowledged? A field study about people, processes, documents and technologies”. **System Sciences**, 2000. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on (s. 10–pp). IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/926706/> (17.06.2016)
- SPEARMAN, Charles, (1927). “**The abilities of man**”. <http://doi.apa.org/psycinfo/1927-01860-000> (21.03.2016)
- SPİNELLO, Richard, (1998). “The knowledge chain”. **Business Horizons**, 41(6), 4–14.
- SPRİNTHALL, Norman, & SPRİNTHALL, Richard, (1987). “**Educational psychology: A developmental approach**”. Random House.
- STALİNSKYİ, Sherryl, (2004). “Organizational Intelligence; A System Perspective”. **Organization Development Journal**, 22(2), 55–67.
- STEİN, Eric, (1995). “Organization memory: Review of concepts and recommendations for management”. **International journal of information management**, 15(1), 17–32.
- STEİN, Eric, & Zwass, Vladimir, (1995). “Actualizing organizational memory with information systems”. **Information systems research**, 6(2), 85–117.
- STERN, William, (1914). “**The psychological methods of testing intelligence**”. Warwick & York.
- STERNBERG, Robert, (1988). “**The triarchic mind: A new theory of human intelligence**”. Viking Pr.

- STERNBERG, Robert, (1997). **“Successful intelligence”**. First Agency Publishing.
- STERNBERG, Robert, (1999). “The theory of successful intelligence”. **Review of General psychology**, 3(4), 292.
- STEWART, Thomas,. (1991). “Brainpower”. **Fortune**, 123(11), 44.
- STEWART, Thomas, & Elhüseyni, Nurettin, (1997). **“Entellektüel sermaye: kuruluşların yeni zenginliği”**. MESS.
- STONEHOUSE, George, & PEMBERTON, Jonathan, (1999). “Learning and knowledge management in the intelligent organisation”. **Participation and Empowerment: An International Journal**, 7(5), 131–144.
- SUN, Zhaohao, & FİNNİE, Gavin, (2003). “Brain-Like architecture and experience based reasoning”. **JCIS**, (Sept 26-30).
- SUN, Zhaohao, & FİNNİE, Gavin, (2004). **“Intelligent Techniques in E-Commerce:A Case-based Reasoning Perspective”**. Heideberg: Springer-Verlag.
- SÜ ERÖZ, Sibel, (2011). **“Yönetim ve organizasyon bilim dalı duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişki: bir uygulama.”**, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- SVEİBY, Karl-Erik, & Simons, Roland, (2002). “Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study”. **Journal of knowledge Management**, 6(5), 420–433.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti, (2002). **“An intelligent organization: Integrating performance, competence and knowledge management”**. Capstone.
- ŞAMİLOĞLU, Famil, (2002).” **Entellektüel sermaye”**. Gazi Kitabevi.
- TABACHNICK, Barbara, & FİDELL, Linda, (2013). **“Using”**. Pearson Education, Boston.
- TABACHNICK, Barbara, FİDELL, Linda, & OSTERLİND, S. J. (2001). **“Using multivariate statistics”**. <https://www.ulb.tu-darmstadt.de/tocs/135813948.pdf> (19.09.2016)
- TAHERİ Lari, Masoud, (2010). **“The position of knowledge management in organizational intelligence”**. The first conference of organizational

intelligence and business intelligence.

TALU, Nilay, (1999). “Çoklu zeka kuramı ve eğitime yansımaları”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15(15).

TAŞGETİREN, Fatih, & LIANG, Yun-Chia, (2003). “A binary particle swarm optimization algorithm for lot sizing problem”. **Journal of Economic and Social Research**, 5(2), 1–20.

THORNDİKE, Edward, (1920). “Intelligence and its uses”. **Harper’s magazine**. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1920-10067-001> (10.07.2016)

THORNDİKE, Robert, HAGEN, Elizabeth, & SATTler, Jerome, (1986). “**Stanford-Binet intelligence scale**”. Riverside Publishing Company.

THORNDİKE, Robert, & STEİN, Saul, (1937). “An evaluation of the attempts to measure social intelligence”. **Psychological Bulletin**, 34(5), 275.

TOFFLER, Alvin, (1981). “**Üçüncü Dalga**”. (SEDEN, Ali, Çev.). İstanbul: Altın Kitaplar.

TOKAT, Bülent, & ÖNCEL, Mesut, (2015). “**Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri Kobi’ler İçin Çözüm Noktaları**”. <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/4747/65166> (27.07.2016)

TOKER, Fethi, (1968). “**Zeka kuramları**”. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu.

TORLAK, Gökhan, (2008). “**Organizasyon teorileri**”. Beta.

TOUNSI, İmen, (2005). “**On The Interaction Between Organizational Memory And It On Information Needs And Provision**”. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.115.3989&rep=rep1&type=pdf> (25.09.2016)

TROCHİM, William, (2000). “**The research methods knowledge base**”. Retrieved September 20, 2011.

TROCHİM, William, (2009). “**Nonequivalent group analysis**”. Research Methods Knowledge Base, <http://www.socialresearchmethods.net/kb/statnegd.php>. (11.02.2016)

TROCHİM, William, (2006). “**Reliability & validity**”.

- TUFAN, Şahnur, (2011). “**Geliştirilen duygusal zeka eğitimi programının ortaöğretim dokuzuncu sınıf öğrencilerinin duygusal zeka seviyelerine etkisi**”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- TURBAN, Efraim, (1992). “**Expert Systems and Applied Artificial Intelligence**”. New York: McMillan Publishing.
- TÜRK DİL KURUMU. (2017). www.tdk.gov.tr (10.02.2016)
- TÜRK, Murat, (2003a). “**Küreselleşme Sürecinde Bilgi Yönetimi**”. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- TÜRK, Murat, (2003b). “**Küreselleşme sürecinde işletmelerde bilgi yönetimi**”. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- TÜRK TARİH KURUMU. (y.y.). [http://www.ttk.gov.tr/index.php?Page=Yayinlar &KitapNo= 1150](http://www.ttk.gov.tr/index.php?Page=Yayinlar&KitapNo=1150) (14.08.2016)
- UÏT BEÏJERSE, Roelof, (1999). “Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon”. **Journal of knowledge Management**, 3(2), 94–110.
- UZUN, Hatice, & DURNA, Ufuk, (2008). “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”. **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(1), 33–40.
- VAN DER BENT, Jacqueline, PAAUWE, Jaap, & WILLIAMS, Roger, (1999). “Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes”. **Journal of Organizational Change Management**, 12(5), 377–404.
- VAN DER SPEK, Rob, & SPÏJKERVET, Andre, (1997). “Knowledge management: dealing intelligently with knowledge”. **Knowledge management and its integrative elements**, 31–59.
- VAN ROOY, David, & VÏSWESVARAN, Chockalingam, (2004). “Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net”. **Journal of vocational Behavior**, 65(1), 71–95.
- VAN STÏJN, Eveline, & WENSLEY, Anthony, (2001). “Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems: some concerns, methods and directions for future research”. **Business Process Management Journal**, 7(3), 181–194.

- VERYARD, Richard, (2012). **“Organization intelligence”**. Recuperado de [www. cbdiforum. com](http://www.cbdiforum.com).
- VERYARD, Richard, (2000). **“Component-Based Business Background Material on Intelligence”**. Veryard Projects Ltd.
- VERYARD, Richard, (2012). **“Organizational intelligence primer”**. Leanpub, Availableat: [http://leanpub. com/orgintelligence](http://leanpub.com/orgintelligence) (16.05.2016)
- VON KROGH, Georg, ICHIJIO, Kazuo, & NONAKA, Ikujiro, (2000). **“Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation”**. Oxford University Press on Demand.
- WAGNER, Richard, (2002). **“Smart people doing dumb things: The case of managerial incompetence”**. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-02392-003> (14.12.2016)
- WALKER, Ronald, & FOLEY, Jeanne, (1973). “Social intelligence: Its history and measurement”. **Psychological Reports**, 33(3), 839–864.
- WALSH, J. P. (1995). “Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane”. **Organization science**, 6(3), 280–321.
- WALSH, James, & UNGSON, Gerardo Rivera, (1991). “Organizational memory”. **Academy of management review**, 16(1), 57–91.
- WANG, ShouQing, & CHEN, Guoquan, (2005). “An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices”. **Management Decision**, 43(4), 479–500.
- WATKINS, Karen, & MARSICK, Victoria, (1997). **“Dimensions of the learning organization questionnaire”**. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- WEBER, Sue, LIU, Yihwa Irene, CHEN, Minder, & NUNAMAKER, Jay, (1990). “Toward more intelligent organizations”. **System Sciences**, 1990., Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on (C. 4, ss. 290–299). IEEE.
- WECHSLER, David, (2014). **“Wechsler Adult Intelligence Scale–Fourth Edition (WAIS–IV)”**. [https://pdfs.semanticscholar.org/ 2858 /f906a462c44 24192f80361f689bdec24c16d.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/2858/f906a462c4424192f80361f689bdec24c16d.pdf) (14.06.2016)

- WEİNER, Elliot, & Stewart, Barbara, (1984). **“Assessing individuals: psychological and educational tests and measurements”**. Little Brown.
- WESCHLER, David, (1958). **“The measurement and appraisal of adult intelligence Baltimore: Williams and Wilkins”**.
- WİİG, Karl, (1994). **“Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking-how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge”**. Schema Press, Limited.
- WONG, Chi-Sum, & LAW, Kenneth, (2002). **“The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”**. *The leadership quarterly*, 13(3), 243–274.
- YADAV, Rambalak, & PATHAK, Govind Swaroop, (2016). **“Intention to purchase organic food among young consumers: Evidences from a developing nation”**. *Appetite*, 96, 122–128.
- YAGHOUBİ, Nour-mohammad, GHOLAMİ, Saeed, & ARMESH, Hamed, (2012). **“The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence”**. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2626.
- YAGHOUBİ, Nour-mohammad, (2011). **“A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence”**.
<http://www.idosi.org/wasj/wasj12%289%29/8.pdf> (14.11.2016)
- YAHYA, Salleh, & GOH, Wee, (2002). **“Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management”**. *Journal of Knowledge Management*, 6(5).
- YANG, Baiyin, WATKİNS, Karen, & MARSİCK, Victoria, (2004). **“The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation”**. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31–55.
- YAVUZ, Eren, (2001). **“Eğitim-öğretimde çoklu zekâ teorisi ve uygulamaları”**. Özel Ceceli Okulları Eğitim Dizisi-1.
- YAZICI, Selim,(2001).” **Öğrenen organizasyonlar**”. İstanbul: Alfa.
- YILDIRIM, Ebru, (2015). **“Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel**

- Zekâ: Teori Ve Bir Uygulama**". <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423912247.pdf> (15.02.2016)
- YILDIZ, Birol & TENEKECİOĞLU, Berrin, (2004). "Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma". **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 579–590.
- YILMAZ, Ejder, (2001). "**Hukuk Sözlüğü**". Hukuk Sözlüğü (6.Baskı). Ankara: Yetkin Yayınları.
- YOLLES, Maurice, (2005). "Organisational intelligence". **Journal of workplace learning**, 17(1/2), 99–114.
- YÜCEL, İsmail Hakkı, (2007). "**Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü–Bir Uygulama**". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- YÜCEL, İsmail Hakkı, (1997). "**Bilim-teknoloji politikaları ve 21. yüzyılın toplumu. DPT**".
- ZAİM, Halil, (2005). "**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**". İstanbul: İşaret Yayınları.
- ZARGAN SÖZLÜK. (2017). www.zargan.com
- ZENCİRKİRAN, Mehmet, (2005). "**From Industry Society to Information Society: Changing Work Life and New Values**". Transformation in Work Life, Edt: Aşkın Keser, Ankara: Nobel Bookstore, 15–34.

DİZİN

-A-

Anova, 149, 153, 154, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235

Aptallık, 111, 112, 265

-B-

Bağlamsal alt kuram, 21
Basıklık, 154, 200
Başarı Zekası Kuramı, 21
Bedensel / Kinestetik Zeka, 23
Bileşimsel alt kuram, 20
Bilgi, 1, 3, 8, 19, 20, 36, 37, 39, 42, 55, 56, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 118, 124, 135, 144, 145, 148, 149, 200, 201, 202, 203, 204, 213, 219, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271, 273, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 283, 286

Bilginin Dönüşümü, 79

Bilgiyi Etkili Kullanma, 2, 55, 143, 147, 148, 155, 156, 157, 158, 159, 167, 168, 176, 177, 185, 186, 197, 198, 237, 239, 245

Biyoekolojik Zeka Kuramı, 19

Bulgular ve Yorum, 153

Bürokrasi, 54, 100, 124

-Ç-

Çarpıklık, 154, 200

Çift Etmen Kuramı, 19

Çok Faktör Kuramı, 21

Çoklu Zeka Kuramı, 18, 22, 278

-D-

Demografik Faktörler, 149

Deneyimsel alt kuram, 21

Doğacı Zeka, 24

Duygusal Zeka Kuramı, 18, 28

-E-

Enformasyon, 42, 60, 74

-F-

Faktör Analizi, 146, 147, 148, 149

Frekans Dağılımı, 150, 151, 152, 153

-G-

G-Faktörü, 12, 13

Görsel / Uzamsal Zeka, 23

Grup Zekası, 5, 34

Güç Birliği ve Uygunluk, 2, 53, 143, 147, 148, 155, 156, 157, 158, 159, 166, 167, 175, 176, 184, 185, 196, 237, 239, 244, 245

Güvenirlilik, 145

-H-

Hipotezler, 141

-İ-

IQ, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 36, 114

-İ-

İçsel / Bireysel Zeka, 24

İçtenlik, 2, 51, 142, 146, 155, 156, 157, 158, 159, 164, 165, 166, 174, 175, 183, 194, 195, 237, 239, 244

-K-

Kolektif Zeka, 5, 34

Kolmogorov, 154, 200

Korelayson, 153

Kurtosis, 154, 200

-M-

Mantıksal / Matematiksel Zeka, 23

Mekanik Zeka, 14
 Metaforlar, 7, 8, 10
 Müzikal / Ritmik Zeka, 24

-N-

Normallik, 154, 155, 156, 157, 158,
 159, 161, 163, 164, 165, 166, 167,
 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175,
 176, 177, 178, 179, 180, 182, 183,
 184, 185, 187, 188, 190, 191, 192,
 194, 196, 197, 198, 199, 201, 202,
 203, 204, 206, 208, 210, 211, 213,
 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222,
 223, 224, 226, 228, 229, 231, 232

-O-

Ortakyasar İnsan, 5

-Ö-

Öğrenen Örgüt, 126, 133, 256
 Öğrenme, 37, 53, 70, 96, 97, 98, 99,
 125, 126, 132, 133, 134, 263, 269,
 276
 Örgütsel aptallık, 114
 Örgütsel Hafıza, 116
 Örgütsel Zeka, 3, 34, 37, 40, 42, 44,
 139, 145, 146, 147, 154, 155, 156,
 157, 158, 159, 170, 171, 178, 179,
 188, 189, 199, 200, 234, 235, 236,
 237, 240, 247, 252, 254, 257, 265,
 269, 276
 Örtük Bilgi, 64, 65, 66, 67, 68, 69

-P-

Paylaşılan Kader, 2, 47, 142, 143, 147,
 148, 156, 157, 159, 161, 162, 172,
 173, 180, 181, 191, 192, 237, 238,
 243, 244, 245
 Performans Baskısı, 2, 56, 143, 146,
 148, 155, 156, 157, 158, 168, 169,

177, 178, 187, 198, 199, 237, 239,
 245

Pratik Zeka, 13, 111

-R-

Regresyon, 141, 153, 234, 241, 243

-S-

Sekiz Zeka Alanı, 23
 Sembiyonomik Evrim, 5
 S-Faktörü, 12
 Skewness, 154, 200
 Smirnov, 154, 200
 Sosyal / Kişilerarası Zeka, 24
 Sosyal Zeka, 14, 17, 25, 26, 28
 Sosyal Zeka Kuramı, 24
 Soyut Zeka, 14
 Sözel / Dilsel Zeka, 23
 Stratejik Vizyon, 2, 44, 141, 142, 147,
 148, 156, 159, 160, 171, 172, 179,
 180, 190, 237, 238, 243

-T-

Tecrübe, 73, 74, 103
 Tek Etmen Kuramı, 18
 Triarşik Zeka Kuramı, 18, 20
 T-Testi, 149, 153, 154, 155, 156, 157,
 158, 200, 201, 202, 203

-V-

Veri, 59, 74, 84, 107, 109, 144

-Y-

Yarışmacı Zeka, 5, 34

-Z-

Zeka Kuramları, 18
 Zekanın Temelleri, 7
 Zeki Örgütler, 37

