



**TC.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞL-DR-2013-0003**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜT  
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SİVİL TOPLUM  
KURULUŞLARI ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN**

**Başak DOĞAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU**

**AYDIN-2013**

**TC.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞL-DR-2013-003**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜT  
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SİVİL TOPLUM  
KURULUŞLARI ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Başak DOĞAN**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU**

**AYDIN-2013**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**  
**AYDIN**

İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Başak DOĞAN tarafından hazırlanan “**Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği**” başlıklı tez, 03 Ocak 2013 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası:</u>
Yrd.Doç.Dr. A. Ender ALTUNOĞLU(Danışman)	Adnan Menderes Üniversitesi	
Prof. Dr. Bahattin RIZAOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi	
Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	
Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi	
Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN	Pamukkale Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Osman PEKER  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Başak DOĞAN

İmza :

**YAZAR ADI-SOYADI:** Başak DOĞAN

**BAŞLIK:** Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği

## ÖZET

“Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği” isimli bu çalışmanın amacı, örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma kapsamında bilgi yönetimi nedir, örgütlerde bilgi yönetiminin etmenleri nelerdir, örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması ile örgüt performansı arasında nasıl bir ilişki vardır gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik kısmı yerli ve yabancı kaynaklardan hazırlanmıştır. Konuya ilişkin olarak, kütüphanelerden ve veri tabanlarından literatür taraması yapılarak gerekli kitap ve makaleler temin edilmiştir. Uygulama kısmında ise, bilgi yönetimi uygulamaları ile örgüt performansı ilişkisini ölçmeye yönelik bir saha çalışması yapılmıştır. Sivil Toplum Kuruluşları'na uygulanan anket çalışmasıyla, Sivil Toplum Kuruluşları örneğinde ve özelinde, Türkiye'de bilgi yönetimi uygulayan örgütlerin performanslarında meydana gelen değişimler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, giriş ve sonuç bölümleri hariç olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bilgi kavramı hakkında bilgi verilmiş, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi olguları incelenmiş ve Sivil Toplum Kuruluşları'nda bilgi yönetimi anlatılmıştır. İkinci bölümde, bilgi yönetimini etkileyen etmenler ve örgüt performansı arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Sivil Toplum Kuruluşları'na yönelik yapılan anket çalışması ve bulguları anlatılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Bilgi, Bilgi Yönetimi, Örgüt Performansı, Sivil Toplum Kuruluşları.

**NAME AND SURNAME OF THE AUTHOR:** Başak DOĞAN

**TITLE:** The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Performance: Non-Governmental Organizations Case

### **ABSTRACT**

The aim of this research, called “The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Performance: Non-Governmental Organizations Case”, is to determine the relationship between knowledge management implementations and organizational performance. Within the scope of the research, an answer is sought for the questions like what is knowledge management, what are the factors of the knowledge management in organizations, what relationships between implementation of knowledge management cause and organizational performance exists.

The theoretical part of the research is formulated by using local and foreign literature and references. Regarding the study topic, the necessary books and the articles were studied by making a literature review. At the implementation part, a field study is conducted for measuring the relationship between knowledge management implementations and organizational performance. A questionnaire study is conducted on Non-Governmental Organizations and by studying Non-Governmental Organizations, changes on the performance of organizations that implement knowledge management in are evaluated.

The research consists of three parts, excluding the introduction and conclusion parts. At the first part, some information was given on concept of knowledge, organizational knowledge and knowledge management plots were analysed and knowledge management in Non-Governmental Organizations was told. At the second part, the relationship between the factors of the knowledge management and organizational performance was analyzed in detail. At the third and the last part of the study, the questionnaire that has been conducted on Non-Governmental Organizations and its evidences are told.

**KEY WORDS:** Knowledge, Knowledge Management, Organizational Performance, Non-Governmental Organizations.

## ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Teknolojinin sürekli olarak değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalması, dünyanın giderek küresel hale gelmesi gibi durumlar sonucu, örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaç artmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır.

Küresel rekabet ve değişme, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün örgütlerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bu baskı neticesinde örgütler, bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin ve bu bilgi kaynaklarının kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir.

Bilgi yönetimi hakkındaki en özlü tanım, “bilgiyi, örgütün performansını artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma süreci” olarak yapılabilir.

Bu tez çalışmasının amacı, örgütlerde bilgi yönetimi ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi Sivil Toplum Kuruluşları örneğinde ve özelinde belirlemektir.

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde değerli görüşleriyle bana yardımcı olan, akademik hayatım boyunca bana her zaman yol gösteren ve destek olan danışman hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'na ilgi ve desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tezin yürütülmesi esnasında değerli görüşleriyle bana yardımcı olan değerli hocalarım sayın Prof.Dr. Erdoğan GAVCAR'a, sayın Prof.Dr. Bahattin RIZAOĞLU'na, sayın Prof.Dr. Selim BEKÇİOĞLU'na sayın Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezin her aşamasında desteklerini esirgemeyen ve yardımcı olan sayın Arş.Gör. Gülşah SEZEN AKAR'a ve sayın Öğr.Gör. Zehra GÜLCAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen sevgili eşime ve canım aileme çok şey borçluyum.

Başak DOĞAN

Aydın, 2013

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖN SÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ .....	xvii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. BİLGİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	6
1.1.1. Veri .....	8
1.1.2. Enformasyon .....	10
1.1.3. Bilgi .....	12
1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	17
1.2.1. Açık Bilgi .....	18
1.2.2. Örtük (Örtülü) Bilgi .....	18
1.2.3. Bilginin Dönüşümü .....	21
1.3. ÖRGÜTSEL BİLGİ .....	24
1.4. BİLGİ YÖNETİMİ .....	27
1.5. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ .....	36
1.5.1. Sivil Toplum Kuruluşları .....	37
1.5.1.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri (Fonksiyonları) .....	40



1.5.1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Sınıflandırılması .....	40
1.5.2. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları .....	42

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜT PERFORMANSI

2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	45
2.1.1. Çevre .....	45
2.1.1.1. Çevre Kavramı .....	46
2.1.1.2. Çevre ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki.....	49
2.1.2. Teknoloji Kullanımı .....	52
2.1.3. Örgüt Kültürü .....	59
2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	59
2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	61
2.1.3.2.1. Değerler.....	61
2.1.3.2.2. Düzgüler (Normlar).....	61
2.1.3.2.3. Varsayımlar .....	62
2.1.3.2.4. Seremoniler ve Törenler.....	63
2.1.3.2.5. Semboller .....	64
2.1.3.2.6. Adetler.....	64
2.1.3.2.7. Hikaye ve Efsaneler .....	64
2.1.3.2.8. Mitler.....	65
2.1.3.2.9. Dil.....	65
2.1.3.2.10. Kahramanlar .....	66
2.1.3.3. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki .....	66
2.1.4. Örgüt Yapısı .....	73

2.1.4.1. Örgüt ve Örgüt Yapısı Kavramları.....	73
2.1.4.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar .....	74
2.1.4.3. Örgüt Yapısı Çeşitleri .....	76
2.1.4.4. Örgüt Yapısı - Bilgi Yönetimi İlişkisi.....	79
2.2. ÖRGÜT PERFORMANSI.....	86

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMA SORUNU.....	93
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	96
3.3. ARAŞTIRMA SORULARI .....	96
3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	97
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	98
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	98
3.7. VARSAYIMLAR .....	99
3.8. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	99
3.8.1. Araştırma Yaklaşımı .....	99
3.8.2. Veri Toplama Yöntemi .....	100
3.8.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	102
3.8.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistikî Teknikler .....	102
3.9. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER .....	103
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	104
3.9.2. Katılımcıların Yetkili Olarak Buldukları Sivil Toplum Kuruluşu ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	105

3.9.3. Katılımcıların Bilgi Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	106
3.9.4. Katılımcıların Algılanan Çevre Etmenleri Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	107
3.9.5. Katılımcıların Örgüt Kültürü Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	109
3.9.6. Katılımcıların Örgüt Yapısı Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler.....	112
3.9.7. Katılımcıların Teknoloji Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	113
3.9.8. Katılımcıların Performans Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	114
3.9.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlere Göre Farklılık Yaratıp Yaratmadığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	115
3.9.9.1. Cinsiyet .....	116
3.9.9.1.1. Cinsiyet - Bilgi Yönetimi.....	116
3.9.9.1.2. Cinsiyet - Algılanan Çevre Etmenleri.....	118
3.9.9.1.3. Cinsiyet - Örgüt Kültürü .....	121
3.9.9.1.4. Cinsiyet - Örgüt Yapısı .....	124
3.9.9.1.5. Cinsiyet - Teknoloji Kullanımı .....	127
3.9.9.1.6. Cinsiyet - Performans.....	128
3.9.9.2. Yaş .....	130
3.9.9.2.1. Yaş - Bilgi Yönetimi .....	130
3.9.9.2.2. Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri.....	133
3.9.9.2.3. Yaş - Örgüt Kültürü.....	138
3.9.9.2.4. Yaş - Örgüt Yapısı.....	148

3.9.9.2.5. Yaş - Teknoloji Kullanımı.....	152
3.9.9.2.6. Yaş - Performans .....	154
3.9.9.3. Eğitim Seviyesi .....	156
3.9.9.3.1. Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi.....	156
3.9.9.3.2. Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri .....	159
3.9.9.3.3. Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü .....	164
3.9.9.3.4. Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı .....	171
3.9.9.3.5. Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı .....	175
3.9.9.3.6. Eğitim Seviyesi - Performans .....	178
3.9.10. Katılımcıların Yetkili Oldukları Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyet Yılıının Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlere Göre Farklılık Yaratıp Yaratmadığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	180
3.9.10.1. Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi .....	180
3.9.10.2. Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri .....	183
3.9.10.3. Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü.....	188
3.9.10.4. Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı.....	193
3.9.10.5. Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı .....	197
3.9.10.6. Faaliyet Yılı - Performans .....	200
3.9.11. Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlerin Örgüt Performansı ile İlişkisiyle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler .....	203
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	213
KAYNAKÇA .....	221
ÖZGEÇMİŞ .....	230
EK-1 ANKET SORULARI .....	231

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1 : Çeşitli Kavramsal Boyutlara Göre Bilgi Türleri.....	17
Çizelge 1.2 : Türkiye’de Dernek, Vakıf, Sendika, Oda ve Kooperatif Sayıları.....	43
Çizelge 2.1 : Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar.....	78
Çizelge 3.1 : Güvenilirlik İstatistikleri.....	103
Çizelge 3.2 : Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	104
Çizelge 3.3 : Katılımcıların Yetkili Olarak Buldukları Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyet Yılı.....	105
Çizelge 3.4 : Katılımcıların Bilgi Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri.....	106
Çizelge 3.5 : Katılımcıların Algılanan Çevre Etmenleri Hakkındaki Düşünceleri.....	108
Çizelge 3.6 : Katılımcıların Örgüt Kültürü Hakkındaki Düşünceleri .....	110
Çizelge 3.7 : Katılımcıların Örgüt Yapısı Hakkındaki Düşünceleri .....	112
Çizelge 3.8 : Katılımcıların Teknoloji Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri .....	114
Çizelge 3.9 : Katılımcıların Performans Hakkındaki Düşünceleri.....	115
Çizelge 3.10 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Bilgi Yönetimi) .....	117
Çizelge 3.11 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	120
Çizelge 3.12 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Örgüt Kültürü) .....	123
Çizelge 3.13 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Örgüt Yapısı) .....	126
Çizelge 3.14 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Teknoloji Kullanımı) .....	128
Çizelge 3.15 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet – Performans) .....	129
Çizelge 3.16 : Levene testi sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi).....	130
Çizelge 3.17 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi) .....	131
Çizelge 3.18 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi).....	131
Çizelge 3.19 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi) .....	132

Çizelge 3.20 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi).....	132
Çizelge 3.21 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri).....	133
Çizelge 3.22 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	134
Çizelge 3.23 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)..	135
Çizelge 3.24 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	135
Çizelge 3.25 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri).....	136
Çizelge 3.26 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü) .....	139
Çizelge 3.27 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü).....	140
Çizelge 3.28 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü).....	140
Çizelge 3.29 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü).....	141
Çizelge 3.30 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü).....	142
Çizelge 3.31 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı) .....	148
Çizelge 3.32 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı).....	149
Çizelge 3.33 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı).....	149
Çizelge 3.34 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı).....	150
Çizelge 3.35 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı).....	151
Çizelge 3.36 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı) .....	152
Çizelge 3.37 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı).....	152
Çizelge 3.38 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı).....	153
Çizelge 3.39 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı).....	153
Çizelge 3.40 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Performans).....	154
Çizelge 3.41 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Performans) .....	155
Çizelge 3.42 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Performans).....	155
Çizelge 3.43 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi).....	156
Çizelge 3.44 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi) .....	157

Çizelge 3.45 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi) .	157
Çizelge 3.46 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi) .....	158
Çizelge 3.47 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi) .....	158
Çizelge 3.48 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Algılanan Çevre Etmenleri).	160
Çizelge 3.49 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	160
Çizelge 3.50 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri).....	161
Çizelge 3.51 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Algılanan Çevre Etmenleri) ..	162
Çizelge 3.52 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri).....	163
Çizelge 3.53 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü) .....	165
Çizelge 3.54 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü) .....	165
Çizelge 3.55 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)...	167
Çizelge 3.56 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü) .....	168
Çizelge 3.57 : Tamhane's T2 testi sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü).....	169
Çizelge 3.58 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı) .....	171
Çizelge 3.59 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı) .....	172
Çizelge 3.60 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı).....	173
Çizelge 3.61 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı) .....	174
Çizelge 3.62 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı).....	174
Çizelge 3.63 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı) .....	175
Çizelge 3.64 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı) .....	176
Çizelge 3.65 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı) .....	176
Çizelge 3.66 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı) .....	177
Çizelge 3.67 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Teknoloji Kullanımı)	177

Çizelge 3.68 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans) .....	178
Çizelge 3.69 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans).....	179
Çizelge 3.70 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans).....	179
Çizelge 3.71 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi) .....	180
Çizelge 3.72 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi) .....	181
Çizelge 3.73 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi) .....	181
Çizelge 3.74 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi).....	182
Çizelge 3.75 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri) ....	184
Çizelge 3.76 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	184
Çizelge 3.77 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri).....	185
Çizelge 3.78 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri) .....	186
Çizelge 3.79 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri).....	187
Çizelge 3.80 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü) .....	188
Çizelge 3.81 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü).....	189
Çizelge 3.82 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü) .....	190
Çizelge 3.83 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü).....	191
Çizelge 3.84 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü).....	192
Çizelge 3.85 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı) .....	194
Çizelge 3.86 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı).....	194
Çizelge 3.87 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı) .....	195
Çizelge 3.88 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı).....	196
Çizelge 3.89 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı) .....	197
Çizelge 3.90 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı) .....	198
Çizelge 3.91 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı).....	198



Çizelge 3.92 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı-Teknoloji Kullanımı)	199
Çizelge 3.93 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı).....	199
Çizelge 3.94 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı)...	200
Çizelge 3.95 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans).....	201
Çizelge 3.96 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans) .....	201
Çizelge 3.97 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans) .....	202
Çizelge 3.98 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans) .....	202
Çizelge 3.99 : H1 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	204
Çizelge 3.100 : H2 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	205
Çizelge 3.101 : H3 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	206
Çizelge 3.102 : H4 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	207
Çizelge 3.103 : H5 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	208
Çizelge 3.104 : H6 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	209
Çizelge 3.105 : H7 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	210
Çizelge 3.106 : H8 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	211
Çizelge 3.107 : H9 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	212

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi .....	8
Şekil 1.2: Bilginin Dönüşümü (SDBİ Modeli – SECI Model) .....	21
Şekil 2.1: Mekanikten Organiğe Örgüt Yapıları .....	77
Şekil 2.2: Geleneksel Hiyerarşik Yönetim Yapısı .....	84
Şekil 2.3: Bilgi Örgütü Hiyerarşisi .....	85

## KISALTMALAR VE SİMGELER

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
SDBİ	: Sosyalleştirme-Dışsallaştırma-Birleştirme-İçselleştirme
SECI	: Socialization-Externalization-Combination-Internalization
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
STEP	: Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TCP/IP	: İletişim Kontrolü Protokolü/İnternet Protokolü

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişmeler yaşanmaktadır. Teknolojinin sürekli olarak değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalması, dünyanın giderek küresel hale gelmesi gibi durumlar sonucu, örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaç artmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır.

Küresel rekabet ve değişme, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün örgütlerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bu baskı neticesinde örgütler, bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin ve bu bilgi kaynaklarının kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir.

Bilgi yönetimi hakkındaki en özlü tanım, “bilgiyi, örgütün performansını artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma süreci” olarak yapılabilir.

Bilgi yönetimi, bir örgütün bütün bilgi varlıklarını belirlemek, elde etmek, değerlendirmek, onlara erişim sağlamak ve onları paylaşmak üzere bütünleşik bir yaklaşımı benimseyen bir disiplindir. Bu bilgi varlıkları arasında veri tabanları, belgeler, politikalar, tutulan yol ve yöntemler (prosedürler) ve örgütte çalışan bireylerin daha önceden ele geçirilememiş uzmanlıklarına yönelik bilgi, beceri ve deneyimleri de vardır.

Örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen birtakım etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, dışsal ve içsel olmak üzere gruplandırılabilir. Dışsal etmen örgütün algılanan çevresi olarak nitelendirilirken; içsel etmenler teknoloji kullanımı, örgüt kültürü ve örgüt yapısı olarak nitelendirilmektedir. Genel olarak bu dışsal ve içsel etmenleri bilgi yönetimini etkileyen etmenler olarak ifade etmek mümkündür.

Başarılı örgütler, çevre ile daha uyumlu hale gelmek için stratejilerini değiştirebilenlerdir. Bu süreçte yöneticilerin karar ve eylemleri örgüt ve çevresi arasında

uyumun sağlanması için anahtar etmendur. Dolayısıyla, yöneticilerin bilgi kapasitesinin, örgütün rekabet yeteneği üzerinde güçlü bir etki yaratması istenir (Goll vd., 2007, 161).

Çevresel belirsizlikler ne kadar fazla ise, karar vermek o kadar zorlaşmaktadır ve bilgiye duyulan ihtiyaç o kadar artmaktadır (Goll vd., 2007, 164). Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütler, dışsal özelliklerin örgütün içsel süreçlerini etkilediği bir açık sistem içinde varlıklarını sürdürmektedirler (Moffett vd., 2003, 7). Bu nedenle, örgütlerin makro çevresindeki değişiklikler örgütleri etkilemektedir.

Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmek ve bilgi neredeyse onu elde etmekle ilgilidir. Bu bağlamda teknoloji, hem bilgi yönetimi için katkıda bulunmakta hem de bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kılmaktadır (Moffett, 2003, 8). Teknolojinin gelişmesi, ekonomiye yönelik bilginin hızla iletilmesinin sağlanması gibi etkilerle oluşan küreselleşme, uluslararası rekabeti yaygınlaştırmış ve bu rekabette avantaj, bilgi endüstrilerine ve bilgi çalışanlarına önem veren işletmelere geçmiştir (Alkan, 2003, 124). Teknoloji, bilgi yönetimi uygulamalarının her aşamasının başarıyla gerçekleşmesini sağlayan temel güçlerden biri olmaktadır. Özellikle internet ve intranet, bilgi yönetimi uygulamalarının tipik teknoloji araçlarıdır (Alkan, 2003, 130).

Bilgiyi yaratma ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür (Valkokari ve Helander, 2007, 602). Bollinger ve Smith (2001, 10), örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd. (2003, 7), her türlü örgütsel değişmenin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. İkinci olarak, bir örgüt “bilgi örgütü” olabilir. Ancak bu durum, bilgi yönetimi örgütün tüm işlemlerinde iyice yerleştiği zaman meydana gelir. Bunun için bilgi kültürü, örgütün tamamınca benimsenmelidir. Moffett vd. (2003, 8), aynı zamanda, bilgi odaklı kültürün örgütte çalışanların bilgiyi paylaşmalarını teşvik ettiğini ifade etmişlerdir.

Örgüt yapısı, bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanallarının kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir (uit Beijerse, 2000, 171). Günümüzün gittikçe küreselleşen ve daha da rekabetçi hale gelen ve bilginin hızlı gelişimi ve tüketimi nedeniyle sürekli değişen iş çevrelerinin de dinamik ve belirsiz çevreler olduğu söylenebilir. Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır (Serpek, 2003, 83).

Bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile örgütün performansı arasında önemli ilişkiler vardır. Eğer bir örgüt bilgi yönetimini etkin bir biçimde uygulayabilirse; örgütün kârlılığı, pazar payı veya rekabet üstünlüğü artacak, dolayısıyla performansı artacaktır.

Çalışma, giriş ve sonuç bölümleri hariç olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bilgi kavramı açıklanmış, örgütsel bilgi ve bilgi yönetimi olguları incelenmiş ve Sivil Toplum Kuruluşları'nda bilgi yönetimi anlatılmıştır. İkinci bölümde, bilgi yönetimini etkileyen etmenler ve örgüt performansı arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, Sivil Toplum Kuruluşları'na yönelik yapılan anket çalışması ve bulguları ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ YÖNETİMİ

Dünyadaki farklı toplumların kaynaşması ve dünyanın tekleşmesi olarak tanımlanabilecek küreselleşme olgusu, çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, bir çok yeniliği ve gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Gerek ekonomik, gerek siyasi, gerekse teknolojik alanda yaşanan pek çok değişiklikler, insan hayatını farklı boyutlarda etkilemektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle, insanların ve toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel hayatlarını sistemli bir biçimde değiştiren, bilgiye dayalı yeni bir yapılanma süreci ortaya çıkmaktadır (Thurow, 2000, 20). Bu yeni yapılanma farklı yazarlar tarafından, “sanayi ötesi toplum”, “bilgi toplumu”, “bilgi ekonomisi” gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir (Zaim, 2005, 7).

Bu çalışmada “bilgi toplumu” olarak ifade edilecek olan bilgiye dayalı yeni yapılanma sürecinde bilgi; farklı biçimlerde toplumları şekillendiren, işin niteliğini ve mesleki yapılarını değiştiren, eğitimden iletişime, sağlık sisteminden sosyal yardım kurumlarına kadar ekonomik ve sosyal hayatın tüm unsurlarını etkileyen ve her çeşit ekonomik faaliyeti dönüştürme potansiyeline sahip temel bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Zaim, 2005, 8). Dolayısıyla bilgi toplumu, ulusal sınırların ortadan kalktığı, ulus ötesi örgütlerin, hükümet dışı unsurların ve sivil toplum kuruluşlarının rollerinin giderek arttığı yeni bir iktisadi ve sosyal yapılanmayı ifade etmektedir.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin bazı yazarlar tarafından 1950'li yıllardan itibaren başladığı (Zaim, 2005, 10) ifade edilmesine rağmen, bu süreç 1980'li yıllarda büyük bir ivme kazanmıştır. Bu süreçte, sanayi toplumunun stratejik kaynağı olan sermayenin yerini bilgiye bırakmasıyla, bilgiyi üreten örgütler toplumun eksenini oluşturmaya başlamıştır. Bilginin başlı başına bir üretici güç durumuna gelmesiyle bilgiyi üreten, kullanan ve ona sahip olan kişiler ve örgütler, toplumların gelişmesinde kilit rol oynar hale gelmişlerdir. Bu durum bize, küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı

olarak, geleneksel üretim etmenlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıktığını (İnce ve Oktay, 2006, 16) göstermektedir.

Bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir (Şendoğdu, 2005, 60). Sanayi toplumunda ön planda yer alan maddi ürünlerin yerini, bilişim teknolojisine dayanan bilgi almıştır. Bu bilginin temel özellikleri, geleceğe yönelik olması, sürekli üretilebilmesi, iletişim ağları ile taşınabilir ve paylaşılabilir olması ve emek, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir. Geleneksel üretim etmenleri artık, itici güçler olmaktan çok kısıtlayıcı olmaktadır ve bilgi, üretimin tek önemli etmeni haline gelmiştir (Serpek, 2003, 28).

Günümüzde bilgi, hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim etmenlerinden daha önemli bir hale gelmekte ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Durna, 2005, 74). Geleneksel üretim etmenleri ortadan kalkmış değildir, ancak, bilgiyle kolay elde edilebilecek unsurlar haline gelip ikinci plana düştüğünden (Serpek, 2003, 8), bilgi, anlamlı tek kaynak olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla geleneksel ekonomilerde hammadde, sermaye ve işgücü üretimin temel etmenleriyken, bilgi tabanlı ekonomide bilgi, rekabette avantaj sağlayan, üretimin ve yönetimin en öncelikli etmeni olmuştur (uit Beijerse, 1999, 95 ; Akgün ve Keskin, 2003, 175).

Bilgi toplumunda, bilgi sınırsız bir kaynak olmakla beraber, kıt olan şey örgütlerin bilgiyi anlama ve kullanma kapasiteleridir. Bilgiye dayalı üretim, toplumların gelişmesinde anahtar rol oynadığı gibi, örgütlerin de başarılı olabilmeleri ve küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri daha fazla bilgi üretmelerine ve eldeki bilgiyi daha etkili biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Zaim'in (2005, 47) Kennedy'den aktardığına göre, ABD'de faaliyet gösteren işletmelerin yalnızca %9,4'ü sermaye yoğun, kalan %90,6'sı ise bilgi yoğun işletmeler olarak değerlendirilmektedir. "Bilgi örgütleri" (bilgi şirketleri) olarak literatürde yer bulan bu işletmeler, piyasaların belirsizleştiği, teknolojinin hızla değiştiği, ürün dönüşüm süresinin kısaldığı küresel rekabet ortamında başarılı olmayı beceren ve istikrarlı biçimde yeni bilgi üreterek, bu bilgiyi örgütün her yerine geniş ölçüde yayan ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanan örgütlerdir. Uzmanlar, bilgi örgütü olabilmek için örgüt kültürünün önemini vurgulayarak, ortak bir



vizyon, paylaşılan değerleri bilgi üretmeye ve geliştirmeye uygun bir örgüt yapısının gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Örgütlerde bilginin üretilmesi, kodlanması, paylaşılması, öğrenilmesi ve yenilenmesi ile ilgili disiplinlerarası bir örgüt modeli (Yılmaz, 2005, 70) olarak tanımlanan **bilgi yönetimi**; bilgi örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi hususunda geçerli ve güncel olan en önemli kavramlardan bir tanesidir. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması, örgütün performansına olumlu yönde bir katkı yapacağından, günümüz örgütlerinin bilgi yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Bilgi yönetimi, bilgiyi edinmek, bilgiyi kullanmak ve bilgiyi tekrar kullanmak için gerekli işlemleri yapmak ve yeni koşullara uyum sağlayacak şekilde mevcut bilgilerimizi uyarlamak ile ilgili bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetiminin amacı, bilginin birden fazla kişinin (örgütün, toplumun vb.) kullanabilmesine elverişli, yani paylaşılabilir bir hale getirilmesidir (Aktan ve Vural, 2005, 1).

Bilgi yönetimi kavramına geçmeden önce, bilgi kavramını ve bilgiyle ilgili diğer kavramları açıklamakta fayda vardır.

## 1.1. BİLGİ KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bilgi, geçmişten bu yana, felsefenin, dinlerin ve pozitif bilimlerin ilgilendiği bir konu olmuştur (Zaim, 2005, 66). Bu sebeple, bilginin tanımına yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Tonta'nın (2004, 1) aktardığına göre; felsefi açıdan “bilgi” ve bilginin nesnesi konusunu inceleyen Kuçuradi, bazı Avrupa dillerinde “bilgi” teriminin hem bilme etkinliğini hem de bu etkinlik sonucu elde edilen çıktıyı tanımlamak için kullanıldığına işaret etmekte ve insanlara ait bir etkinlik olan bilginin iç içe geçmiş birçok etkinlikten (algılama, anlama, düşünme, muhakeme etme, yorumlama, açıklama, doğrulama, değerlendirme, vb. gibi) oluştuğunu vurgulamaktadır.

Yine Tonta'nın (2004, 1) eserinde yer alan şekliyle, konuya bilgi araştırmaları açısından yaklaşan Buckland ise “bilgi” terimini üç ayrı anlamda ele alarak tanımlamaktadır:

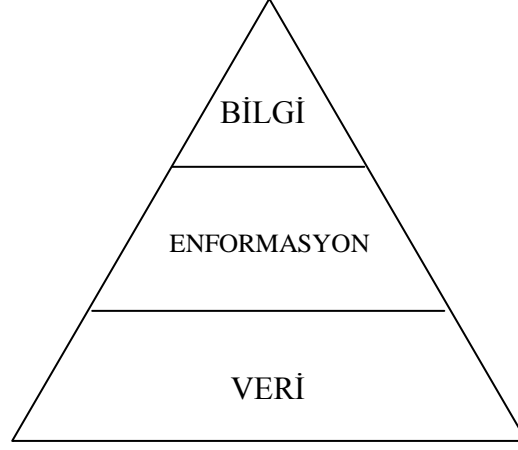
1. Süreç olarak bilgi,
2. Bilgi olarak bilgi,
3. Nesne olarak bilgi.

Yeni birşeyler öğrendiğimiz zaman mevcut bilgilerimiz değişir ve yeni öğrendiklerimizle ilişkili olarak bazen mevcut bilgilerimizi gözden geçirmek durumunda kalabiliriz. İşte bu öğrenme eylemi, birisine bir şeyler aktarma ya da söyleme süreci “süreç olarak bilgi” olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte karşı tarafa aktarılan şeye ise “bilgi olarak bilgi” adı verilir. “Bilgi” terimi bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, dergi, film, belge, vd.) için de kullanılmaktadır. Bu anlamda ise “nesne olarak bilgi”den söz etmek mümkündür. Bilgilenme sürecinde (süreç olarak bilgi) beynimizde meydana gelen değişiklikleri tam olarak açıklayamadığımız gibi, bu süreç sonunda edinilen bilgiyi (bilgi olarak bilgi) elle tutup, gözle görmemiz ya da nesnel yöntemlerle ne kadar bilgi edindiğimizi ölçmemiz mümkün değildir. Bu süreç sonunda elde edilen bilgi (bilgi olarak bilgi) ancak tanımlanarak nesnelere üzerine aktarıldığı zaman (nesne olarak bilgi) elle tutulur, gözle görülür ya da ölçülebilir hale gelmektedir. Bilgi taşıyan nesnelere işleyerek yeni formlarda bilgi elde etmek ise “bilgi işleme” olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi kavramı, günlük hayatımızda çok sık kullanılmasına rağmen, tanımı çok net olmayan bir kavramdır. Çoğu zaman, inanç, değer yargısı, his, önsezi gibi kendisine benzeyen kavramlarla iç içe geçmiştir (Zaim, 2005, 66). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te “Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf” şeklinde tanımlanan bilgi kavramı, sık sık veri ve enformasyon kavramlarıyla karıştırılmaktadır.

Bilgi ve bilgi yönetimi hakkındaki literatür incelendiğinde, İngilizce'deki “information” ve “knowledge” sözcüklerinin “bilgi” olarak Türkçeleştirildiğini görmekteyiz. “Information” ve “knowledge” bilgi anlamına gelmekle birlikte, bu iki sözcüğün ifade ettikleri anlam birbirinden farklıdır. Bir de bu iki kavramla sıkça karıştırılan “veri” kavramına günlük kullanımda oldukça sık rastlanır. Şekil 1.1'de birbirleriyle olan ilişkileri şematize edilen ve aralarında anlam farklılığı olan bu kavramlardan veri, ham gerçekler (Zaim, 2005, 67); enformasyon, organize edilmiş bir

veri seti; bilgi, anlamlı (anlaşılabilir) enformasyon anlamına gelmektedir (Akgün ve Keskin, 2003, 176; Bhatt, 2001, 69).



**Şekil 1.1 : Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkisi**

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları hakkında daha geniş açıklamalar aşağıda sunulmaktadır:

### **1.1.1. Veri**

Veri; olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder (Davenport and Prusak, 1998; Blair, 2002). Laudon ve Laudon (1998, 8) veriyi, bir örgütte veya fiziki çevrede gelişen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçekler olarak tanımlamıştır. Drucker (1999), düzenlenmemiş ve bir anlam ifade etmeyen bilginin veri olduğunu belirtmektedir. Örgütler açısından verinin en işe yarar tanımı ise, “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları”dır (Davenport and Prusak, 1998, 22 ; Zaim, 2005, 68).

Veri, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Yozgat (1998, 45) veriyi tanımlanamayan ses, görüntü, yazı ve obje veya gerçeklerin sembolik ifadesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda veri, düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen bilgidir. Barutçugil (2002, 52) de verinin özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabileceğini ve çoğu kez bir anlamının ve içeriğinin olmadığını belirtmiştir.

Veri, değerlendirme ve yorum içermemekte bu nedenle tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Örneğin bir kişi, markete gidip alışveriş yaptığında bu işlem verilerle ifade edilebilir; neler alınmıştır, miktarları nedir, ne kadar para ödenmiştir gibi. Bu veriler müşterinin niçin başka bir marketi değil de burayı tercih ettiğini, aynı markete tekrar gelme ihtimalini göstermez. Ayrıca bu veriler marketin iyi yönetilip yönetilmediği, başarılı olup olmadığı konusunda açıklama yapmaz (Barutçugil, 2002, 57). Verinin bir anlam kazanabilmesi için enformasyona dönüşmesi lazımdır (Tiwana, 2003).

Veriler basit ve doğrulukları tartışılmaz gerçeklerdir. Bir markette yapılan alışverişte, ürünler kasadan geçirilirken duyulan her bip sesi marketin veri tabanına yazılan bir veridir. İşlem, ürün kodu üzerindeki bilgileri, hangi ürünün ne zaman ve hangi miktarda alındığını kaydeder ve bu bilgilerin doğruluğundan çoğu zaman şüphe edilmez (Serpek, 2003, 13).

Veri, örgütsel amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Modern örgütlerde veri, teknolojik sistemlerde saklanır (Serpek, 2003, 13). Teknolojinin de giderek yaygınlaşması ile beraber günümüzde pek çok örgüt, işle ilgili verilerini bilgisayarlar aracılığıyla depolamaktadır. Bu verilerin kullanılabilirliği örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütler verileri istenildiği zaman bulup kullanılabilir hale getirmeye yönelik sistemlere büyük miktarda kaynak ayırmaktadır (Zaim, 2005, s. 68).

Bütün örgütlerin verilere ihtiyacı olmakla birlikte, bankalar, sigorta şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, sosyal güvenlik kurumları gibi bazı örgütler, verilere fazlasıyla bağımlı çalışırlar. Bu örgütlerin faaliyetlerinin temelinde kayıt tutma olayı yer alır ve bu örgütlerin başarılı olabilmeleri açısından etkili bir veri yönetimi zorunludur (Türk, 2003, 76). Bununla birlikte, örgütlerin en çok düştükleri yanılgılardan biri, pek çok veri toplamış olmanın alınacak kararların iyi, doğru, objektif ve akla yatkın olacağı anlamına geldiğini zannetmeleridir (Serpek, 2003, 14). Daha fazla veri, her zaman daha az veriden iyidir denemez. Bazen örgütlerin yalnızca gerçeklere ilişkin oldukları ve bu yüzden de bilimsel bir kesinlik görüntüsü verdikleri için yığınlarca veriyi biriktirdikleri görülür. Ne kadar fazla veri toplanırsa objektif olarak doğru kararların kendiliklerinden

ortaya çıkacakları sanılır. Oysa bu görüş iki noktada yanlıştır. Birincisi gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarayacak olanların belirlenmesini ve kullanılmasını zorlaştırabilir. İkincisi ve daha önemlisi, verilerin kendi başlarına bir anlam taşımaları söz konusu değildir (Türk, 2003, 76) ve gereğinden fazla veri toplamak, genellikle onlardan bir anlam çıkarabilmeyi daha da güçleştirir (Serpek, 2003, 14). Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmaz (Türk, 2003, 77). Bununla beraber, verinin bilgiye ulaşmada yine de önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Çünkü bilgi merdiveninin en alt basamağında yer alan veri, daha sonraki basamağı oluşturan enformasyonun elde edilmesinde hammadde görevini görmektedir (Uzun, 2007, 3).

### **1.1.2. Enformasyon**

Enformasyon kelimesi “şekil vermek” anlamını taşımaktadır. Bu açıdan, verinin anlamlı şekle getirilmiş halini ifade eder (Uzun, 2007, 3). Veriden farklı olarak, enformasyonun bir anlamı ve alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, bakış açısında veya anlayışında bir fark meydana getirmek ve onu biçimlendirmek şeklinde ortaya konulabilecek bir amacı vardır (Zaim, 2005, 69). Laudon ve Laudon (1998) da enformasyonu, belli bir şekle sokulmuş, anlam taşıyan ve insanlara faydalı olabilecek veri olarak tanımlamıştır.

Enformasyon elde edilebilen, filtrelenen, işleminden geçirilen verilerdir (Aktan ve Vural, 2005). Enformasyonun işlenmiş olması, onun bir düzene konulmuş, anlamlandırılmış, biçimlendirilmiş, süzölmüş, analiz edilmiş ve özetlenmiş olması demektir (Serpek, 2003, 14). Anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılardan oluşan veri, enformasyon olarak tanımlanır; dolayısıyla enformasyonun kaynağı verilerdir (Yozgat, 1998, 45).

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler (Serpek, 2003, 15).

Enformasyon geçerlilik ve amaç katılmış veridir. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam ifade etmektedir. Farklı durumlarda enformasyonu yararlı kılan şey, kişisel yargılardır. Örneğin, Türkiye borsasında yatırımı olan biri için Hong Kong borsasıyla ilgili bir haber enformasyon değeri taşımayabilir (Serpek, 2003, 16).

Enformasyon içerikte sunulan düzenlenmiş verilerdir. Örnek olarak; bir şehirdeki evler hakkında düzenlenmiş istatistikler, bir caddenin krokisi, bir tıp kitabındaki düzenlenmiş resimler, bir dergideki bir makale verilebilir (Tiryaki, 2005, 6).

Alkan'ın (2003, 127) Parker'dan aktardığına göre enformasyon suya benzer; tıpkı onun gibi birçok kaynaktan gelir. Onu ele geçirmek zor veya kolay olabilir. Farklı amaçlarla kullanılabilir duruma getirilmeden önce toplanmalı, işleminden geçirilmeli, depolanmalı ve dağıtımını sağlanmalıdır.

Verileri enformasyona çevirmek için kullanılan bazı yöntemler Davenport ve Prusak (2001, 24-26) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Amaca yönelik olma: Veriler belirli bir amaca yönelik olarak toplanabilir.
- Sınıflandırılma: Veriler analize uygun biçimde ve temel bileşenlerine ayrılarak sınıflandırılabilir.
- Hesaplama: Veriler matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilebilir.
- Düzeltme: Veriler hatalardan arındırılabilir.
- Özetleme: Veriler kısa ve öz görünecek şekilde özetlenebilir.

Veri, bahsedilen bu yöntemler kullanılarak enformasyona dönüşmektedir. Verinin odak noktası nicelik iken, enformasyonun odak noktası nitelik olmaktadır (Uzun, 2007, 4). Böylelikle, bilgi hiyerarşisinin bir üst basamağında yer alan bilgiye daha da yaklaşmış olunmaktadır.

### 1.1.3. Bilgi

Bilginin üzerinde fikir birliğine varılmış bir tek tanımı yoktur, daha çok, bilginin doğası üzerine ortaya konulmuş pek çok teori ve süregelen tartışmalar vardır. Bu da farklı araştırmacıların bilgiyi farklı şekillerde tanımlamaları sonucunu doğurmuştur.

Bilgi, genel anlamda “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak değerlendirilmektedir. Bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Öğüt, 2001, 9). Bilgi, bilinen şeydir (Abdullah vd., 2008, 281).

Argyris (1993, 2-3), bilgiyi “insanların ve örgütlerin etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasite” şeklinde tanımlamıştır. Nonaka ve Takeuchi (1999)'ye göre ise bilgi, “doğruluğu ispatlanmış inançlardır”. “İnsan zihninin fikirlere, kurallara, prosedürlere ve enformasyona bilinçli biçimde anlam kazandırması” ise Bhatt (2002, 32)'in yapmış olduğu bilgi tanımıdır.

Davenport ve Prusak (2001, 27), bilgiyi “Belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşim” olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Örgütlerde yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir.

Veri ham gerçekler, enformasyon ise verilerin düzenlenmiş hali olarak düşünüldüğünde, bilgi de anlamlı hale gelmiş enformasyon olmaktadır (Bhatt, 2001). Buna dayanarak, bilginin enformasyondan türediğini söyleyebiliriz. Bilgi, edinilen enformasyonun farklı durumları karşılaştırabilme, karar verme ve eyleme geçme konularında kullanılmak üzere özümsemesidir (Serpek, 2003, 16). Bilgiyi enformasyondan ayıran en önemli özellikler Zaim'in (2005, 71) eserinde şu şekilde sıralanmıştır:

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

Demirhan'ın (2002, 118), Ergun'dan aktardığı şekliyle bilgi, ham olgu olarak nitelendirilen verilerin bilgi işlem yardımıyla bir dönüşüm sürecinden geçirilerek yararlı ve anlamlı sonuçlara dönüştürülmüş biçimi olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla bilgi, “karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder” (Çapar, 2003, 422).

Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen, alınan ve kaydedilen formlardır. Bilgi ise sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003, 176). Dolayısıyla bilgi, bireyin zihninde tutulan veya bilgi kayıt ortamlarına kaydedilerek iletilen sistematik, anlamlı ve ilişkili veriler bütünü olarak (Gürdal, 2004, 52) nitelendirilir. Clarke ve Rollo'ya (2001, 207) göre bilgi, anlayış, deneyim, sezgi, yargı ve değerlerle ortaya çıkan enformasyon olarak görülebilir. Bilgi ayrıca, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyon şeklinde de tanımlanabilmektedir (Durna vd., 2007, 177). Özümlemişdir. Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış olan öteki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının bir toplamıdır (Barutçugil, 2002, 58). İnançlara ve değerlere dayanmaktadır. İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer, alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin var olan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer bir değer taşıyorsa reddedilir ve silinir (Serpek, 2003, 16).

Bilgi, zaman içerisinde çalışma, araştırma, gözlem ya da deneyim ile edinilmiş bir anlayış, bilinç ve aşinalık olarak tanımlanabilir. Bilgi, kişisel deneyimler, yetenek ve



yeterliliklere dayanan enformasyonun kişisel yorumudur (Celep ve Çetin, 2003, 13). Bu anlamda, bilginin sözlere dökülmesi her zaman mümkün olamayabilir (Serpek, 2003, 17).

Bilgi, net, açık-seçik ya da basit değildir; çamurlu ve bulanıktır, kısmi olarak yapılanmıştır. Önsezilere dayanır, anlatılması, sözcüklerle ve örneklerle ifade edilmesi güçtür ve büyük kısmı veri tabanlarında değil, örgütte çalışan insanların zihninde depolanmıştır. İnsanlar arasındaki bağlantılarda, sohbetlerde, deneyime dayalı önsezilerde ve insanların durumları, problemleri ve çözümleri karşılaştırabilme yeteneğinde bulunur. Bu net olmayan bilginin sadece ufak bir kısmı veri tabanlarında, kitaplarda, kullanma kılavuzlarında ve sunularda biçimlendirilir, geri kalan kısmı insanların kafalarında kalır. Bu, örgütten bilgili insanlar gittiği anda bilginin de onlarla gideceği anlamına gelir (Serpek, 2003, 18).

Son yıllarda bilgi teknolojisindeki hızlı ilerlemeler ve dinamik küresel çevrenin etkisiyle bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajını kolaylaştıran ve geliştiren çok önemli bir kaynak haline gelmiştir (Durna, 2005, 72). Bu kaynak, insana özgüdür; kitaplarda bulunmaz, kitaplarda enformasyon bulunur. Bilgi, enformasyonun belirli bir işe ve performansa uygulanabilme becerisidir ve bu ancak bir insanla, onun beyniyle ya da el becerisiyle mümkün olur (Drucker, 1999, 104).

Bilgi, doğruları temsil eder ve bu nedenle hareket için güvenilir bir temel oluşturur (Clarke ve Rollo, 2001, 207). Bu açıdan bakıldığında bilgi, bireysel ve örgütsel kararların temelini oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmada örgütün tüm düzeylerinde bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Ancak gereksinim duyulan bilginin türü, yapısı ve içeriği bu bilgiyi kullanan birimin fonksiyonlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütün alt düzeylerinde bulunan, yürütmeden sorumlu yöneticilerin bilgi gereksinimleri rutin, günlük, yürütme ile ilgili kararlar için olurken orta ve üst düzey yöneticiler için bilgi gereksinimleri uzun dönemli kararlar alma ve politikalar oluşturmada ortaya çıkabilmektedir. Bazen kimi yöneticiler için veri işleme sürecinden geçerek oluşan bilgiler, kimi yöneticiler için veri özelliği taşıyabilmektedir. Bu bağlamda bilgi, büyük oranda alıcı birimin özelliğine bağlı olmakta; alıcı birim için

yararlı ve anlamlı bir nitelik taşıdığı sürece bilgi olma özelliğini korumaktadır (Sevinç, 2006, 11).

Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamak ve kararları niteliksel anlamda geliştirmektir. Bu anlamda alınan kararın değeri, bilginin değerini ortaya koyacaktır (Serpek, 2003, 26). Bilginin değer taşıması için sahip olması gereken özelliklerin başında “doğruluğu” gelir. Her zaman %100 doğru bilgiye ulaşmak mümkün olmasa da, durumların adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için, belli bir konuda kullanılan bilgilerin doğru olması gerekmektedir. Ayrıca, belli bir konuda üretilen bilgi, konunun dışına çıkmamalı, konuyla “ilgili” olmalıdır, aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olur. Bilgi “tam” olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilir. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi imkansız olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır. “Doğru zaman”da elde edilemeyen bilgi değerini yitirip, boşa çaba haline gelebilir. Bilgiye istenen her an “kolaylıkla ulaşabilme” olanaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bilgi, kullanıcıyı tereddüde sürüklemeyen kolaylıkla “anlaşılır” olmalıdır. Bilginin kalitesi ve değerini artıran en önemli özelliklerden biri de “güvenilirliği”dir. Kullanıcı bilgiye güvenmeli ve gönül rahatlığı ile kullanabilmelidir (Serpek, 2003, 27 ; Yozgat, 1998, 45-46).

Bilginin kavramsal olarak ne olduğu ile ilgili tam bir fikir birliği sağlanmasa da, bilginin günümüzde rekabet için öncelikli konu olduğu hususunda tam bir fikir birliği vardır (Türk, 2003, 100). Bilginin veri ve enformasyondan daha değerli olmasının nedeni, bilginin eyleme daha yakın olmasından kaynaklanmaktadır (Sevinç, 2006, 7 ; Serpek, 2003, 17). Sahip olunan bilgi sonucunda karar üretip uygulamaya geçilebilmektedir. Örneğin vatandaşların gelecekteki olası gereksinimlerini bilmek, hizmet tasarımında etkinlik artışına neden olabilecektir (Sevinç, 2006, 7).

Bilgi, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için örgütlerin bilgi temellerini geliştirmeleri gereğine örgütsel çevrelerde sürekli vurgu yapılmaktadır (Carter ve Scarbrough, 2001, 215). Hızlı değişimin neden olduğu belirsiz bir ekonomide rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgi olduğu söylenebilir

(İpçioğlu ve Tunca, 2002, 8-9). Bilgi yönetimi, örgütlerin sürekli karmaşıklaşan bir çevreyle baş edebilmeleri noktasında stratejik olarak katkıda bulunmaktadır (Çivi, 2000, 171).

Elbette her türlü bilgi örgüt açısından stratejik öneme sahip değildir. O halde sorulması gereken soru, “stratejik bilgiyi stratejik olmayan bilgiden ayıran nedir?” sorusu olmalıdır. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik olarak görülemez. Böylesi bilgi örgütler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir, bir yerden bir yere kolayca göç edebilir, kolayca elde edilebilir. Dolayısı ile bunun örgütler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için örgüte özgü olması ve kolayca transfer edilememesi, göç edememesi, elde edilememesi ve yayılmasının olanaklı olmaması gerekmektedir. Stratejik bilgi bireylerde ve örgütsel sosyal ilişkilerde yerleşmiş olarak görülür ve dolayısıyla örtük, kişi ve örgüt özelinde olarak varlığını sürdürür. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer (Şendoğdu, 2005, 85).

Belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiginde, teknolojik gelişmeler arttığında, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde başarılı olan örgütler, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi örgütün her yerine geniş ölçüde yayabilen, yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen örgütler olacaktır (Nonaka, 1999, 30). (Şendoğdu, 2005, 60). Bu nedenle bilgi yönetimi uygulaması rekabete direnen, yaptığı işlerden verim elde etmek isteyen örgütler için günümüzün vazgeçilmez yönetim kollarından biridir (Odabaş, 2003, 360).

Bilgi ancak bireyler tarafından yaratılabilir. Bir örgüt onu oluşturan bireyler olmaksızın bilgi yaratamaz. Örgütün bu konudaki katkısı yaratıcı bireyleri desteklemek ve onlara bilgi yaratabilecekleri bir bağlam hazırlamaktır. Böylece örgütsel bilgi yaratılması süreci bireylerin bilgi yaratılmasının desteklenmesi ve bunun örgüt içindeki bilgi sisteminin bir parçası olarak sabitleştirilmesidir. Örgütsel kademeler arasındaki veya içindeki etkileşim de bu sistemi etkileyecektir. Bilginin bireysel olarak veya

örgütsel yaratılmasının dışında örtük veya açık bilginin etkileşimi bilgi yönetimi kavramının temel yapısını oluşturmaktadır (Tiryaki, 2005, 17).

## 1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Hakkında pek çok farklı tanım yapılan bilgi kavramının sınıflandırılması da farklı başlıklar altında gerçekleşmektedir. Örneğin, Zaim'in (2005, 73) Brown ve Woodland'dan aktardığı üzere; bir şeyi veya bir olayı tasvir etmek için kullanılan bilgiye “açıklayıcı bilgi”, tarihi gerçeklere dayanan bilgiye “tarihi bilgi”, tecrübeye dayanan bilgiye “tecrübi bilgi”, bir konuyla ilgili çeşitli varsayımlara ve sebep-sonuç ilişkilerine dayanan bilgiye “teorik bilgi” denmesi, pek çok bilgi sınıflandırmasından sadece birkaçını göstermektedir.

Bilgi yönetimi açısından bilginin türleri aşağıdaki çizelgede görüldüğü üzere, dört farklı boyutta ele alınmaktadır:

**Çizelge 1.1 : Çeşitli Kavramsal Boyutlara Göre Bilgi Türleri**

<b>Kavramsal Boyutlar</b>	<b>Bilgi Türleri</b>
Bilgi kuramı açısından	<b>Açık:</b> objektif, formüle edilmiş <b>Örtük:</b> subjektif, uzmanlığa ve tecrübeye dayalı
Beşeri bilimler açısından	<b>Bireysel:</b> bir kişiye ait <b>Sosyal:</b> bir gruba veya örgüte ait
Sistem açısından	<b>Harici:</b> enformasyona dayalı, teknik <b>Dahili:</b> üretilen, içselleştirilen, kavramaya dayalı
Stratejik açıdan	<b>Kaynak:</b> genellikle açık bilgi <b>Kapasite:</b> genellikle örtülü ve teknik <b>Vizyon:</b> genellikle örtülü ve kavramaya dayalı

**Kaynak:** Campos ve Sanchez, 2003 ; Zaim, 2005, 74.

Literatürde en çok karşılaşılan bilgi sınıflandırması olarak örtülü ve açık bilgi yer almakta ve araştırmalar bu konuda yoğunlaşmaktadır. Bilgi yönetimi konusunda çok önemli araştırmaları bulunan Nonaka ve Takeuchi (1995) de, bilginin temel olarak açık ve örtülü bilgi olmak üzere iki şekilde var olduğunu ifade etmişlerdir.

### 1.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi kaydedilebilen, arşivlenen ve kodlanan her türlü bilgiyi içerir. Bilimsel formüller, elle tutulmuş kayıtlar, bilgisayar dosyaları, belgeler, patentler ve standart hale getirilmiş prosedürler gibi formlarda kolaylıkla transfer edilebilen ve yayılabilen, kelimeler ve sayılar olarak ifade edilen bilgidir (uit Beijerse, 2000). Örgütteki herkes tarafından kolaylıkla ulaşılabilen ve kullanılabilen veritabanlarında kodlanır ve saklanır (Çivi, 2000). Yerleşik, sistemli, kayıtlı ve herkesin kolayca ulaşabildiği bir bilgi çeşidi olan açık bilgi, örgütlerdeki yazılı bilgiler (Odabaş, 2003, 364) şeklinde örneklendirilebilir.

Kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel, belirli bir kişiye ait olamayan ve sahibinden bağımsız bilgiye açık bilgi denilmiştir (Zaim, 2005, 75). Sahibinden bağımsız olduğu için, açık bilgi kolay iletilir ve bireyler ve örgütler arasında kolayca aktarılabilir. Açık bilgiler, formüller, ders kitapları veya teknik belgelerde yer alabilmekte, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilen ve işletmenin felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır (Tiryaki, 2005, 16).

Açık bilgi yerleşik ve sistemlidir. Bu yüzden, ürün tanımı veya bilimsel bir formül ya da bir bilgisayar programı biçiminde kolayca iletilip paylaşılabilir (Nonaka, 1999). Kullanıma hazır (Lam, 2000) niteliğe sahip açık, bilgi belgeler ve veritabanları gibi sistematik ve formal dilde kodlanabilir ve yayımlanabilir (Tiwana, 2003). Bu sayede açık bilgi, kolayca tekrar üretilebilme ve örgüt içinde dağıtılabilme avantajına sahiptir (Tiryaki, 2005, 16).

### 1.2.2. Örtük (Örtülü) Bilgi

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye örtük bilgi adı verilmektedir (Zaim, 2005, 75). Örtük bilgi; insanın içinde, beyninde taşıdığı birikim (know-how) veya enformasyonun tarafından oluşturulur (Nonaka 1999). Kişisel, formüle edilmesi ve diğerlerine iletilmesi zor olarak belirtilen örtük bilgi, denedikçe öğrenilen bir yapı içinde, deneyimler sonucunda kazanılır (Lam,

2000 ; Tiwana, 2003). Bu yüzden örtük bilgi, subjektif sezgiler, önseziler gibi bir şeyi önceden görebilme kabiliyeti ve kavrayışına sahip olmayı gerektirir.

Örtük bilgi, duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlı olan bir bilgi türüdür. Bilginin örtük olması, onun kolayca görülmediği ve ifade edilmediğini gösterir. Örtük bilgi son derece kişiseldir ve bu bilgiyi formüle etmek zor olduğu için başkalarına iletilmesi ve başkaları ile paylaşılması da zordur (Nonaka ve Takeuchi, 1995, Nonaka, 1999). Örtük bilgi aynı zamanda kişinin inançları, değerleri, hisleri, yetenekleri, tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır. Sonuç olarak örtük bilgi, kişinin içinde bulunduğu somut çevreyle - bir zanaat veya meslekle, belli bir teknolojiyle veya ürün piyasasıyla, bir çalışma grubunun veya ekibinin faaliyetleri ile - yakından ilişkilidir (Zaim, 2005, 75).

Örtük bilgiler buzdağının görünmeyen kısmı gibidir, onları kodlamak ve belgelemek zor olmaktadır. Bu nedenle örtük bilgiler insan hafızasında ve algılamalarında yerleşmiştir, kişiseldir, kavramsal ve yapısal olarak duyarlıdır (Türk, 2003, 98). Örneğin usta bir zanaatkar yılların deneyim ve birikiminden sonra yaptığı işin girdisini-çıkıtısını çok iyi bilir. Ancak bildiği şeylerin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz (Nonaka, 1999, 35). Benzer olarak, bir teknisyenin makinenin iyi çalışıp çalışmadığını, onun sesini kısa bir süre dinleyerek anlaması ve tecrübelerinin ışığında görüş belirtmesi, geçmiş birikimi ve sezgisi sayesinde bir banka yöneticisinin müşterisi ile yaptığı kısa görüşmeyle ona kredi verilip verilmeyeceğine karar vermesini gösterebiliriz (Akgün ve Keskin, 2003 179).

Örtük bilginin iki boyutu vardır: ilki teknik boyuttur. Bu boyut, ustalık (meslek sırrı, beceri, yapabilme bilgisi) olarak bilinen, kişisel yetenekleri ve hünnerleri içerir. İkinci boyutu ise bilişsel boyuttur, bu da inançlar, fikirler, değerler ve zihinsel modellerden meydana gelir (Abdullah vd., 2008, 282 ; Tiryaki, 2005, 15 ; Çivi, 2000, 167 ; Zaim, 2005, 76).

Yemeği tarifine ve ölçülerine bakarak pişirmek açık bilgi, bir aşçının aynı tarifi göz kararıyla pişirmesi ise örtük bilgiye örnek verilebilir. Aynı şekilde bir uzman doktorun hastasının yüz ifadesine bakarak hastalığın seyri hakkında bir fikir edinmesi veya bir satıcının pazarlığı nerede bitireceğini bilmesi örtük bilgi örnekleri arasındadır.

Benzer biçimde bisiklete binmek veya yüzmek insanın bildiği ancak ifade etmekte zorlandığı şeylerdir. Görüldüğü gibi bu tip bilgileri kelimelerle başkalarına aktarmak ve öğretmek oldukça zordur (Zaim, 2005, s. 75-76).

Açık bilgi kolayca biçimlendirilebilir, resmi kanallarla, çeşitli iletişim araçları ve bilgisayar sistemleri yardımıyla kolaylıkla transfer edilebilir ve saklanabilirken; örtük bilgi için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. Açık bilginin aksine örtük bilgi ileri derecede kişiye bağlı olduğundan, onu bilen kişiden koparıp kağıda dökmek, iletişim araçları yardımıyla transfer etmek ve saklamak kolay olmamaktadır (Zaim, 2005, 75).

Örtük ve açık bilgi birbirinden kesin hatlarla ayrılan iki bilgi türü olarak görülmemelidir. Bu iki bilgi türü birbirinden ayrı iki parça olarak değil, bir bütünün iki yüzü olarak değerlendirilmelidir. Bilginin ne ölçüde örtük ne ölçüde açık bir nitelik taşıdığına kestirilmesi her zaman mümkün olmaz. Hatta çoğu zaman örtük ve açık bilgi birbiriyle iç içe girmiş durumdadır. Her bilgi hem örtük hem de açık unsurlar içerir. Ancak uygulamada kolaylık sağlaması bakımından, örtük unsurları daha fazla olan bilgiye örtük bilgi, diğerine de açık bilgi denilmektedir. Bu durum, bir ucunda açık bilgi, diğerinde örtük bilgi olan bir gösterge çizelgesine benzetilebilir. Bildiğimiz şeyler şayet bu çizelgenin örtük ucuna daha yakınsa ona örtük bilgi, diğer ucuna daha yakınsa açık bilgi denilir (Zaim, 2005, 76).

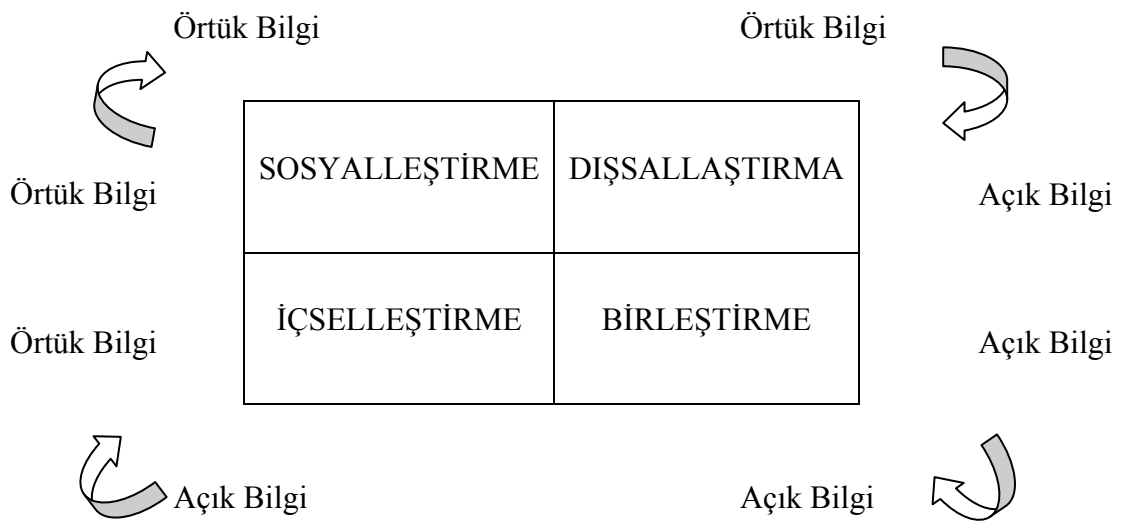
Son yıllarda örgütlerde yalnızca kayıtlı bilginin yönetilmesi anlayışına ek olarak, soyut ya da herhangi bir kaydı olmayan kurumsal bilginin yönetilmesinin gerekliliği de ön plana çıkmaya başlamıştır. Honda, Canon, Matsushita ve Sharp gibi son yılların başarılı firmalarında yaygınlaşmaya başlayan bu anlayışa göre yeni bilgi yaratmanın, sadece nesnel enformasyonu mekanik olarak işleme sorunundan ibaret olmadığı kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre bilgi yaratmak, daha çok çalışanların örtük ve genellikle öznel kavrayışlarından, sezgilerinden ve ideallerinden yararlanmaya bağlıdır (Nonaka, 1999, 31 ; Odabaş, 2003, 363).

Örtük bilgi, mümkün olduğu kadar açık bilgi haline dönüştürülerek veya gözlem, kişisel iletişim, çalışma yaşamında öğrenme ve buna benzer mekanizmalar kanalıyla transfer edilebilir (Tiryaki, 2005, 16).

Örtük bilgi, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yapark başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız. Bu durum örtük bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtük bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir örgüt için oldukça değerlidir (Barutçugil, 2002, 62-63).

### 1.2.3. Bilginin Dönüşümü

Bir örgüt, açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşimler sonucu bilgi yaratır, diğer bir ifade ile açık ve örtük bilgiler kendi içlerinde biçim değiştirirler. Bu değişme bilgi paylaşımı, geliştirilmesi, anlamlı birleştirme ve yeni bilgi oluşumunun sağlanması açısından önemlidir (Kulaklı ve Birgün, 2005, 39). Bu iki tür bilginin kendi arasındaki etkileşimi Nonaka ve Takeuchi (1995, 61) tarafından “bilgi dönüşümü” olarak adlandırılmaktadır. Dönüşüm süreci boyunca açık ve örtük bilgi hem kalite hem de nicelik olarak gelişir, Şekil 1.2'den de görüldüğü gibi bilginin bu dönüşüm sürecinde dört dönüşüm türü vardır. Bunlar, **SOSYALLEŞTİRME** (örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşüm), **DIŞSALLAŞTIRMA** (örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm), **BİRLEŞTİRME** (açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm) ve **İÇSELLEŞTİRME** (açık bilgiden örtük bilgiye dönüşüm) olarak ele alınmış (SDBİ Modeli – SECI Model) ve İpçioğlu'nun (2004, 21-22) eserinde aşağıdaki gibi açıklanmıştır:



Şekil 1.2 : Bilginin Dönüşümü (SDBİ Modeli – SECI Model)



**Sosyalleştirme:** Sosyalleştirme paylaşılan deneyimler sayesinde yeni örtük bilgi yaratma sürecidir. Sosyalleştirmenin meydana gelmesi için bir etkileşim alanı kurulmasına ihtiyaç duyulur. Bu alanda bireyler aynı zamanda ve aynı çevrede deneyimlerini paylaşırlar ve daha önce bir araya getirilemeyen yetenekler yaratılır. Sosyalleştirme tipik bir biçimde geleneksel usta-çırak ilişkisiyle meydana gelir. Bireyler çıraklıkta el kitaplarından ziyade el deneyimleri sayesinde becerilerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları örtük bilgiyi öğrenirler. Çırak ustanın örtük becerilerini gözlem ve uygulamayla öğrenir. Sosyalleştirme işyerinin dışında yapılan informal sosyal toplantılarda ve yemeklerde de meydana gelir. Bu toplantı ve yemeklerde yaratılan karşılıklı güven ortamı içinde bireyler kendi görüşlerini, fikir ve düşüncelerini ortaya koyarak örtük bilgiyi paylaşır ve yaratırlar. Ayrıca sosyalleştirme, örgütün kendi sınırları dışında da meydana gelir. Örgütler, müşteriler ve tedarikçilerle sık sık kurulan karşılıklı etkileşimle onların içine yerleşmiş örtük bilgiyi elde ederler. Bilgi teknolojileri örtük bilgiyi elde etmede çok yararlı değildir. Çünkü sosyalleştirmede yüz yüze etkileşim ve ruhsal duyguların büyük önemi vardır. Bununla birlikte artık örgütlerin küresel ve sanal olmasıyla, örgütler video konferans teknolojisini sadece açık bilginin elde edilmesinde değil, aynı zamanda yüz yüze görüşme ile bir seyahat maliyetine katlanmaksızın örtük bilginin dönüşümünde de kullanmaktadırlar.

**Dışsallaştırma:** Dışsallaştırma örtük bilginin açık bilgi haline gelmesi sürecidir. Örtük bilgi açık bilgi haline geldiğinde, bilgi artık somutlaşmaktadır. Böylece bu bilgi diğer bireyler tarafından paylaşılabilen ve yeni bilginin temeli olmaktadır. Örneğin, birkaç gün içinde yeni bir satış tekniği denemiş bir yönetici bu konuda örtük bir bilgiye sahiptir. Eğer deneyimini yazıya döker ve örgütün intranet sitesinde yayınlar ise bilgisinin bir kısmı yakalanmış ve açık hale gelmiş olacaktır. Daha sonra bir başka satış yöneticisi okuduğu tekniği bir sonraki satış görüşmesinde kullanır ise, bilgi bir kez daha örtük bir biçime dönüşür. Bilginin dışsallaştırma şekli belirgin bir biçimde örtük bilgiden bir fikir yaratma isteğindeki bir diyalog veya kolektif düşünce tarafından harekete geçirilir. Yeni bir ürün fikrinin yaratılması dışsallaştırmaya iyi bir örnektir. Diğer bir örnek ise, kalite kontrol çemberleridir. Kalite kontrol çemberleri, uzun yıllar boyunca meslekte biriktirilen örtük bilginin açığa çıkmasıyla çalışanların üretim sürecinde yeni gelişmeler ortaya çıkarmasına izin verir.

**Birleştirme:** Birleştirme açık bilginin daha karmaşık ve sistematik bir açık bilgi grubuna dönüştürülmesi sürecidir. Açık bilgi örgütün içinden ve dışından toplanır, sonra birleştirilip yeni bilgi formu için yazılı hale getirilir veya işlenir. Sonra yeni açık bilgi örgütün üyeleri arasında yayılır. Bilgisayar sayesinde oluşturulan iletişim ağları ve yüksek ölçekli veritabanlarının kullanımını yaratmak, bilginin bu dönüşüm türünü kolaylaştırabilir. Bir örgütün mali denetçisi, örgütün bütününden enformasyon toplayıp bunu bir finansal rapor haline getirdiğinde, bu rapor farklı kaynaktan sağlanan enformasyonun sentezini yapmak anlamında yeni bir bilgidir.

**İçselleştirme:** İçselleştirme, açık bilginin örtük bilgiye dahil edilmesidir. Örgütte yaratılan açık bilgi örgüt boyunca paylaşılır ve çalışanlar tarafından içselleştirilmeye, yani kendi örtük bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılmaya başlar. Bu türdeki bir bilgi dönüşümü, yaparak veya kullanarak öğrenme ile ilişkilidir. Metin, ses veya video formatlarıyla belgelendirilen açık bilgi içselleştirme sürecini kolaylaştırır. Örneğin çalışanlar meslekleri ve örgütleri hakkında belgeleri ve kitapları okuyarak, onları özümseyerek, örtük bilgi tabanlarını zenginleştirmek için bu belgelerdeki yazılı açık bilgiyi içselleştirirler.

Bilgi üreten bir örgütte, bu süreçler dinamik bir etkileşim içinde, bir tür bilgi sarmalı oluşturur. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşüm süreci, gerçekte bir bireyin dünya görüşünü açıklama sürecidir. Çalışanlar yeni bilgi ürettiklerinde, kendilerini ve çalıştıkları örgütü yeniden üretmiş olurlar (Nonaka, 1999, 37 ; Odabaş, 2003, 365).

Günümüze kadar örgütlerde çok fazla üzerinde durulmayan bir konu olan örtük bilgi, artık yeniden yapılanma sürecine giren, çağdaş yönetim modellerini örgütlerinde uygulamak isteyen yöneticiler için ortaya çıkarılması gereken önemli bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi kısaca örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin de yeniden açık bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. Bu nedenle yöneticiler, uygulayacakları yönetim modellerinin örtük bilgiyi açık bilgiye, açık bilgiyi de yeniden açık bilgiye dönüştürebilecek nitelikte olmasına özen göstermelidirler. Ancak bilgi yönetimi yalnızca bilginin kaydedilmesi ve yenilenmesi konularını kapsamamaktadır. Aynı zamanda bilgi yönetimi, örgütsel bilginin en kısa sürede sorumlularına aktarıldığı, veri paylaşımının veya dolaşımının yapıldığı bir süreçtir (Odabaş, 2003, 365).

### 1.3. ÖRGÜTSEL BİLGİ

Örgütlerin, rakiplerinden daha farklı olmasını, aynı işi rakiplerine göre daha farklı yapmasını ve tüm örgütlerin aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet güçlerinin artmasını sağlayacak tek bir güç vardır: “Örgütsel bilgi”. (Bayraktar ve Yıldız, 2007, 283).

Pek çok kaynakta kurumsal bilgi olarak da ifade edilen örgütsel bilgi kavramı, kısaca bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi anlamına gelmektedir (Zaim, 2005, 77). Örgütsel bilgi, örgüt içerisinde bilgi - kişi, ekip, departman, bölüm veya örgüt düzeyinde - çeşitli seviyelerde bulunmaktadır.

Teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan örgütsel bilgi kavramının içine müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkındaki her tür bilgi girer. Örgütsel bilgi belli bir zaman süreci içinde oluşur ve örgütün değişmeyle mücadele etmesine ve rekabet avantajı sağlamasına olanak verir. (Bayraktar ve Yıldız, 2007, 283-284).

Örgütsel bilgi, örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o örgütün rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır (Barca, 2002, 65). Örgütün kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür (Bayraktar ve Yıldız, 2007, 284). Örgütsel bilgi, bireysel bilgiye göre çok daha güvenlidir ve örgüt açısından stratejik önemi daha fazladır. Bu bakımdan bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biridir (Zaim, 2005, 77).

Drucker’a göre, örgütlerin birbirinden farklı ekonomik değerlere sahip olması, aslında birbirlerinden farklı olmalarının sonucudur. Bu farklılığın kaynaklarından biri de örgütte çalışanlardır. Örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve rekabet avantajı kazanması, örgütte çalışan bir grup insanın elinde tuttuğu özel ve farklı bilgidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007, 287).

Örgütsel bilgi, teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimle oluşan bilgilerdir. Burada söz konusu olan karşılıklı etkileşimin yapısı ve biçimi örgütün geçmişi ve kültürüne bağlıdır. Örgüt için bilgi, örgüt çalışanlarının, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında bildiği şeydir. Örgütsel bilgi, veri tabanları veya deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya örgütün içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır. Örgütsel bilgi, belirli bir zaman süreci içinde toplanmakta ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkan tanımaktadır (Tiryaki, 2005, 14).

Örgütsel bilgi, örgüt içimde üretilen veya örgüte dışarıdan gelen, o örgütle ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, örgütsel faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de örgütsel bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin ve örgütte çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da örgütte çalışan herhangi bir görevlinin örgütü ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir (Odabaş, 2003, 359). O halde, bilgi yönetiminin özetle doğrudan ve dolaylı amacının örgütte var olan kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve örgüte dolaylı bir katma değer kazandırılması olduğu söylenebilir (Odabaş, 2003, 359).

Her ne kadar örgütler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da örgütlere esas rekabet avantajı kazandıran husus, bilgi üreten bir örgüt olmaları yeni bilgiler üretebilme kapasitesidir. McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen işletmeleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı örgütlerin %80'inin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, örgütler açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır (Tiryaki, 2005, 49).

İşletmeler açısından örgütsel süreçlerden bahsederken, bireysel düzeydeki bilginin örgütsel düzeye nasıl eriştiğinden de söz etmek gerekir. Örgütsel bilginin yaratılması olarak ifade edilebilen bu süreç, örgütlerde bireysel düzeyde üretilen bilgi

kapsamının genişlemesine imkan sağlayacak ortamların yaratılması şeklinde de ifade edilebilir. Bu ortamın genişlemesi için, öncelikle çalışanların bütünleşmesi ve örgütteki sosyalizasyon sürecine katılımlarının teşvik edilmesi gerekir (Barutçugil, 2002, s.82). Yani öncelikle bireysel düzeydeki bilginin içeriği zenginleştirilmeli ve örgüt tarafından desteklenerek bu yolla örgüt içi grupların oluşturulması sağlanmalıdır. Daha sonra, bu gruplar arasında birliktelik sağlanarak sosyalleşme gerçekleştirilmeli, böylece bireysel düzeydeki bilgi örgütsel düzeye çıkartılmalıdır. Tabii ki bu işlemler esnasında, bilginin içsel ve dışsal iletişim noktaları gruplar tarafından esnekleştirilmeli ve desteklenmelidir. Sonuçta, bireysel düzeydeki bilgi grup seviyesine, oradan da örgütün amacına uygun hale getirilebilmektedir (Sağsan, 2002, 22).

Argyris'e göre örgütsel bilgi, örgütsel araştırmaların bir sonucudur ve örgütsel bilginin hangi koşullar altında oluştuğuna ilişkin iki farklı ve tümleyici yanıtın olduğunu söylemektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel soruşturma sonucunda ortaya çıkan bilgi ile örgüt üyelerinin zihinlerindeki işle ilgili görüşlerinin, örgütle ilgili düşüncelerinin, yapılan düzenlemelerin ve uygulanan politikalar hakkındaki resmi ve gayri resmi yansımaların bulunduğu yönündeki bilgilerini oluşturan etmenleridir. İkincisi ise, karmaşık görevleri yerine getirmek için oluşturulan stratejilerin ortaya çıkardığı bilgi gereksinimidir. Argyris, karmaşık görevler sonucu oluşan sorunların ve bunlara aranan bir dizi cevabın örgütsel bilgiyi oluşturduğunu savunmaktadır (Sağsan, 2002, 25-26).

Örgütsel bilgi, bir örgütteki bireylerin sahip oldukları bilginin toplamının ötesinde bir anlam taşımaktadır. Burada örgüt açısından önemli olan husus, örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeden - bireylerin entelektüel birikiminden - sistematik biçimde kolektif bir değer üretebilme yeteneğidir. Söz konusu kolektif değer üretilmesi ve geliştirilmesi günümüz örgütlerinin başarısı açısından hayati bir önem arz etmektedir. Zira örgütler, enformasyonu bir girdi olarak alan ve bunları işleyerek bilgi üreten sistemler olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla burada önemli olan, söz konusu sistemde bireylerin tek tek sahip oldukları - ve çoğu zaman öznel ve örtük durumda bulunan - bilgiyi ne ölçüde örgüte mal edebildikleridir. Aksi takdirde kişilerin sahip oldukları bilgi örgüte mal edilememekte ve bunun sonucunda eğer o kişi veya kişiler örgütten ayrılırsa, örgüt en değerli sermayesi olan bilgi sermayesinin bir bölümünü kaybetmektedir (Zaim, 2005, 77).

Bilginin iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilendiği, yeni bir şekle dönüştüğü ve değerli bir meta haline geldiği, günümüzde genel kabul gören bir gerçektir. Bilgi yönetiminde de örgütsel bilginin örgüt içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı esastır. Örgütsel bilginin paylaşımı aslında, o bilginin sorumlularına ulaştırılması, örgütsel çalışmalardan haberdar edilmesi, çalışanlardan tepkilerin alınması, gelen tepkilerin değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesi gibi bir döngü anlamına gelmektedir. Bu döngü ile yapılan çalışmalarda olası aksaklıklar örgütte çalışan uzmanlar tarafından birçok açıdan ele alınacak, değerlendirilecek ve başarı yüzdesi artırılacaktır (Odabaş, 2003, 365).

İşte rgtsel bilginin yaratılması sürecinden kullanılmasına kadar geçirdiği aşamaya *rgtsel bilgi yönetimi* denilmektedir. Bu da, ancak örgütsel öğrenme sayesinde devamlılık kazanmaktadır. Yani bilgi yönetiminin belkemiğini örgütsel öğrenme oluşturmaktadır. Bunun sonucunda örgütte oluşan kolektif bilgiler, bilgi yönetiminin bir parçası niteliğini taşımaktadır. İşte bu nedenlerden ötürü örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimi birbirinden ayrılmayan ve birbirini tamamlayan bir yapı içerisindedir (Sağsan, 2002, 26).

## 1.4. BİLGİ YÖNETİMİ

Günümüzde rnlerin pazara girmeleri ve pazarı terk etmeleri giderek kısalan bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile ürünlerin yaşam seyri çok kısal mıştır. Dolayısıyla, rn merkezli stratejiler uzun vadede sürdürülebilecek rekabet avantajı yaratmada yetersiz kalmaktadırlar. O halde, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan şey, sürekli yeni ürünler yaratabilen temel yetkinliklerdir. İşte bu temel yetkinliklerin özünü bilgi ve bilginin yönetimi oluşturmaktadır (şendoğdu, 2005, 85).

Günümüzün rekabetçi iş çevresinde, pek çok örgüt müşterilerinin taleplerini karşılamakta veya rakiplerine ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Yöneticiler, uzmanlık ve yetenek şeklindeki bilginin örgütün en önemli varlığı olduğunu; kalitesinin ve ulaşılabilirliğinin bu sorunu çözmede kendilerine yardımcı olduğunu farketmeye başlamışlardır.

Planlama ve karar alma, modern örgütler bakımından çok büyük önem taşıdığından yöneticilerin mevcut durumda planlama yapabilme ve karar alabilmeleri için, doğru, yeterli miktarda ve zamanında tedarik edilebilen bilgilere sahip olmaları gerekir (Şimşek, 1998, 332).

Kırım'ın (1998, 128) aktardığı üzere; Drucker, iş dünyasındaki dönemleri 19. yüzyıldan bu yana üç döneme ayırmaktadır. Birinci dönem Sanayi Devrimi Çağı'dır. Bu dönem 1920'li yılların başlarında sona ermektedir. Daha sonra, Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabının 1914 yılında yayınlanması ve ardından bu yöntemin Henry Ford tarafından uygulamaya geçirilmesiyle başlayan dönem, Verimlilik Çağı'dır. 1980'li yılların başlarından itibaren ortaya çıkan döneme verdiği ad ise Bilgi Çağı'dır. İçinde bulunduğumuz bu çağ, "bilgiyi en hızlı geliştiren, yeni bilgiye en hızlı ulaşan ve en çabuk sentez haline getirebilen örgüt ve ülkelerin çağı." Bilgi çağını biçimlendiren çevresel ve kültürel öğelerin başında; hızla gelişen teknoloji (özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri), çapı ve boyutları genişleyen rekabet (küresel rekabet), bölgesel, ulusal gelenekleri aşan ulusal-üstü (supra-national) ve etkileşimli (interactive) kültür gelmektedir (Öğüt, 2001, 6).

1980'ler ve 1990'lı yılların başında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme bilgi çağını başlatmıştır. Bilgi çağı, insanların bilgi ihtiyaçlarını, bilgiye erişme ve erişilen bilgiyi kullanma yöntemlerini değiştirmiş, bilgi ve bunu sağlayan bilgi sistemleri başarının kaçınılmaz anahtarı haline gelmiştir. Bilgi sistemleri her sektörde, kamu ve özel kuruluşlarda yaygınlaşmış, dünyanın büyük örgütleri artan bir hızla sistemlerini kurmuş ve geliştirmişlerdir. Yönetimin her kademesini, güncel, doğru ve tam bilgiyle donatabilmiş örgütler, büyük ölçüde rekabet güçlerini arttırmış, mal ve hizmet sunumlarında üstünlük kazanmışlardır. Örgütlerde bilginin, para, insan gücü ve malzeme ile eşdeğer bir kaynak olduğu kabul edilmiş, bu kaynağın yönetimi giderek stratejik bir önem kazanmıştır (Onay, 1998, 35).

Bilgi yönetimi bir bilgi çağı kavramıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yani ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e-iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortalarından bu yana bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarının ekonomi alanında kullanılması yeni ekonominin

ortaya çıkmasına, iş dünyasında bir dizi değişikliğin yaşanmasına, yeni kavram ve işlemlerin doğmasına yol açmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda bilginin üretimin temel değişkeni olmasına, tedarik-üretim-dönüşüm ve pazarlama işlemlerinin en hızlı biçimde yapılmasına, ekonomik bilgilerin ağlar aracılığı ile yaygınlaşarak küreselleşmenin temelini oluşturmasına, ekonomik süreçlerde araçların kalkmasına, yenilik yoğun ekonominin doğmasına, bireylerin açık ve örtük bilgisinin ekonomik işlemler ve örgütler açısından katma değer olarak kabul edilmesine ve tüketicinin üreticiye geri beslemeyi daha hızlı ve yoğun biçimde ulaştırabilmesine imkan veren, rekabet yeteneği yoğun ve hızlı, birey temelli ekonomik düzenin doğması mümkün olmuştur (Şendoğdu, 2005, 66). Bununla birlikte örgütün pazar değerini oluşturan unsurlar içinde klasik bilanço yapısında “görünmeyen değerler”in büyük payı olduğu, bilginin ve entelektüel sermayenin stratejik düzeyde ele alınması gerektiği ortaya çıkmıştır (Serpek, 2003, 64).

Bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda özellikle yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Konuyla ilgilenen kişi ve kurumların sayısı da günden güne artış göstermektedir. Üzerinde bu kadar önemle durulan bir kavram olmasına rağmen, bilgi yönetimi ile ilgili evrensel anlamda kabul görmüş, tek ve açık bir tanımın bulunduğunu söylemek oldukça güçtür. Bilgi yönetiminin yeni gelişen ve henüz gelişim aşamalarını tamamlamamış bir kavram olması, iş dünyasından ve akademik çevrelerden uzmanların konuya farklı perspektiflerden yaklaşması, herkesçe kabul edilen bir tanımın yapılmasını güçleştiren etmenler arasında yer almaktadır. Ayrıca bilgi yönetiminin çok-disiplinli bir saha olması da farklı bakış açılarını gündeme getirmektedir. Yönetim biliminin dışında psikoloji, sosyoloji, eğitim bilimi, mühendislik, iktisat ve işletme gibi bilimler bilgi yönetimiyle yakından ilgilenmektedir (Zaim, 2005, 79).

Aslında bilgi yönetiminin çok yeni bir şey olmadığı, kökeninin insanlık tarihi kadar eski olduğu ileri sürülmektedir. Bilgi yönetimi, geleneksel anlamda düşünüldüğünde, yüz yıllardır bilinen ve uygulanan bir süreçtir. Eski çağların bilge kişileri, bilgiyi aktarmak için hikayeler kullanıyorlardı. Üniversiteler 12. yüzyıldan bu yana varlıklarını sürdürmektedir. Eski uygarlıkların çoğunda önemli olaylar kayıtlara geçirilmiş, kitaplar yazılmış ve kütüphaneler oluşturulmuştur (Barutçugil, 2002, 49).



Yüzyıllar boyunca aile işletmelerinin sahipleri, ticari bilgi birikimlerini çocuklarına aktarmışlardır. Ustalar becerilerini çıraklarına öğretmiş, çalışanlar bilgi ve fikirlerini işyerlerinde paylaşmışlardır (Tiryaki, 2005, 24). Bu herkesin uyguladığı **olağan bilgi yönetimidir**. **Olağanüstü bilgi yönetimi** ise ancak iletişime ve birlikte çalışmaya büyük kolaylık getiren yeni teknolojilerin geliştirilmesiyle son yıllarda gündeme gelmiştir. Bu teknoloji, eğer iletişime, paylaşmaya, güvene, işbirliğine ve ortak sahiplenmeye değer veren bir kültürle birleştirilebilirse mucize gerçekleşmektedir. Bilgi yönetiminin özünü bu şekilde anlayan ve uygulayan örgütlerin elde ettiği sonuçlar ise şaşırtıcı derecede beklentilerin üstündedir (Barutçugil, 2002, 49 ; Serpek, 2003, 64).

Bilgi yönetimi çalışmaları 21. yüzyıl toplumlarında giderek artan bir öneme sahiptir ve bir disiplin olarak literatürde yer almıştır (Sağsan, 2002, 16). Örgütlerde 1990'ların ortalarında başlatılan bilgi yönetimi uygulamaları, önemini giderek artırarak bütün örgütlerde yaygınlaşmaktadır. (Alkan, 2003, 124). Bilgi yönetimi konusuna odaklanan ilk konferans 1993 yılında yapılmıştır (Lundvall, 2006, 1). Bilgi yönetimi, günümüzde tüm dünyada yaygın olarak bilinen ve tartışılan bir kavramdır.

Bilgi çağında, örgütler arası rekabet keskinleşmekte, değişme ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi, stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde, sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte, sürekli öğrenme ve bilgilenme olgusu, örgütler arası yarışmanın anahtarı durumuna gelmektedir. Hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik imkanlar, yeni çağın en temel niteliklerinin sürekli değişme, sürekli dönüşüm ve sürekli gelişim olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, hızla değişen çevresel koşullara ve teknolojik imkanlara karşı hazırlılık ve bu koşulların denetim altına alınması, bilgi çağında, örgütlerin kritik konuları arasında sayılmaktadır. Bilgi çağında, gerek örgütsel, gerekse bireysel düzeyde bilgiye değer verme ve sürekli öğrenme ilkelerinin önemi vurgulanmaktadır (Öğüt, 2001, 7).

Bilgi yönetimine ilişkin pek çok tanım mevcuttur. Çeşitli yazarlar konuyu farklı disiplinlerin bakış açısından görerek, bu tanımın kapsamını çeşitli şekilde genişletmekte, farklı noktaları vurgulamakta ve birbirinden ayrılan tanımlar ortaya koymaktadırlar (Serpek, 2003, 61). Konuyla ilgili uzmanların birçoğu, bilgi

yönetiminin; bilginin üretilmesi, elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsadığı konusunda hemfikirdir (Özgener, 2002, 485). Bilgi yönetimi, örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün örgüte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Barutçugil, 2002, 50 ; Durna vd., 2007, 177). Barutçugil'in (2002, 224) bir başka tanımına göre ise, bilgi yönetimi, "bilgiyi, örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir". Wiig (1997) bilgi yönetiminin sürekli bir temel dahilinde örgütün akıllı eylemler yapmasını sağlayan tüm faaliyetleri ve perspektifleri çevreleyen kavramsal bir yapı olduğunu ve örgütün bilgi varlıklarını elde etmesi, yönetmesi ve bunlardan yararlar sağlaması faaliyetlerini içerdiğini belirtmektedir.

Abdullah vd. (2008, 282) de bilgi yönetimi konusunda yapılan tanımların örgütten örgüte farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Yazarlara göre bilgi yönetimi, bilginin, yeteneklerin ve uzmanlığın; yaratılması, elde edilmesi, ele geçirilmesi, paylaşılması ve kullanılmasıyla ilgili bütün süreçleri ve uygulamaları kapsar, dolayısıyla bilgi yönetimi, kişilere veya gruplara ait olan bilginin örgüt içerisinde, performansı doğrudan etkileyecek biçimde yayılmasına yardım eden bir disiplindir.

Kütüphanecilik alanının temel kaynaklarından olan Harrod's Librarians Glossary'de bilgi yönetimi şöyle yer almaktadır: Bilgi yönetimi "bir örgütte yer alan özellikle de yalnızca bireylerce bilinen enformasyon (örtük bilgi), var olan genel depolanmış enformasyon ve verinin (açık bilgi) toplanması, organizasyonu, depolanması ve kullanılması işlemidir. Bu işlem, elektronik depolama ve erişime dayanır." (Yılmaz, 2005, 70).

Uit Beijerse'e (1999, 102) göre ise, "bilgi yönetimi, veri ve enformasyona anlam veren bir süreç içerisinden geçerek bu veri ve enformasyonu anlamlı hale getirmek için (enformasyon, deneyim, yetenekler, kültür, karakter, kişilik, duygular vb. kullanılan uygun kaynaklar tarafından) bilgi çalışanlarının stratejik yönlü motivasyon ve destekle sahip olduğu kabiliyetlerini geliştirmesi, arttırması ve kullanması sayesinde örgütsel amaçları başarmaktır". Bu tanımdan, bilgi yönetiminin temel amacının örgütsel amaçlara ulaşmak olduğu anlaşılmaktadır.

Woodman, bilgi yönetimi terimini “doğru karar vermek için doğru formda, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak” olarak tanımlamıştır (Tonta, 2004, 3). Bu anlamda bilgi yönetimi, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili tüm verilerin depolanması, gerekli durumlarda veri sorgulamasının yapılması ve sorgu sonucu elde edilen bilgilerin ilgili noktalarda kullanılmasını amaçlar (Şendoğdu, 2005, 66). Malhotra’ya göre bilgi yönetimi örgütsel uyuma, giderek artış gösteren, devamlılık arz etmeyen çevresel etmenlerdeki değişikliklerle mücadeleye ve hayatta kalma savaşına hizmet eder. Özellikle insanların yaratıcılık, bilgi becerilerinin ve bilgi teknolojilerinin bilgi üretme kapasitelerinin sinerjik kombinasyonunu araştıran örgütsel süreçleri oluşturur. Bu anlamda bilgi yönetiminin temelinde örgütsel performansın artırılmasına yönelik bilginin uygulamaya aktarılmasını içeren bilinçli bir strateji yatmaktadır (İnce ve Oktay, 2006, 20-21).

Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir kavramdır. Buna karşın yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder (Barutçugil, 2002, 55).

Çok sayıda örgüt, bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmişler ve bilgi işleme yeterliliklerini artıracak projeler ve diğer faaliyetleri yürütme çabasındadırlar. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir felsefe olarak ele almaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve enformasyon yönetimi teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırılmaktadır. Halbuki enformasyon yönetimi, temel olarak bilginin fiziksel formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise bireylerin sözsüz yahut kayıtsız bilgileri ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumdaki bilgiyle de ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi çalışmaları, küresel ekonomide, yüksek rekabet ortamında örgütlerin daha etkili kaynak yönetimine ihtiyaç duymalarından kaynaklanmıştır (Türk, 2003, 28).

Uygulamada her örgüt bir biçimde bilgiyi yönetmektedir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında, başarı ile başarısızlık arasındaki fark, örgütün bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun altında yatmaktadır. Örgütlerde bilgi akışı ve iş süreçlerindeki problemler kendisini, hata ve iş tekrarları, yaratıcılıktan yoksunluk, müşteri odaklı yapıdan uzaklaşma, yavaşlayan iş süreçleri, koordinasyonsuzluk vb. olarak

göstermektedir. Süreçlerde karşılaşılan bu problemler örgütlerin maliyetlerini büyük ölçüde artırmakta, aynı zamanda pazardaki rekabet güçlerini azaltmaktadır (Şendoğdu, 2005, 67).

“Bilgi yönetimi”nin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Örgüt amaçlarını gözeten “bilgi yönetimi”, örgüt içerisinde etkin değilse ekonomik girdiye dönüşemez; üstelik bilgi ve/veya enformasyonun ölçülmesi, doğası gereği, diğer üretim unsurları (insangücü, hammadde, sermaye, donanım ve enerji) gibi kolay değildir (Gürdal, 2004, 69).

Bilgi yönetimi, yalnızca iş dünyasında değil, kamu kuruluşlarında, mal ve/veya hizmet üreten, kâr amacı güden veya gütmeyen bütün örgütlerde performansı geliştirmek için uygulanan bir süreçtir (Alkan, 2003, 124). Bilgi yönetiminin; yeni bilginin oluşturulması, dış kaynaklardaki bilgiye erişilmesi, bilginin ürün, hizmet ve süreçlere dönüştürülmesi, mevcut bilginin örgüte transfer edilmesi, karar almalarda erişilebilen bilginin kullanılması, örgütsel kültür ve teşvik edici araçlarla bilgi genişliğinin sağlanması, bilgi varlıklarının değerinin ve bilgi yönetiminin etkisinin ölçülmesi gibi amaçları bulunmaktadır (Rowley, 1999: 418).

Bilgi yönetimi sinerjik kaynaşma için gerekli olan süreçleri kapsayan bilgiyi daha doğrusu zihinsel sermayeyi kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan bir yönetim aracıdır. Temel hedefi, bir örgütün sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyerek, örgütün başarısında büyük rol oynayan bilgiyi örgüt çalışanlarına aktarmaktır. Bilgi yönetimi, örgütün bilgi sermayesini yönetilebilir bir varlık olarak gören yönetim disiplini (Şendoğdu, 2005, 67).

Bilgi yönetimi, örgüt çalışanlarının zihinlerindeki örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülüp örgüt içinde dolaşımının sağlanmasını ve kullanılmasını olanaklı kılan bir süreçtir. Aynı zamanda, belgelerde, veri tabanlarında, örgütle ilgili yol, usûl ve yöntemlerde, kurallar, ilişkiler ve politikalarda bulunan açık bilgiyle, örgüt içi ve dışı bilgiyle ilgilenir. Bilgi yönetimi bütün bu bilgi türlerinin elde edilmesi, düzenlenmesi, erişilmesi, yayımı, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesini konu alan bir etkinliktir (Alkan, 2003, 128).

Ağırlığı giderek artan bir görüşe göre, eğer bir örgüt sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısıyla sektör ortalamasının üzerinde bir başarı ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan dış fırsatlar değil, örgüt içerisinde geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerdir. Ancak örgüt içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olmaları gerekir: (1) değerli olmaları, (2) rakipler arasında kıt olmalı, (3) kolay taklit edilememeliler ve (4) aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerekir. Günümüzde örgütlerin doğuş, büyüme ve başarılarının arkasındaki en temel sürükleyici dinamik, bilgi yönetimidir (Barca, 2002, 518-519). Bilginin stratejik bir öneme sahip olmasının nedeni, değerli olması, az bulunması, taklit edilmez olması ve ikame edilemez olmasıdır (Serpek, 2003, 50). Bununla birlikte araştırmalar, bilgi yönetimi için tüm örgütlerce uygulanabilecek tek bir stratejik yaklaşım ortaya koyamamaktadır (Serpek, 2003, 68).

Onay'ın (1998, 41), Long'dan aktardığı üzere, örgütlerde bilgi sistemleri dört alanda rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu alanlar; satışların artışı, verimliliğin yükselmesi ve maliyetlerin düşürülmesi, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, ve kaynakların daha iyi yönetilmesi olarak tanımlanmıştır. Bu dört alan birbirleriyle örtüşmektedir, zira, bir alanda sağlanan üstünlükler, diğerlerini de olumlu olarak etkilemektedir. Örneğin, kaynakların daha iyi kullanımından dolayı maliyetlerin düşürülmesi, fiyatlara yansıtıldığında, satışlar da doğal olarak artacaktır.

Odabaş'ın (2003, 359-360) Townley'den aktardığı üzere, bilgi yönetimi, bir örgütün görevini yerine getirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel bilgilerini bir sistem içinde kaydedebilen ve gerekli yerlere etkin bir biçimde iletebilen örgütler, örgütsel faaliyetlerinde yinelemeyi önleyerek hata oranının azalmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile, örgütün zihinsel birikimi, başarı ya da başarısızlıkta belirleyici rol oynayan ve günlük kararları alan bilgi çalışanlarına aktarılır. Bu nedenle bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını örgütsel bilgi tabanına bağlayarak birbirinin yerini alabilecek bileşenlere dönüştürmeyi ve dolayısıyla çalışanları başarılı oldukları alanlara yönlendirmeyi de

hedeflemektedir. Bu açıdan bakıldığında ise bilgi yönetimi, çalışanlara fırsat ve rekabet ortamı sağlayarak örgütün başarısına ivme kazandıracak bir süreçtir.

İçinde bulunduğumuz çağ bilgi çağı, toplum bilgi toplumu, insanlar ise bilgi çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir dönemde bilgi yönetimini örgütsel yönetimin en önemli unsuru olarak görmek yanlış olmayacaktır (Odabaş, 2003, 358). Bilgi çalışanları; bilgi üreticileri (bilim adamları, teknokratlar, hukukçular, doktorlar vb.), bilgi ileticileri ve taşıyıcıları (öğretmenler, kütüphaneciler, iletişimciler vb.), bilgi işlemcileri (idari ve sekreterlik hizmetleri çalışanları vb.) ve altyapı personeli (donanım operatörleri, onarım-bakım personeli vb.) biçiminde oldukça geniş bir çalışanlar kümesini kapsamaktadır. Bilgi çalışanları ham verileri işlemekte ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler (Serpek, 2003, 56). Bilgi çalışanı, iş konusunda yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişi olarak tanımlanabilir (Serpek, 2003, 58). Şendoğdu'ya (2005, 77) göre bilgi çalışanları, ham verileri işleyen, bu veriler üzerine katma değer koyarak bilgi üreten çalışanlardır. Bu çalışanlar örgütteki bilgileri değerlendirirler ve kademelerine göre strateji üretirler, yeni veri kaynakları ararlar.

Şendoğdu'nun (2005, 71) Malhotra'dan aktardığına göre, bilgi çalışanları, yeni teknolojileri kendi iş çevrelerine uygulamakta mahir olmalıdırlar. Zamanlarını ve çabalarını yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren değer artırıcı faaliyetlere yoğunlaştırmalıdırlar. Örgüt uygulamalarının iş çevresinin dinamikleri ile uyum içerisinde olup olmadığına karar verebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bilgi çalışanları aynı zamanda örgütlerinin yaptığı işi ve kendi uğraşlarının bu ortamdaki konumunu ayrıntılı bir biçimde kestirebilmelidirler. Yeterlilik ve zeka yanında bunları kullanmak için gerekli olan üst düzeydeki sorumluluk ve otoriteye sahip bir girişimci gibi davranmaları gerekir.

Bilgi yönetimi Tayloristik yönetim felsefesi, Toplam Kalite Yönetimi ve işletme rönesansı olarak da adlandırılan örgütsel öğrenme akımlarının temeline dayanan son 50 yıldaki gelişmelerin sonucudur. Fakat bilginin insan bilişselliğinin süreçleri ile ilgili olması ve genelde örtük olması nedeniyle örgütlerde bilgi yönetimi daha çok

enformasyon yönetimi bazından çalışılmıştır (Akgün ve Keskin, 2003, 177). Bilgi yönetimi araçsal gelişimini enformasyon teknolojilerine borçlu olmakla birlikte, enformasyon yönetiminden farklı bir anlam taşımaktadır (Sağsan, 2002, 16).

Enformasyon yönetimi, daha çok bilginin saklandığı fiziksel formların yönetimi şeklinde algılanırken; aynı zamanda sözsüz yahut kayıtsız bilgilerle ve gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik olarak organize olmamış durumlardaki bilgiyle de ilgilenmektedir. Yani bilgi yönetimi daha genel anlamda, içerisine enformasyon yönetimini de kapsayacak bir disiplin olmakla birlikte veri, enformasyon, bilgi ve akıl oluşturma sürecindeki teknolojik çalışmaları da içermektedir (Sağsan, 2002, 16).

Bilgi yönetiminin örgütlerde etkili ve kalıcı olması için örgütlerin “örgütsel öğrenme” süreci içerisine girmeleri gerekmektedir (Sağsan, 2002, 13). Örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir (Kalkan, 2006, 24). Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmek durumundadırlar (Kalkan, 2006, 25).

## **1.5. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ**

“Sivil” sözcüğü, “yurttaş” veya “kenttaş” anlamına gelir (Talas, 2011, 389). Dolayısıyla sivil kelimesi, vatandaş ya da vatandaşlık kelimesi ile eş anlamlı olmaktadır, sivil toplum ifadesi ise yurttaşlar toplumu anlamına gelmektedir (Ercan, 2002, 75).

Sivil toplum, kamu bilincinin gelişebildiği, demokratik katılıma imkan veren ve iletişime açık bir alandır. Dayanışma içinde harekete geçmek ve iletişim kurmak için bir grup insana ihtiyaç vardır. İşte sivil toplumdan, sivil toplum kuruluşlarına geçiş de bu noktada gerçekleşir: Sivil toplum, örgütlü toplumdur (Özalp, 2008, 15).

### 1.5.1. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), toplum yararına çalışan, demokrasinin gelişmesine katkı sağlayan, kâr amacı gütmeyen, devletten bağımsız hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedefleri açısından değerlendirildiğinde ise siyasal iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyebilen bir örgütlenme türü şeklinde ifade edilmektedir (Akdemir, 2008, 259; Akatay, 2009, 2).

Kuçuradi'ye göre STK'lar, belirli mekân ve zamanda bilgiye dayanarak belirlenen bir ihtiyacı ya da bir ihtiyaçlar demetini karşılamayı amaç edinen, kâr amacı gütmeyen hizmet veren, böylece de kamunun yönetimine katılan kuruluşlardır. Yerasimos ise STK'ları, bireylerin eşit katkı ve sorumluluklarla kurdukları, ortak amacın doğrultusunda çalışan yatay örgütlenmeler olarak tanımlar. Kongar'da ise STK'lar, devletin resmi örgütlenmesi dışında, yurttaşlık bilinci ile geliştirilen gönüllü yapılanmalar olarak karşımıza çıkar (Aslan ve Kaya, 2004, 216).

STK'lar, batıdan başlayarak temsili demokrasilerde yönetim krizin baş göstermesi ve halkın yönetime doğrudan katılma isteminin artmasıyla toplumsal yaşamda önemli bir güç konumuna gelmişlerdir (Aslan ve Kaya, 2004, 215). Drucker (2000) da, STK'ların, finans kuruluşları, çok uluslu işletmeler ve medya ile beraber en önemli güç kaynaklarından biri olduğunu söylemiştir (Drucker, 2000). Demokratik, katılımcı, fikirleri müzakere ettirici bir dünyanın teminatı olan sivil toplum, toplumsal hayatta çok önemli rol ve fonksiyonlara sahiptir (Keyman, 2004, 1).

STK, resmi olarak belli bir hukuki kalıba uyan örgütler olarak, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve doğrudan kendilerine çıkar sağlamayan kişi topluluklarıdır. Bu anlamda STK'lar, devlet örgütü dışında, birtakım siyasal, kültürel, ekonomik ve sosyal faaliyetleri yürüten gönüllü kuruluşlardır (Talas, 2011, 388). Bu kuruluşlar özerk kuruluşlardan oluşmuş, özel sektör ve kamu sektörü arasında bir ara sektör olma özelliği ile sivil toplumun vazgeçilmez unsurlarıdır (Akatay, 2009, 2).

STK'lar denilince akla ilk olarak dernek, vakıf, yurttaş inisiyatifi/girişimi, sendika gibi gönüllü ve ara örgütlenmeler gelir. STK'ların örgütlenme biçimi ve etkinlik alanları farklılık gösterebilmektedir. STK'lar yerel/lokal boyutta



örgütlenebilecekleri gibi, ulusal ve uluslararası bir örgütsel yapılanmaya da gidebilirler. STK'ların etkinlik alanları eğitim, çevre, kentsel-kırsal kalkınma, sağlık, sosyal hizmetler, teknik yardım ve danışmanlık, barışın sağlanması ve insan haklarının korunması gibi geniş bir yelpazeye yayılır (Aslan ve Kaya, 2004, 216).

STK'ları isimlendirme konusunda literatürde çok farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanları, hükümet dışı kuruluşlar (non-governmental organizations), gönüllü kuruluşlar (voluntary organizations), kâr amacı gütmeyen kuruluşlar (non-profit organizations) olarak sayılabilir (Akatay, 2009, 44).

STK'ları isimlendirmede kullanılan bir diğer terim de “üçüncü sektör”dür. Devlet ya da kamu kurumları “birinci sektör”ü, kâr amaçlı piyasa kuruluşları “ikinci sektör”ü oluştururken, sağıktan eğitime, insan haklarından sürdürülebilir kalkınmaya, kriz yönetiminden diplomasiye kadar uzanan farklı alan ve düzeylerde örgütlenebilen STK'lar ise, “üçüncü sektör”ü meydana getirmektedir (Akatay, 2009, 44).

Halkın yönetime katılmasına duyulan ihtiyacın daha iyi anlaşılması, hükümetlerin performansları karşısında uğranılan hayal kırıklıklarıyla ve hükümetlerin sınırlı kapasiteleriyle birleşince STK'ların sayısı hızla büyümüştür. 1909'da 176 olan uluslararası STK'lar 1993'te 28.900'e yükselmiştir (Aslan ve Kaya, 2004, 217).

STK'lar, hem devletin karar ve eylemlerinin denetlenmesi hem de sorumluluk ve katılımcılık bilincinin çoğalmasını sağlar. Böylece sosyo-ekonomik, siyasal karar ve uygulamalara doğrudan katılan STK'lar, toplumsal yapıya dinamizm kazandırır (Aslan ve Kaya, 2004, 217).

STK'lar, vatandaşlık bilincinin gelişimine doğrudan katkı sağlayabilecek örgütler olma özelliğine sahiptir. Bu özelliğinden dolayı, bunlar, devletlerin önemle geliştirmesi, desteklemesi, katılımı özendirilmesi ve yasal altyapı oluşturması gereken yapılanmalardır (Aktan ve Çoban, 2005, 3).

Bir örgütün STK sayılabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler, İnat'ın (2006, 17) Tekeli'den aktardığına göre; şu şekilde belirtilmiştir:

1. STK'lar, gönüllülük esasına dayanır. Gönüllü olarak bir araya gelen insanlar, kuruluşa hem maddi yönden hem de zamanlarını harcayarak fedakârlıkta bulunabilirler.

2. Nihai amacı topluma bir şey sunmak, toplumsal iyiye katkıda bulunmaktır. STK'lar toplumun koşullarını düzenlemeye ve topluma katkıda bulunmaya çalışırlar.

3. STK'larda, resmi ilişkilerin yerini gayri resmi ilişkilerin almaktadır. STK'lar toplumsal hareketliliği hızlandırır. Toplumsal hareketliliğin hızlanması sonucunda, toplum katmanları ve grupları arasındaki hiyerarşik ve merkeziyetçi ilişkilerin yerini dikey ve yatay ilişkiler alır.

4. STK'lar belli bir konuda uzmanlaşmış kuruluşlardır. Uzmanlaşmaya bağlı olarak görülen çeşitlilik, toplumsal hareketlerin örgütlenmesi açısından önem taşır.

Yine İnat'ın (2006, 17), Çaha'dan aktardığına göre, herhangi bir kuruluşun STK olarak kabul edilebilmesindeki en önemli kriter, bireysel iradeye dayalı olmaktır. Bu bağlamda tarikatlar, dini cemaatler ve hemşehri dernekleri STK kapsamında yer alır.

STK'lar, gelişmiş toplumlarda yaşanan siyasal, ve sosyal ilişki ve gelişmelerin kaçınılmaz sonucudurlar denilebilir. Bütün çağdaş dünya toplumlarında STK'lar mevcuttur ve mevcudiyetinin ötesinde toplumsal hayattaki ağırlıklarını günden güne daha fazla hissettirmektedirler. Bir başka ifadeyle, çağdaş toplum olmanın göstergelerinden biri olan STK'lar çok önemli örgütlerdir. Genellikle, ileri düzeyde sanayileşmiş ve gelişmiş toplumlarda karşılaşılan bu oluşumlar, demokrasinin egemen olup olmaması ile doğrudan bağlantılıdır. Yani, demokrasi egemenliği arttıkça sivil inisiyatif grupları, kurum ve kuruluşlarının etkisi artmaktadır. Bu durumun sebebi, halk katılımının sağlanması ile her büyük isin üstesinden gelinebileceği gerçeğine dayanmaktadır (Talas, 2011, 393).

Sanayi toplumunda işletmeler, sosyo-ekonomik sürecin en önemli öznesi iken, bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesi durumuna gelmektedir. Sanayi toplumunda özel mülkiyet, rekabet ve kâr maksimizasyonu ön plana çıkarken, bilgi toplumunda ise müşterek katılım ve sosyal yarar belirleyici olmaktadır (Yozgat, 1998, 33-34). Bilgi toplumu, örgütlü toplumdur. Böylece sanayi

toplumundaki temsili demokrasi, bilgi toplumunda yerini katılımcı demokrasiye bırakmaktadır (Öğüt, 2001, 36). Bilgi toplumu sosyal sektöre, sosyal sektör de gönüllülere gereksinim duymaktadır. Bilgi toplumunda işyerleri, kırk yıl öncesinin aksine, çalışanlarına bir topluluk oluşturabilecekleri, ve bir topluluğun üyesi olarak hareket edebilecekleri bir ortam sunmamaktadır. İşiyile ilgili daha büyük bir tatmin arayan bilgi çalışanı, ayrı bir topluluk iklimine daha çok ihtiyaç duymakta ve böylece gönüllü topluluklara yönelmektedir (Serpek, 2003, 30). Bu bağlamda, bilgi toplumunda STK'lara duyulan ihtiyacın arttığını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### **1.5.1.1. Sivil Toplum Kuruluşlarının İşlevleri (Fonksiyonları)**

Talas'ın (2011), Güneş'ten aktardığına göre; STK'ların işlevleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Kamuoyu oluşturmak yolu ile, bireylerin taleplerinin dile getirilmesine yardımcı olmak,
2. Çoğulcu toplum yapısının oluşumunu sağlamak suretiyle piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir unsur olmak,
3. Kendi içlerinde oluşturdukları katılımcı ve çoğulcu bir kültürle beslenmiş ve aynı zamanda yönetim deneyimi de edinmiş bireylerin yetişmesini sağlamak,
4. Pilot projeler üretmek, bu projelere kaynak bulmak ya da bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, sosyal refah ve istihdam konularında hükümet politikalarına paralel ya da alternatif sorumluluklar alabilmek.

#### **1.5.1.2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Sınıflandırılması**

STK'ların sınıflandırılması da farklı araştırmacılarca farklı şekillerde yapılmıştır. Talas (2011, 392), STK'ları yerel, ulusal ve bölgesel olarak 3 kategoriye ayırmış, Akatay ise (2009, 48) öncelikle uluslararası ve ulusal olmak üzere STK'ları iki ana kategoride incelemiş ve ulusal STK'ların da yerel ve ulusal olmak üzere kendi içinde farklılaştıklarını belirtmiştir.

Akatay'ın (2009, 47) eserinde yer alan bir başka sınıflandırma, STK'ların kuruluş amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre STK'lar;

- Mesleki kuruluşlar (odalar, birlikler, sendikalar, esnaf kuruluşları vb.),
- Ekonomik alanda faaliyet gösteren STK'lar,
- Geleneksel nitelikteki STK'lar,
- İnsan hakları ve özgürlükleri alanında faaliyet gösteren STK'lar,
- Etnik ve kültürel nitelikteki STK'lar,
- Çevreci STK'lar,
- Anket ve kamuoyu yoklaması gibi etkinlikler yoluyla toplumu bilgilendirme işlevine sahip olan STK'lar,
- Resmi ideoloji etrafında kurulmuş olan STK'lar,
- Kadın ve çocuk hakları gibi alanlarda hizmet veren STK'lar,
- Uluslararası STK'ların temsilcilikleri

olmak üzere sınıflandırılabilir.

Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) ise STK'ları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, 67):

- İnanç temelli kuruluşlar
- İşçi ve işveren sendikaları
- Savunuculuk yapan STK'lar (örn: halk hareketi, sosyal adalet, barış, insan hakları, tüketici grupları)
- Hizmet veren STK'lar (örn: okur-yazarlık, sağlık, sosyal hizmetler ve toplumun gelişmesine destek veren STK'lar)
- Eğitim, geliştirme, araştırma gibi alanlarda aktif olan STK'lar (örn: düşünce üretme merkezleri, araştırma merkezleri, kar amacı gütmeyen okullar, kamu eğitimi veren kuruluşlar)
- Kar amacı gütmeyen medya
- Kadın örgütleri
- Öğrenci ve gençlik dernek/ birlikleri

- Sosyo-ekonomik olarak toplum dışında kalan (dezavantajlı) grupların oluşturduğu dernek/birlikler (örn: yoksullar, evsizler, toprağı olmayanlar, göçmenler, mülteciler)
- Meslek ve iş örgütleri (örn: ticaret odası, meslek birlikleri)
- Topluluk düzeyinde gruplar/birlikler (örn: başkasına muhtaç olmadan kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan gruplar, ebeveyn birlikleri)
- Ekonomik çıkara dayalı STK'lar (örn: kooperatifler, kredi birlikleri, karşılıklı tasarruf birlikleri)
- Etnik / geleneksel / yerel birlikler / kuruluşlar
- Çevre örgütleri
- Kültür ve sanat örgütleri
- Sosyal konular ve eğlence ile ilgilenen STK'lar & spor kulüpleri
- Hibe dağıtan vakıflar & fon geliştirme organları
- STK ağları / federasyonları / destek merkezleri
- Toplumsal hareketler (örn: barış hareketi)

### **1.5.2. Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları**

Hukuk mevzuatımızda “Sivil Toplum Kuruluşu” şeklinde bir hukuki statü yoktur. Türkiye'de STK'ları işlevsel ve niteliksel olarak karşılayabilen iki yasa kalıbı bulunmaktadır. Bunlar Dernekler Kanunu ve Vakıflar Kanunu'dur. 1982 Anayasası Dernek-Vakıf kurma özgürlüğü ile ilgili düzenlemeler içerirken aynı zamanda temel kanun niteliğindeki, Türk Medeni Kanunu da, Dernek ve Vakıflarla ilgili olarak düzenlemeler içermektedir (Özalp, 2008, 17).

STK kavramı, Türkiye'de farklı toplumsal sınıfların bir araya gelerek çok değişik alanlarda faaliyet gösteren, konuları, alanları, amaçları, sistemleri, örgütlenme modelleri ve düzenleri vb. pek çok açıdan farklılıklar gösteren örgütler için kullanılan bir üst kavramdır. Toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren konuların yanında, özel konular içinde kurulmuş STK'lar vardır. Hemşehri dernekleri belli bir grubun haklarını korumak ve karşılaşmış olduğu sorunları gidermek amacıyla kurulmuştur (İnat, 2006, 19).

Türkiye’de STK’lar gelişmiş toplumlardan farklı gelişmiştir. Gelişmekte olan bir ülke konumunda olan Türkiye’de 1980’lerin ortalarından itibaren STK’larla ilgili kavramsal ve kuramsal çalışmalar artmaya başlamıştır. Türkiye’deki sivil toplum anlayışında artış yaşansa da batı toplumlarında görülen sivil toplum anlayışının oluşturulması mümkün gözükmemektedir. Çünkü sivil toplum anlayışının batıdan taklit edilmesi, birebir alınıp bizim toplumumuza uyarlaması yapılamaz (İnat, 2006, 19-20).

Türkiye’de sivil toplum özellikle 1980 sonrasında çeşitli iç ve dış etkenlerin sonucunda canlanmış; akademik, toplumsal ve siyasal söylemler içinde gittikçe daha fazla yer almaya başlamıştır. Sivil toplum faaliyetleri ülke genelinde artarken; sivil toplum kuruluşları toplumsal değişimin önemli aktörleri konumuna yükselmiştir (STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, 45).

2000’li yıllar Türkiye’de genel anlamıyla liberal demokrasilerde olduğu gibi bir sivil toplumun alanının belirginleşmeye başladığı yıllar olmuştur. Bu süreç STK’ların önemini ortaya çıkarırken, bundan sonra da sayılarının artacağına işaret etmektedir (STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, 58).

Farklı yasal statüler açısından bakıldığında Türkiye’de, dernekler, vakıflar, sendikalar, meslek örgütleri, kooperatifler ve birlikler olmak üzere beş tür sivil toplum örgütlenmesi mevcuttur (STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, 61). Bu durum, çizelge 1.2’de gösterilmiştir.

**Çizelge 1.2 : Türkiye’de Dernek, Vakıf, Sendika, Oda ve Kooperatif Sayıları**

Yasal Statü	Sayı	Yüzde (%)
Dernekler	86.031	56,01
Vakıflar	4.547	2,96
İşçi sendikaları	94	0,06
Kamu işçi sendikaları	93	0,06
Meslek odaları	4.749	3,09
Kooperatifler	58.090	37,82
<b>Toplam</b>	153.604	100,00

Kaynak: STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, s.61.

Son yıllarda STK'ların teknolojik ve destekleyici altyapıya erişiminde gözlenen gelişmeler örgütsel yapılar ve sektörel ilişkilerdeki mevcut sorunların üstesinden gelinmesi için fırsat sunmaktadır (STEP Türkiye Ülke Raporu II, 2011, 145).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER VE ÖRGÜT PERFORMANSI**

Örgütlerde bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyen pek çok etmen vardır. Bilgi yönetiminin uygulanmasını engelleyen etmenlerin çoğu insanlarla ilgilidir. Çünkü insanlar çok çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunun sonucunda bireyler bilgilerini paylaşmada sınırlayıcı olabilirler. Eğer bu bilgi uzmanlık bilgisi ise bu bir tür güç kaynağıdır. Uzmanlar arasında da rekabet yoğun olduğundan bilgi paylaşmada isteksiz davranabilirler (Öztürk, 2009, 49 ; Celep ve Çetin, 2003, 38).

Bir örgütte bilgi yönetiminden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için, öncelikle güçlü bir altyapıya ihtiyaç vardır. Zaim'e (2005,114) göre bilgi yönetiminin altyapısı dört etmenden meydana gelmektedir. Bunlar bilgi yönetimi teknolojileri, bilgi dostu bir örgüt kültürü, bilgi yönetimine uygun bir örgüt yapısı ve entelektüel sermayedir. Moffett vd. (2003) de bilgi yönetimini etkileyen etmenleri belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, bilgi yönetimini çevre, örgüt kültürü, teknoloji, enformasyon ve insanların etkilediğini belirtmişlerdir.

#### **2.1. BİLGİ YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER**

Bu çalışmada, bilgi yönetimini etkileyen etmenler, çevre, teknoloji kullanımı, örgüt kültürü ve örgüt yapısı olmak üzere dört ana başlıkta ele alınacaktır.

##### **2.1.1. Çevre**

Bilgi yönetimi yazınalanındaki çalışmalar incelendiğinde, bilgi yönetimini etkileyen önemli etmenlerden biri çevrenin varlığıdır. Bir örgütün bilgi yönetimini başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için, çevresel etmenleri iyi bir biçimde gözlemlemesi ve analiz etmesi, buna göre de gerçekleştireceği uygulamaları belirlemesi gerekmektedir.



### 2.1.1.1. Çevre Kavramı

Çevre, faaliyet halindeki örgütü, fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm etmenleri temsil eder (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006, 82; Taşkiran, 2003, 35). Bir örgütün çevresi, iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki grupta incelenebilir. İç çevre, örgütü doğrudan etkileyen ve karşılığında örgüt faaliyetlerinden doğrudan etkilenen etmenlerden oluşur (Karalar, 2003, 27). Örgütte faaliyetleri yürütenler, yönetenler, örgüt kültürü, örgüt yapısı gibi unsurlar, örgütün iç çevresinde yer almaktadır.

Dış çevre ise, örgütün dışında yer alan, dolayısıyla örgüte olan etkileri dolaylı olan etmenlerden oluşur. Devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültür, rakipler ve diğer örgütler gibi etmenler, örgütün dış çevresini oluşturan unsurlardandır (Karalar, 2003, 27).

Genel itibariyle, bir örgütün çevresinden bahsederken, örgütün dışında kalan etmenler yani dış çevre kastedilir. Bu anlamda örgütün iç çevresinde gerçekleşecek birtakım değişiklikleri yönlendiren de dış çevredir. Örgütler, dış çevre etmenlerinde meydana gelen veya gelebilecek değişiklikleri dikkate alarak örgüte ilişkin stratejileri, planları ve uygulamaları şekillendirirler. Örgütler tarafından dış çevre etmenlerinin takip edilmesi ve bunlar üzerine çeşitli çıkarımların yapılması, bu nedenle özellikle önemlidir. Daft vd.'nin (1988), yapmış olduğu çalışma, örgütlerin stratejilerini, planlamayı, koordinasyonu, yapıyı, iş süreçlerini çevresel özelliklere uyumlaştırma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütlerin dış çevresiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, dış çevrenin gerçek dış çevre, algılanan dış çevre ve uygulama çevresi olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Taşkiran, 2003, 36). Bir örgütün gerçek dış çevresi, örgüt dışında yer alan etken ve koşulların tamamından oluşur. Rakipler, diğer örgütler, genel ekonomik çevre, hukuki çevre, politik çevre gibi pek çok etmeni barındıran bu çevre, örgütün faaliyetlerini sürdürürken sürekli olarak etkileşim halinde bulunduğu çevredir. Ancak, gerçek dış çevre etmenlerinin her zaman olduğu gibi algılanamaması durumu söz konusu olduğundan, algılanan dış çevre kavramından söz etmek gerekmektedir. Örgütü yöneten ve yönlendiren kişiler, aynı çevre etmenleri hakkında farklı düşüncelere ve farklı algılamalara sahip olabilirler. Dolayısıyla, örgütteki uygulamaları şekillendiren,

büyük ölçüde algılanan dış çevre olmaktadır. Uygulama çevresi ise, örgütü yönetenlerin algılanan çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Bu kavram, örgütün gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamayacağından hareketle geliştirilmiştir.

Örgütlerin çevresini anlamak üzere yapılan yazınlarındaki en önemli çalışmalardan birisi, Robert Duncan'ın (1972) yapmış olduğu çalışmadır. Duncan çalışmasında örgüt ile çevre ilişkisini, çevrenin özelliklerini, bunların nasıl belirleneceği ve çevrenin nasıl faal hale getirileceği konusunu araştırmıştır. Yazar, çevrenin kavramsallaştırılmasında basit-karmaşık ve statik-dinamik boyutlarını kullanmıştır. Basit-karmaşık boyutu çevresel etmenlerin sayısına bağlı olarak, statik-dinamik boyutu ise dikkate alınan etmenlerin değişme hızına bağlı olarak belirtilmiştir. Bu iki boyuta ek olarak Duncan, bir de algılanan belirsizlik boyutunu incelemiştir. Bu araştırma sonucunda eğer zaman önemli ise, çözülmesi gereken problemler rutin özellikli ise, çevrenin örgütten talepleri belirli ise ve örgüt kapalı sisteme yakın ise formal bir yapı, mekanik bir örgüt yapısı uygun olacaktır. Bunların tam tersine belirsizlik derecesi yüksek ortamlarda çalışan örgütlerde ise karar organları daha karmaşık ve informal bir yapıda olabilir. Duncan'ın araştırmasını ortaya koyduğu en önemli nokta, bir örgütün etkenliğinin (amaçların gerçekleştirilebilmesi), kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının ve çevresel etmenlerin özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğudur.

Emery ve Trist (1965), örgüt ve çevre ilişkilerinin anlaşılması, kavramlaştırılması ve kullanılması konusunda araştırma yapmışlardır. Bir örgütün veya örgütün çeşitli alt birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflamışlar ve bu çevrelerle ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmek için ne gibi yolların izlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, örgüt ile çevresi arasında ilişkileri incelerken dört tür ilişki (içsel karşılıklı bağlılık, girdi alışverişine dayalı karşılıklı bağlılık, çıktı alışverişine karşılıklı bağlılık, çevresel karşılıklı bağlılık ilişkileri) üzerinde durmuş ve en önemli ve güç olanın ***çevresel karşılıklı bağlılık ilişkileri*** olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütlerin çevresi ile ilgili yapılmış diğer bir önemli çalışma ise, örgüt ve çevre koşulları hakkında önemli çalışmalar yapan James Thompson'a (1967) aittir. Thompson çalışmasında iki ana konu üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki örgütün çevresini sınıflamak ve özelliklerini belirleyerek örgüt yapısı ile ilişkilerini belirlemek, ikincisi ise örgütün çevre etmenleri ile ilişki kurarken kullanabileceği stratejilerdir. Thompson'a göre resmi örgüt yapısı hangi esasa dayanırsa dayansın, her örgütte problemleri, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt sistem mevcuttur. Bunlardan birincisi teknik, ikincisi eşgüdümsel (örgütsel-yönetimsel) ve üçüncüsü ise kurumsal alt sistemdir.

Örgütler, çevrelerinden girdiler alan ve amaçlarını başarmak için bu girdileri çıktılara çeviren bir açık sistem olarak görülebilirler. Bu nedenle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerine uyum gösterebilmelerine bağlıdır. Çünkü çevrede artan karışıklık ve değişimler sonucunda oluşan belirsiz ortam, örgütler için, çevrelerine duyarlı olmayı ve uyum sağlamayı adeta zorunluluk haline getirmiştir. Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütler, dışsal özelliklerin örgütün içsel süreçlerini etkilediği bir açık sistem içinde varlıklarını sürdürmektedirler (Moffett vd., 2003, 7). Bu nedenle, örgütlerin çevresindeki değişimler örgütleri etkilemektedir.

Başarılı örgütler, çevre ile daha uyumlu hale gelmek için stratejilerini değiştirebilenlerdir. Bu süreçte yöneticilerin karar ve eylemleri örgüt ve çevresi arasında uyumun sağlanması için anahtar etmendir. Dolayısıyla, yöneticilerin bilgi kapasitesinin, örgütün rekabet yeteneği üzerinde güçlü bir etki yaratması istenir (Goll vd., 2007, 161).

Varlıklarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için çevrelerine bağımlı olan örgütler, çevresel etmenlerdeki hareketlilikten etkilenmektedirler. Çünkü çevresel etmenlerin kendileri de belirsiz bir ortam oluşturabilecekleri gibi, örgüt içindeki belirsizlik derecesini de etkileyeceklerdir (Naktiyok, 2000, 202). Bu nedenle çevresel belirsizliğin örgütler için üzerinde durulması çok önemli bir durum olduğu herkesçe kabul edilmektedir.

Bir örgütün çevresinde meydana gelen değişimler çok hızlı gerçekleşiyorsa ve çok sayıda gerçekleşiyorsa örgüt için çevresel belirsizlikten söz edilebilir. Böyle bir durumda, örgüt dış çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini tam doğru olarak öngörebilme

yeteneğinden yoksun kalacaktır (Hoque, 2004: 489). Dolayısıyla, gelecekteki durumun (muhtemel olayların) öngörülebilmesi veya anlama kabiliyetinin olmaması söz konusu olabilecektir (Cohen, 2001: 20). Bu durumda örgütle ilgili olan ve olmayan bilgiler arasındaki ilişki ayırt edilemeyecek (Buchko, 1994: 411) ve sebep-sonuç ilişkileri hakkında bilgi yokluğu ve kararların muhtemel sonuçlarının doğru olarak belirlenememesi (Ashill ve Jobber, 1999: 523) gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Özer ve Akça'nın (2007, 6-8) çalışmasında, çevresel belirsizliğin üç temel etmenden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bunlar; çevresel dinamizm, çevresel zenginlik ve çevresel kompleksliktir. Çevresel dinamizm, çevredeki etmenlerin değişme sıklığını ifade etmektedir. Çevre dinamikse, örgütler müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermek isteyeceklerdir. Müşteri sadakatini artıracak ürünler sunacak, sürekli iyileştirmeler yapacaklardır. Artan çevresel dinamizm seviyesi daha büyük çevresel belirsizliğe yol açacak, bilginin sürekli ve geniş şekilde toplanmasına neden olacaktır. Çevresel zenginlik ise, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevredeki mevcut kaynakların sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yeterlilikte olması şeklinde tanımlanmıştır. Kısaca, çevrenin büyümeyi destekleme derecesi olarak ifade edilebilir. Zengin çevrelerde kaynaklar çok olduğundan, çevresel belirsizlik azdır. Örgütler rekabete ihtiyaç duymaz. Zayıf çevrelerde kaynaklar kıt olduğundan belirsizlik yüksek, rekabet yoğundur. Çevresel komplekslik, çevreyi anlayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi seviyesine işaret etmektedir. Örgütün çevresi daha belirsiz hale geldikçe (dış olayların farklılığı ve sayısı hızlandıkça), farklı müşteri grupları için farklı ürünler üretilmeye ihtiyaç duyulacaktır. Bu koşullar altında kompleksliğin artması olasıdır.

Bilgi yönetimi açısından baktığımızda, çevresel belirsizlikler ne kadar fazla ise, karar vermek o kadar zorlaşmaktadır ve bilgiye duyulan ihtiyaç o kadar artmaktadır (Goll vd., 2007, 164).

### **2.1.1.2. Çevre ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki**

Cohen'e (2001, 19) göre, çevresel belirsizliğin örgütlere etkisi, özellikle bilgi toplama ihtiyacının artmasında görülmektedir. Erdil vd. (2003, 98) de, örgütlerin bilgi işleme yeteneklerini artırarak belirsizlikle başa çıkabilecekleri ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra, örgütte çalışanlar bilgiye eriştiği zaman, çevrelerini anlayabilir ve

anlamlandırabilir (Çivi, 2000, 167). Dolayısıyla, örgütün çevreyi anlaması için bilgiye ulaşması, bilgiye ulaşabilmesi için de çevreyi izlemesi gerekmektedir.

Örgütün başarısı, şimdi ve gelecekte örgütü etkilemesi muhtemel gelişmeleri de kapsayacak şekilde, örgütün hem çevresi hem de kendisiyle ilgili bilgiyi sentez edebilme, filtreleme ve toplama yeteneklerine bağlıdır. Nitekim örgütün çevresini taraması, gözlemlemesi, anlamlandırması ve kendisi için uygun modeller bulması stratejik yönlerini de geliştirebilecek olan temel çekirdek bilgi yetenekleridir. Bu bilgi yeteneği sadece müşteriler için değer oluşturmakla kalmaz, etkin stratejik kararlar almak için de bir temel oluşturur. Örgüt çevresinin büyük bir hızla değişmesiyle, stratejik planları artık uzun süre sabit bir şekilde uygulama olanağı kalmamıştır ve bu doğrultuda dış çevresi bağlamında örgütün anlama kapasitesini geliştirmesi gerekir. Ani tepki verebilme yeteneği, örgütün bilgi yeteneğine vurgu yapan temel stratejik nitelik haline gelmektedir ki, bu bağlamda örgütsel bilgi yetenekleri dinamik olmak zorundadır (Durna, 2005, 85).

Kaos ortamında, karmaşık ve belirsiz koşullarla kuşatılan, kaygan ve oynak bir zeminde faaliyette bulunan bir örgütün, sabit politika, kural, yapı ve süreçlerle çalışmalarını sürdürebilmesi mümkün değildir. Bütün bunların esnek hale getirilmesi, sürekli ve hızla değişen koşullara karşı uyum sağlayacak örgütsel mekanizmaların kurulması gerekir. Bu noktada stratejik bir önem taşıyan bilgi, örgüt-çevre etkileşimdeki açıklığı belirler. Örgütün çalışan profiline karşı tolerans düzeyi yüksek, ortaya çıkan yepyeni durumlar karşısında kişisel inisiyatif alabilen ve özgür bir ortamda hem bireysel hem de ekip halinde çalışabilen uzman bireylerden oluşması uyum sürecini kolaylaştıracaktır (Durna, 2005, 84-85).

Çivi (2000), örgüt için rekabet yaratan bir değer olara bilgi yönetimini incelediği teorik çalışmasında, bilgi yönetiminin, giderek artan şekilde belirsizleşen çevresel değişimlerle karşı karşıya kalan örgütler için, çevreye uyum sağlama, değişen çevre koşullarında varlığını devam ettirebilme ve rekabet etme konularında yardımcı olacağını ifade etmiştir. Malhotra'nın (1997) da belirttiği gibi, bilgi ve bilgiyi yönetmek günümüz örgütleri için çok önemlidir. Malhotra'nın "Eski İş Dünyası" olarak tabir ettiği, tahmin edilebilir çevre geride kalmış ve günümüzde örgütler, yazarın "Yeni İş Dünyası" olarak

tanımladığı çok yüksek derecede belirsiz ve geleceği tahmin etmenin zor olduğu bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmışlardır. Bu yeni dünyada değişen çevreyle beraber doğabilecek problemleri anlama kapasitesine sahip olmak gerekmektedir. Bilgi yönetimi, örgütlere bu kapasiteyi sağlayabilecek fırsatlar sunması açısından önemli bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Moffett vd. (2003), çevrenin bilgi yönetimi için gerekli bir anahtar etmen olduğunu belirtmişlerdir. Çevrede meydana gelen değişmelerin örgütler üzerinde önemli etkiler olduğunu ifade eden yazarlar, çalışmalarında MeCTIP adını verdikleri bir model geliştirmiş ve çevre, kültür, teknoloji, enformasyon ve insanların bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli etmenler olduğunu söylemişlerdir. Yazarlara göre, sayılan bu etmenler arasında çevre diğerlerine göre daha önemlidir çünkü, çevrede meydana gelen değişmeler dolaylı da olsa diğer etmenler üzerinde de etkide bulunmaktadır. Bu nedenle, bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için çevre üzerinde önemle durulmalı, çevre etmenlerinin doğru bir biçimde incelenmesine ve analiz edilmesine çalışılmalıdır.

Bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde çevrenin etkisini inceleyenlerden Goll vd. (2007) de örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilme gücünü sağlamlaştırabilmeleri için, çevrelerinde meydana gelen değişmeleri öngörmek ve bunlara uyum sağlamak durumunda olduklarını belirtmişlerdir. Örgütteki bilgi kapasitesinin örgüt performansı üzerine nasıl etki yaptığını inceledikleri çalışmalarında yazarlar, çevre etmenleri üzerinde özellikle durmuşlardır. Yazarlara göre, çevrede meydana gelen değişmelere yöneticilerin göstermiş oldukları tepkiler, örgütün başarısıyla doğrudan ilişkili olduğu için, yöneticilerin bilgi kapasitesi de verilen kararları, dolayısıyla örgütün başarısını etkileyeceği için, çevre etmenleri özellikle yöneticilerin örgütte kararlar vermesinde son derece önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütün çevresi ve bilgi yönetimi konularını ele alan teorik ve uygulamalı çalışmalar incelendiğinde, çevre bilgi yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için oldukça önemli bir etmendir. Bilgi yönetimin uygulanması için örgütte dikkat edilmesi gereken diğer etmenleri de etkileme potansiyeline sahip olan çevrenin doğru bir biçimde anlaşılması, değişmelerin iyi bir biçimde analiz edilmesi oldukça büyük önem

taşımaktadır. Bununla birlikte, çevredeki belirsizlik arttıkça bilgi yönetimine duyulan ihtiyaç da artmakta, ancak bilgi yönetimini olması gereken biçimde uygulamak zorlaşmaktadır.

### **2.1.2. Teknoloji Kullanımı**

Yönetim bilimi bağlamında içinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli iki olgusu bilgi ve teknolojidir. Bilgi, örgütlerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim ögesi, teknoloji ise onun vazgeçilmez parçasıdır (Odabaş, 2003, 358). Bilgi toplumunun büyümesiyle de, bilgi teknolojileri ileriye düşünen örgütler için çok önemli hale gelmiştir (Ada, 2007, 555). Bilgi ve iletişim teknolojisinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi ve akışının daha etkili biçimde olması sonucunu doğurmuştur (Şendoğdu, 2005, 62).

Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmek ve bilgi neredeyse onu elde etmekle ilgilidir. Bu bağlamda teknoloji, hem bilgi yönetimi için katkıda bulunmakta hem de bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kılmaktadır (Moffett, 2003, 8). Teknolojinin gelişmesi, ekonomiye yönelik bilginin hızla iletilmesinin sağlanması gibi etkilerle oluşan küreselleşme, uluslararası rekabeti yaygınlaştırmış ve bu rekabette avantaj, bilgi endüstrilerine ve bilgi çalışanlarına önem veren örgütlere geçmiştir (Alkan, 2003, 124). Teknoloji, bilgi yönetimi uygulamalarının her aşamasının başarıyla gerçekleşmesini sağlayan temel güçlerden biri olmaktadır. Özellikle internet ve intranet, bilgi yönetimi uygulamalarının tipik teknoloji araçlarıdır (Alkan, 2003, 130).

Genel olarak bilgi teknolojileri, “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” olarak tanımlanabilir (Ada, 2007, 554).

Teknoloji, bilimsel bilginin iş ve çalışma ortamına uyarlanmasıdır ve bilimsel bilginin sürekliliği teknoloji üretiminin de sürekliliğini sağlamıştır. Bilgi teknolojilerine geçen örgütlerde, üretim hızlanmış, çeşitlenmiş, kalite ve verim artmıştır. Bilgi teknolojileri üretimden tüketime, evden işyeri ve büroya kadar her yere yoğun olarak

girmiş, iletişim alanında devrim yaratmış, ulusal pazarlar için üretim yapma geleneğini yıkmış, bunun yerine örgütün çevresi tüm küresel pazarlar olmuştur (Serpek, 2003, 9).

Bilgi yönetimi yaklaşımının bir örgütte başarılı olması için, örgütün teknolojik değişimleri yakından takip etmesi gerekir. Teknolojide bazen öngörülemez kadar hızlı değişimler olmaktadır. Bu değişimlerin beklenmedik yerde ve zamanda, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkması bilgi örgütlerinin yönetimini güçleştirmektedir (Öztürk, 2009, 49).

Bilgi yönetimi uygulaması, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesinde çok çeşitli etmenlerden oluşmaktadır. Bu etmenler arasında örgütsel iletişimde aktif rol oynayan bilgi teknolojilerinin varlığı ve etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. Çeşitli yazılımlar, sunucu (server) teknolojisi, açık sistemler ve kablosuz iletişim, kişilerin bütün bir örgütün adeta damıtılmış bilgisini tek bir bilgisayarda tutmasına olanak sağlamaktadır (Odabaş, 2003, 363 ; Barutçugil, 2002, 125).

İnsanların bilgiyi yönetme isteği onunla tanıştığı günden beri devam etmektedir. Bilgiyi yönetmek adına yapılan işlemlere bakıldığında; insanların gereksinim duydukları bilgileri kağıtlara yazarak dosyalarda bir düzen dahilinde muhafaza ettiklerini ve bu dosyaları da kilitli dolaplar ve kilitli odalarda saklayarak bilgileri güvenlik altına aldıkları görülmektedir. Daha sonraları teknolojinin de ilerlemesiyle bilgilerin basit bir şekilde bilgisayarlara girdiğini, bilahare Microsoft Excel benzeri basit uygulamalarla tablo yapısında bir disipline sokulmaya çalışıldığını, Access benzeri basit veritabanı uygulamalarıyla daha planlı yönetim çabaları içine girildiği fark edilmektedir (Sel, 2008, 58). Bilgi teknolojileri, kağıt dışında da belge türlerinin oluşması ve bu belgelerin yönetilmesi gereksinimine yol açmıştır (Yılmaz, 2005, 69).

Bilginin, internet ve intranet ortamlarına aktarılması sonucunda bilgi daha hızlı yer değiştirebilir hale gelmiş ve bu ortam bilginin daha hızlı ve belirli bir şekilde kullanılmasına imkan sağlamıştır. Bu imkanı sağlayan teknolojik alt yapı ekipmanları ve yazılımları hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Bilgisayar ağları elektronik haberleşmenin ve sinyal tabanlı uygulamanın vazgeçilmezi olmuştur. Ağ yapıları bilgisayarları toplu olarak kullanmaya sevk etmiş ve tek başına bir bilgisayarın anlamı kalmamıştır (Sel, 2008, 58).



Pek çok yazar bilgi yönetiminin yeni bir şey olmadığını ancak teknolojik gelişmelerin bilgi yönetimini uygulanabilir hale getirdiğini savunmaktadır. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler, bilgi yönetimi hareketinin bir anlamda katalizörü olarak değerlendirilmektedir (Zaim, 2005, 115). Bilgi ve iletişim teknolojisinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi, bilgi akışının daha etkili biçimde olması, devrim niteliğinde yenilikler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu yenilikler, küreselleşmeye temel dinamik sağlamış ve sürecin hızlanmasına katalizör etkisi yapmıştır (Şendoğdu, 2005, 62). Davenport ve Prusak'ın da belirttiği üzere, bilgi yönetimi teknolojinin çok ötesindedir ama bilgi teknolojisi kesinlikle bilgi yönetiminin bir parçasıdır (Davenport ve Prusak, 2002, 175 ; Zaim, 2005, 115).

Teknolojinin bilgi yönetimindeki en değerli rolü bilgiye ulaşma olanaklarını daha geniş bir kitleye yayması ve bilgi aktarımının daha hızlı gelişmesini sağlamasıdır (Tiryaki, 2005, 77). Teknolojik iletişim altyapısı, bilginin çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren uluslararası örgütlerde oluşturulması, paylaşılması, aktarılması ve saklanması sürecinde en etkin araçlardan biridir (Turan ve Şenkayas, 2006, 24). Teknoloji gerçekte, birçok durumda bilgiyi yönetemez, aksine teknoloji veri ve enformasyona erişim imkanı tanır (Tiryaki, 2005, 76).

Teknoloji bir örgütün rekabet ve daha geniş ekonomik çevreye ilişkin bilgi üretmesine olanak tanır. Teknoloji örgütteki bireylerin işbirliği yapmasını sağlar, böylece önceden böyle bir etkileşimi engelleyebilecek yapısal ve coğrafik engeller kaldırılmış olur. Teknoloji örgüt içi ya da dışıyla ilgili olan yeni bilginin bulunmasına olanak tanır. Bilgi planının oluşturulması teknolojileri, örgüt içi bir bilgi kataloğu oluşturan bilgi kaynaklarını etkili bir biçimde kullanılmasına olanak tanır. Bilgi uygulama teknolojileri bir örgütün mevcut bilgilerini kullanmasını sağlar (Dur, 2008, 18).

Bilgisayar ve internetten oluşan yeni teknolojiler eskiye oranla değerli bilgilerin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinde gerçekleşen hızlı gelişme, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, örgütsel etkinliği artırmaktadır. Bu nedenle

bilgisayar yazılımı, donanımı, veritabanları, bilgi ağları, intranet ve internet gibi konular örgütsel bilgi yönetiminin içinde yer alması gereken temel teknolojik etmenlerden bir kaçıdır. Ayrıca telefon, faks, fiber optik, lazer, akıllı terminaller ve dijital teknolojiler olarak adlandırılan iletişim teknolojilerinin de örgütsel bilgi yönetiminde etkin olarak kullanımı sağlanmalıdır (Sel, 2008, 59).

Tüm bilgilerin ağ ortamına aktarılması bilginin paylaşımını kolaylaştırdığı gibi izinsiz ulaşımlara da imkan verebilir hale gelmiştir. Rekabet ortamı içerisinde yüksek bir değere sahip olan bilginin yetkisiz kişiler tarafından ulaşılmasının engellenmesi sorunu da bu gelişmeyle birlikte örgütlerin karşısına çıkmıştır. Bilginin güvenliği açısından bu konuda da yeni gelişmeler kaydedilmiş ve yeni bir uzmanlık alanı olarak bilgi güvenliğinin sağlanması karşımıza çıkmıştır (Sel, 2008, 59). Teknoloji örgütün müşterileri, ortakları ve personelleri ya da mal sağlayanlarla ilgili bilgilerin oluşturulmasına olanak tanır. Teknolojik altyapıyla sağlanan bu yaratma, devretme ve depolama tekniklerinin yanı sıra, örgütün aynı zamanda bilginin çalınmaması ve uygunsuz yerlerde kullanılmaması için birtakım önlemler almalıdır (Dur, 2008, 18).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesine paralel olarak, örgüt içerisindeki insanlar arası iletişim giderek önemini yitirmiş ve örgütsel insan ilişkileri yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum ise, örgütsel bilginin yönetimini olumsuz yönde etkilemiştir (Sağsan, 2002, 2). Bu çıkmaz, planlı ve insan ilişkilerini geliştirme ve iyileştirme amacına yönelik olarak oluşturulacak iyi bir bilgi iletişimi ve yönetimi sayesinde aşılabılır (Sağsan, 2002, 20).

Bilgi teknolojilerinde yaşanan devrim, bilginin ekonomideki rolünü değiştirmiştir. Bazı bilgilere geniş ölçüde ulaşma olanağı ortaya çıkmış, bununla beraber bilgiye ulaşmak için yeni yöntemler ortaya çıkmıştır (Lundvall, 2006, 1). Bilgi çağına geçiş sürecinde, günlük yaşamı kolaylaştırıcı devrimsel değişimler gündeme gelmiştir. Bu kolaylıklardan bazıları arasında elektronik posta, kişisel mobil bilgisayarlar, elektronik banka işlemleri, küresel bilgi ağı sayılabilir. Günümüzde, bu gelişmeler doğrultusunda artık elektronik ticaret ve dijital örgütlerden söz edilebilmektedir (Öğüt, 2001, 9 ; Serpek, 2003, 10).

Bilgi yönetimi teknolojileri denildiğinde öncelikle biçimsel bilgiyi insanlara sunma amacıyla yakalayan, depolayan ve dağıtımını yapan teknolojiler akla gelmektedir. Söz konusu teknolojilerin amacı, insanların beyinlerinde ve kağıt üzerinde duran bilgiyi alıp, bu bilgiden örgüt genelinde herkesin yararlanmasına imkan sağlamaktır (Zaim, 2005, 115). Teknolojik altyapı ve özellikle enformasyon teknolojisinin sağladığı imkanlar bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Bu teknolojiler, etkili biçimde kullanılmaları durumunda, örgütlere önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır (Zaim, 2005, 115).

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerde kullanılan bilgi teknolojilerinin kapsamı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ada, 2007, 554-555):

**İnternet Kullanımı:** İnternet; dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bilgisayar ağlarıdır. Bir başka tanıma göre İnternet; TCP/IP (Transmission Control Protocol/ İnternet Protocol – İletişim Kontrol Protokolü / İnternet Protokolü)'yi tanıyan ağların oluşturduğu büyük bir ağıdır. Milyonlarca bilgisayarın birbirine bağlanması ile oluşturulmuş, dünya çapındaki bilgi ağına internet adı verilir. Farklı yerlerde bulunan bireyler, örgütler ve toplumlar arasında kurulan elektronik bir etkileşim, paylaşma, bildirişme ve dayanışma ortamıdır. İnternet mantığı, Amerika'da 1960'lı yıllarda Pentagon tarafından geliştirilmiş bir sistem olan Arpanet adlı sisteme dayanmaktadır. Bu sistem sayesinde dağınık bulunan bir çok merkez bağlanarak haberleşmeleri sağlanmıştır (Serpek, 2003, 47).

İnternet, insanların haberleşmelerini, etkileşimlerini ve toplumsal yapıyı değiştiren bir bilgisayar ağıdır. İnternet zaman ve mekan içinde dağılmış insanlar arasında ilişki kuracak sanal noktalar yaratır, değişik mekanlardaki insanların kısa sürede iletişim kurmalarını sağlar. İnternet sayesinde insanlar bilgiyi kısa bir süre içerisinde paylaşıp, kontrol edebilir ve işleyebilirler (Serpek, 2003, 47).

Bir çok bilgisayar sisteminde bilgiyi gizlemek önde gelen amaçlardan olsa da, internetteki temel amaç, bilgiyi küresel kılmak ve diğer kullanıcılarla paylaşmaktır (Yozgat, 1998, 141 ; Serpek, 2003, 47).

İnternetin benimsenme hızı, daha önceki bütün teknolojilerin hızını adeta katlayarak aşmıştır. Radyo, bulunuşundan 38 yıl sonra 50 milyon kişi tarafından kullanılıyordu, TV'nin 50 milyon sayısına ulaşması 13 yıl almıştır. İlk kişisel bilgisayar pazara sunulduktan 16 yıl sonra 50 milyon kişi tarafından kullanılıyordu. İnternet ise genel kullanıma açıldıktan yalnızca 4 yıl sonra 50 milyon çizgisini aşmıştır (Barutçugil, 2002, 22 ; Serpek, 2003, 48). Kullanıcı sayısındaki artışa paralel olarak internet üzerinden kullanıma sunulan bilgi miktarı da hızla artmaktadır.

**İntranet ve Ekstranet Kullanımı:** İtranet, örgüt çalışanları ve bölümlerini internet yazılımları ve standartları kullanarak birbirine bağlayan özel bir bilgisayar iletişim ağıdır. İtranet web sitelerini diğer bilgisayar sitelerinden farklı kılan, bir koruma sistemi aracılığıyla istenmeyen kişilerin veya kullanıcıların siteye erişiminin engellenmesidir. İtranet bir işletmeler topluluğuna bağlı örgütler arasında iletişim sağlarken, ekstranet ise örgüt dışından başka kişilerin kısmen kullanımına da açık durumdadır. İtranet bilişim ağlarıyla örgütler arasında insan kaynakları, muhasebe, üretim, otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi, çeşitli veri tabanları tutmak ve belge dağıtımını gibi işlemleri de gerçekleştirmek mümkündür.

**Ofis Otomasyon Sistemleri:** Ofis otomasyonu, bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasıdır. Ofis otomasyon sistemlerini, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli bilişim sistemleri olmaktadır.

**Fonksiyonel Bilişim Sistemleri:** Örgüt amaçlarının yerine getirilmesi bir takım işletme fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde bilişim sistemlerinin bir çok katkıları olmaktadır. Örgütlerde kullanılan pazarlama bilişim sistemleri, üretim bilişim sistemleri, muhasebe bilişim sistemleri vb. fonksiyonel bilişim sistemleri kapsamına girmektedir.

**Yönetim Bilişim Sistemleri:** Yönetim bilişim sistemleri, bir yönetim destek sistemi olup, bir örgütün mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile örgütün gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin, özet raporlarının

hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır. Genel olarak yönetim bilişim sistemleri, çevre ve örgüt dışı faaliyetlerden daha çok, örgüt içi faaliyetler üzerinde odaklanmış olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir. Yönetim bilişim sistemleri, genel olarak ihtiyaç duydukları veriler için ticari işlem sistemlerine bağımlıdırlar.

**Uzman Sistemler:** İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zekâ programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, belirli bir alanda uzman bilgisini depolayabilir, mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır. Uzman sistemler genellikle ihtisas konularında danışılan ve karar vericiye görüş belirten bir uzman gibi çalışırlar.

**Karar Destek Sistemleri:** İşletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir.

**Elektronik Veri Değişim Sistemleri:** Elektronik veri değişimi, bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak fatura, nakliye, fiyat listeleri, satın alma, ithalat ve ihracat belgeleri ve bunlarla benzerlik gösteren çeşitli işlemlerin iki ayrı işletme arasında elektronik değişimini sağlayan bir sistemdir. Günümüzde, bankacılık hizmetlerinde elektronik veri değişimi yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Bilgi teknolojileri, (örneğin bilgisayar donanım, yazılım ve iletişim araçları) verinin çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanması, iletilmesi, kaydedilmesi, işlenmesi, geri getirilmesi ve gösterilmesi avantajlarını sağlamaktadır (Ada, 2007, 555-556). Bilgi toplama sürecinde ve bilginin değerlendirilmesinde bilgisayar sistemi güvenli bir yardımcıdır. Doğru verilerin sağlanması daima örgütlerin hedeflerine ulaşmada başarı sağlamasında etkili ve yararlı kaynaklardır (Şendoğdu, 2005, 73).

Serpek'in (2005, 68) aktardığına göre Kaprowski bir makalesinde, bilgi yönetiminin daha çok, basit olarak bilgi teknolojileri kurmak ya da bilgi bankaları

gelişirmek olarak görüldüğünü ve bunun yanlış bir algılama olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, bilgi teknolojileri tek başına bilgi paylaşımını artırmaz.

Özdemirci'nin de (1999, 50) değindiği gibi “toplumsal yaşamın her aşamasında bilgiye olan gereksinimin artması ve bilginin gelişen teknoloji ile daha etkin kullanılabilir kılınması, bilgiye dayalı toplumlara dönüşümü sağlamıştır. Bu dönüşümün gerek toplumların gerekse örgütlerin, bilgi çağında ayakta kalabilmek için yaptıkları ve yapacakları irdelemeleri ve geliştirmeleri gerekliliğini ortaya koymuştur”. Örgütler bilgi teknolojileri yoluyla rekabet avantajı sağlayarak daha güvenli bir ortamda gelişmelerini sürdürme olanağı bulmaktadırlar (Ada, 2007, 558).

### 2.1.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin ne olduğunun anlaşılmasında ve bilgi yönetiminin uygulanmasında anlaşılması gerekli, önemli kavramlardan bir tanesidir. Çünkü, örgütleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olduğu kadar, insanlarla da ilgilidir (Tiryaki, 2005, 31). Bir örgütte tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları olarak tanımlanan örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanabilmesi açısından son derece önemlidir. Bunun için örgütün hedefleri doğrultusunda bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir (Zaim, 2005, 143).

#### 2.1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te "tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin" olarak tanımlanan **kültür** kavramı, bir topluluğa özgü düşünce ve eserleri ifade eder. Oldukça eski bir kavram olan kültür kavramının yine kendisi kadar eski bir kavram olan ve "belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek belirli davranışlar gösteren kişilerin oluşturduğu topluluk" anlamını taşıyan **örgüt** kavramıyla birlikte kullanılması ancak yakın zamanlarda gerçekleşmiştir.

1980'lerde batı toplumlarının ekonomik alanda yaşadıkları düşüş, ekonomisi güçlü bir doğu ülkesi olan Japonya'nın, uluslararası alanda söz sahibi olmaya başlamasına yol açmıştır. Kültür yapısı batı toplumlarından çok farklı olan Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri'nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur (Yağmurlu, 1997: 718). Toplumdaki kültürel yapının örgütün faaliyetleri üzerinde etkili olduğunun anlaşılmasıyla beraber **örgüt kültürü** kavramı popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda Schein, Williams, Hofstede, Peters ve Waterman ve daha pek çok araştırmacı, örgüt kültürü üzerine çeşitli yayınlar yapmışlardır.

"Gözlenen davranış düzenleyicisi" (Deal ve Kennedy); "paylaşılan sosyal bilgi" (Williams ve Ouchi); "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi" (Pettigrew); "bir grubun zihinsel programlaması" (Hofstede) örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır. Schein ise örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34).

Özetle örgüt kültürü, bir örgütteki üyelerin ortaklaşa benimseyip paylaştıkları ve onların davranışlarına yön veren normlar, değerler, inançlar, varsayımlar ve alışkanlıklardan oluşan bir bütündür.

Harris ve Ogbonna tarafından da belirtildiği gibi örgüt kültürü hakkındaki literatür üçe ayrılmaktadır. Bir grup, Ouchi, Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy gibi isimlerden oluşmakta ve kültürün yönetilebileceğini söylemektedir. İkinci gruptakiler ise, kültürün yönetilmesinin imkansız olduğunu belirtmişlerdir ki Ogbonna da bunların arasındadır. Üçüncü grup ise, kültürün yönetilebilirliğinin duruma göre değiştiğini belirtmekte ve Schein, Dyer, Martin gibi isimler de bu grupta yer almaktadırlar (Park, 2001: 91).

### 2.1.3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir. Bu kavramlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

#### 2.1.3.2.1. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı Vural, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Güçlü, 2003: 151).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları için ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 35).

#### 2.1.3.2.2. Dürgüler (Normlar)

Toplumsal yaşamda insanların tutum ve davranışlarının belirli kurallara ve standartlara göre örgütlenmiş olması gerekir. Çünkü toplu yaşamın temel şartı,



insanların ortak noktalarda birleşmeleridir. İşte bu ortak noktalar daha sonra insanların toplu yaşama kıstasları haline gelmektedir. Bütün toplumlarda düzeni sağlayan, insanlara yol gösteren, olumlu ve olumsuz, doğru ve yanlış ayırt eden kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Bütün bunlara düzgü denir. Toplumu oluşturan insanlar, davranışlarını bu normlara uydurmaya dikkat ederler. Çünkü toplumun üyeleri düzgünlere uygun davranmalarına göre desteklenir veya desteklenmezler. (Güney, 2000: 42).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen düzgüler, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan düzgüler, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

#### **2.1.3.2.3. Varsayımlar**

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Güçlü, 2003: 152).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

#### 2.1.3.2.4. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belirli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003: 152):

- *Statü töreni*, bireyin statüsündeki değişmeyi gösterir. (Emeklilik yemekleri vb.)
- *Teşvik törenleri*, bireylerin başarılarına destek verir. (Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi vb.)
- *Yenileme töreni*, örgütteki değişmeye önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. (Yeni bir işletme eğitim merkezinin açılması vb.)
- *Bütünleşme törenleri*, örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. (Geleneksel olarak düzenlenen piknikler vb.)
- *Çatışmayı azaltıcı törenler*, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. (Şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri vb.)
- *Derece indirme*, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

### **2.1.3.2.5. Semboller**

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yöneticilerin giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. unsurlardır. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Güçlü, 2003: 153).

### **2.1.3.2.6. Adetler**

Toplum içinde davranışlarımızın herkes tarafından bilinen ve kabul edilmiş olan tarzları adetler olarak tanımlanır (Güney, 2000: 46). Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı işletmeler çalışanların birbirlerine "Hanım", "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı işletmelerde en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Güçlü, 2003: 153).

### **2.1.3.2.7. Hikaye ve Efsaneler**

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir. Gordon'a göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler (Kemal, 2002: 16). Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir. Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği

kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerde; patron hikayeleri, kovulma hikayeleri, bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler, kriz anlarında işletmenin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler vb. konularda hikayeler ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

#### **2.1.3.2.8. Mitler**

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlar da yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Güçlü, 2003: 154).

#### **2.1.3.2.9. Dil**

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, örgüt dışında ise herhangi bir anlam ifade etmez (Köse v.d., 2001: 230). Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler,

deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2003: 154).

#### **2.1.3.2.10. Kahramanlar**

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler de olabilir (Güçlü, 2003: 154). Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcileridir. Kahramanlar, örgütsel değerler için rol modelleri olarak hizmet eden kişilerdir (Köse v.d., 2001: 229).

#### **2.1.3.3. Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki**

Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki öteden beri bu konuyla ilgilenenleri oldukça meşgul etmiştir. Bilgi, özellikle de örgütsel bilgi sosyal bir nitelik taşır ve bilgi yönetiminin hemen hemen tüm süreçleri - bilginin üretilmesi, kullanılması, paylaşılması vb. - örgütün sosyal kimliği sayılabilen örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Bilgi paylaşımını, yardımlaşmayı ve yeni fikirler üretmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün olması, bilgi yönetiminin başarısı açısından büyük önem arz eder. Bu sebeple uygulanacak bilgi yönetimi projelerinin öncelikle mevcut örgüt kültürü dikkate alınarak tasarlanması gerekmektedir (Zaim, 2005, 144).

Bilgi transferi ve dağıtımının oluşması örgüt içinde paylaşımına açık bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bunun için de değişik ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığı gereklidir (Turan ve Şenkayas, 2006, 21). Bilgiyi yaratmak ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür (Valkokari ve Helander, 2007, 602). Bollinger ve Smith (2001, 10), örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd. (2003, 7), her türlü örgütsel değişimin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle

ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. İkinci olarak, bir örgüt “bilgi örgütü” olabilir. Ancak bu durum, bilgi yönetimi örgütün tüm işlemlerinde iyice yerleştiği zaman meydana gelir. Bunun için bilgi kültürü, örgütün tamamınca benimsenmelidir. Moffett vd. (2003, 8), aynı zamanda, bilgi odaklı kültürün örgütte çalışanların bilgiyi paylaşımlarını teşvik ettiğini ifade etmişlerdir.

Bilgi yönetimi, sadece bir enformasyon teknolojisi konusundan çok öte bir örgütsel kültür sorunudur. Örgütlerde ve toplumda bilgiye önem veren, bilgi çalışanını tanıyan, takdir eden, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğünü ve değer kazandığını görebilen ve bilgiyi paylaşanları ve etkili kullananları ödüllendiren bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, 16).

Örgütlerde çalışanların sahip olduğu değerler ve inançlar, örgütün sahip olduğu örgütsel bilgi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bilgiye sahip olan insanın değer ve inançları bu bilgiyi nasıl gördüğü ve ne gibi sonuçlar çıkaracağını büyük ölçüde etkileyecektir. Farklı değer ve inançlara sahip insanlar aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlayıp farklı sonuçlar çıkartacaklardır. Ayrıca insanların sahip oldukları değerler ve inançlarla uyuşmayan ve bunlara ters düşen bilgiler insanlar tarafından özümsemeyecek ve reddedilecektir (Tiryaki, 2005, 8).

İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı, bilginin yaratılmasını sağlar (Barutçugil, 2002, 58). O nedenle bilgi yönetimi kavramındaki bilginin “bilgi” olabilmesi için, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin örgüt tarafından desteklenmelerini sağlayacak politikaların oluşturulması gerekmektedir (Sağsan, 2002, 19).

Bilgi yönetiminin en zor aşamalarından biri bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Bazı uzmanlar bilgi yönetimini uygulamaya çalışan örgütler içinde bunu örgüt kültürünün bir parçası haline getirebilenlerin oranının %10'u geçmeyeceğini ileri sürmektedir. Şüphesiz bunun çeşitli sebepleri vardır. Bunlar arasında eğitim sisteminin yardımlaşmayı değil rekabeti ve bireysel başarıyı teşvik etmesi, bireysel bilginin bir güç olarak algılanması gibi sosyolojik etmenler sayılabilir. Ayrıca örgütlerin söz konusu örgüt kültürüne yeterince önem vermemeleri veya bu konuda yapılması gerekenleri yerine getirmemeleri de bir diğer önemli etmen olarak göz önüne alınmalıdır (Zaim, 2005, 146).

Üst yönetim için en kritik sorun bilgiye değer veren, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi özendiren bir örgüt kültürünün nasıl yaratılacağıdır. Çalışanlarının, birlikte hareket etmeleri ve bilgilerini paylaşımları için doğru bir güdüler dizisi oluşturmak isteyen örgütler kültürel engelleri ortadan kaldıracıdır. Örgütlerinde bir bilgi yönetimi sistemi kurmaya çalışan yetkililerin çoğu, karşısına çıkan en büyük engelin insan davranışlarını değiştirmek olduğunu ifade etmişlerdir. İnsanlar bilgilerini paylaşmak istememektedirler. Bu durumda herhangi bir bilgi yönetimi girişimi bilgi paylaşımını sadece örgüt için değil, çalışanlar için de kârlı duruma getirmelidir (Serpek, 2003, 68).

Bir örgütte bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmanın ilk adımı doğru, anlaşılabilir bir misyon tanımlaması ile örgütün temel değerlerinin belirlenmesidir. Bir diğer ifade ile örgütün varlık nedeni, örgüte değer katan temel unsurların ne olduğu ve bu doğrultuda çalışanlardan neler beklendiği açık biçimde ifade edilmelidir (Zaim, 2005, 146).

İkinci adım güçlü bir ekip ruhunun oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle ortak bir hedefin belirlenmesi ve herkesin bu ortak hedefe yönlendirilmesi gerekir. Ortak hedeflerle beraber, çalışanlar arasında aidiyet duygusunun ve ortak bir kaderin paylaşıldığı şuurunun da yerleştirilmesinde fayda vardır. Ayrıca gücünü ve yetkisini hiyerarşi basamaklarından alan bir emir-komuta zinciri oluşturulması yerine, eşit statüdeki uzmanların ekibe yaptıkları katkıya ve ilave değerlere dayanan görev ve yetki paylaşımının yapılması kişilerin ekip ruhuna olan inancını artırıcı bir unsur olarak göz önüne alınmalıdır. Nihayet resmi çalışmaların yanısıra gayri-resmi faaliyetlere de zaman ayrılarak - aile ziyaretleri, futbol maçları, piknikler vs. - kişiler arasında samimi ve sıcak ilişkilerin geliştirilmesi sağlanabilirse, bu durum güçlü bir ekip ruhunun oluşturulmasında önemli katkı yapacaktır (Zaim, 2005, 147).

İnsanın doğal eğiliminin bilgiyi saklamak ve başkalarının bilgisini şüphayle karşılamak olduğunu kabul etmek gerekir. Bilgimizi bir sisteme sokmak ve başkalarından bilgi istemek yalnızca tehdit edici bir durum değil, aynı zamanda ek çaba gerektiren bir iştir. Bu nedenle, böyle bir işi üstlenmek için ileri düzeyde motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi kullanımı ve paylaşımı, bu işe ayrılan zamana bir değer

yükleyen performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme gibi sistemlerle desteklenmeli ve motive edilmelidir (Şendoğdu, 2005, 69). Bilgiyi paylaşmanın teşvik edilmesi, bireysel değil, kolektif çalışmanın ödüllendirilmesi, yeni bilgi üretmenin ücretlere yansıtılması gibi konulara önem verilmelidir (Zaim, 2005, 148).

Örgüt içerisinde çalışan insanların bilgi ve tecrübeleri ortak bir örgüt kültürü oluşturur. Kimi zaman bu kültür çok katı kurallar çerçevesinde olduğundan kendi iç dinamikleriyle yeniliklere direnebilir. Esnek kurallara sahip örgütlerde değişmeyi sağlamak çok fazla bir çaba gerektirmez. Bu nedenle çalışanlara verilecek mesajın yerinde ve zamanında olması gerekir. Çünkü kişilerin becerilerini geliştirebiliriz ama motivasyon zamanında olmazsa istenilen sonuç tam olarak elde edilemez. Becerinin artırılmasında etken olan motivasyon beraberinde performansı da getirir (Sel, 2008, 52-53).

Sert ve katı kuralları olan örgütlerde güvenlik kalkanı gibi bir yapıya sahip olan örgüt kültürünün değiştirilebilmesi için yukarıdan aşağıya doğru tüm çalışanların yapılacak olan yeniliği benimsemeleri ve inanmaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin “Nereden çıktı bu” gibi tabirleri kullanması değişme karşısında zorlanan diğer çalışanların değişmeye olan direncini ve desteğini artırır. Direnci destekleyici olumsuz yaklaşımlar yeni uygulanacak olan sistemi tam anlayamamaktan veya yönetici ve çalışanların yeni bir şeyler öğrenme isteksizliği ve yorgunluğundan kaynaklanmaktadır. Bilgi yöneticisinin bilgi yönetimini örgüt içerisinde yerleştirebilmesi için üst düzey yöneticilerden tam destek ve anlayış görmesi gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişmesinde çalışanların motivasyonu önemli yer tutmaktadır. Değişmenin niçin ve neden yapılması gerektiğini anlayan çalışanların buna karşı direnci de çok zayıf olacaktır veya hiç olmayacaktır (Sel, 2008, 53).

Bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasında çeşitli semboller, hikayeler ve seremoniler de bir araç olarak kullanılabilir. Ancak bunların hepsinden daha önemlisi liderliktir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin çalışanları arzu edilen hedeflere yönelik olarak etkileme ve gönüllü olarak sevk etme kabiliyeti ve kapasitesi söz konusu adımların başarı derecesini doğrudan etkileyen en önemli unsurdur (Zaim, 2005, 148).



Dış çevre şartlarının da örgüt kültürünü doğrudan etkilediği unutulmamalıdır. Bu bakımdan örgütlerin başarısı dış çevre şartlarına uygun bir örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Uygulanan bilgi yönetimi projeleri dış çevre şartları göz önünde bulundurularak, mevcut örgüt kültürüne uygun olmalıdır (Zaim, 2005, 148). Zaim'in (2005) Tvorik ve McGiven'dan aktardığına göre, istikrarlı dış çevre şartlarında resmi (formel) bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin, istikrarsız dış çevre şartlarında ise gayrı-resmi (informel) bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna bağlı olarak resmi örgüt kültürüne sahip örgütlerde açık bilgi ile ilgili projelere, gayrı-resmi örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise örtük bilgi ile ilgili projelere ağırlık verilmesi daha uygun olmaktadır. Ayrıca bilgi yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü meydana getirilmek istendiğinde ülkelerin ve toplumların sahip oldukları din, dil, örf, adet gibi kültürel değerler de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılan araştırmalar, ülkeler ve toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde doğrudan etki yaptığını ortaya koymaktadır (Zaim, 2005, 149).

Bireyler ya da gruplar arasındaki iletişim her zaman için yeni fikirlerin ortaya çıkması için bir temeldir ve bu nedenle de bilgi yaratma potansiyeline sahip olduğu düşünülebilir. Çalışanların etkileşimi hem resmi hem de gayri resmi olarak teşvik edilmelidir; böylece ilişkiler ve bakış açıları bir arada çalışmayanlar arasında da paylaşılabilir. Bu tür bir etkileşim ve işbirliği, sözsüz bilgiyi bireyler arasında taşıma girişiminde bulunurken ya da sözsüz bilgiyi açık bilgiye çevirirken, yani bilgiyi bireysel seviyeden örgütsel seviyeye dönüştürürken önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanlar kendi bilgilerini kendileri organize edebilmeli ve yeni ya da var olan problemlere yönelik çözümleri kolaylaştırmak ve bilgiyi paylaşmak ya da üretmek için ağlara başvurabilmelidirler (Dur, 2008, 20). Bireysel bilginin örgüte mal edilmesi ve bir örgütün kolektif bilgisinin artırılması için teknolojik sistemler kadar sosyal ve kültürel alt sistemlere de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple ekipler ve bireyler arası ilişkilerin bilgiyi paylaşmaya ve yeni bilgi üretmeye yönelik olarak yeniden gözden geçirilmesi, örgüt içinde bilgi paylaşımını destekleyen ve teşvik eden fiziki ve sosyal ortamların hazırlanması ve bilgi paylaşımı konusunda kolektif bir bilincin oluşturulması lazımdır (Zaim, 2005, 145).

Bilgiye dayalı örgütlerde kültür, temel olarak çalışanları motive edici niteliktedir. Böyle bir kültürel yapıda üç unsur öne çıkmaktadır: İlk olarak kültür biçimsel değildir, ikinci olarak hata yapmayı hoşgörüyü karşılayan ve öğrenmeyi önemseyen açık bir düşünce yapısı mevcuttur ve son olarak sonuçlar merkezi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşımı ve kullanımı esastır (uit Beijerse, 2000, 172). Böyle bir kültürel yapı içinde şekillenen bir örgütte öne çıkan bazı nitelikler şunlardır: çalışanları yetki ile güçlendirme (empowerment), statükoyu sorgulama, en uçuk fikirleri bile tartışılabilir bulma, geleceğe yönelme, çevreye ve değişmeye karşı duyarlı olma, açık ve paylaşılan iletişim, ekip çalışmasına ağırlık verme, esnek yönetim, paylaşılan ortak bir vizyon, karşılıklı saygı ve güven, eleştirilere, zıt fikir ve düşüncelere karşı hoşgörü (Durna, 2005, 88).

Bertrams'a (1999) göre, bir örgütteki kültürel etmenler öğrenme üzerinde etkilidir. Yazar, yapmış olduğu çalışmada iki tip örgüt kültürünün bilgi yönetimini kolaylaştırdığını söylemektedir. Bunlar girişimci kültür ve grup kültürüdür. Girişimci kültür, bir örgütün risk alması, dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyetlerini sürdürmesi ve değer yaratabilme gücü ile karakterize edilir. Yaratıcılık, kişisel inisiyatif ve bağımsızlık, bu kültürün özellikleridir. Grup kültürü ise, gelenekler, sadakat, sosyalleşme ve ekip çalışması ile karakterize edilir. İletişim, koordinasyon ve bütünleşme bu kültürün özellikleridir. Bertrams çalışmasının sonucu olarak, bilgi yönetiminin uygulanması için en iyi koşulun, bu iki kültürün karmasının oluşturulması olduğunu ifade etmektedir.

Hauschild vd.'nin (2001) yapmış olduğu araştırmada ABD, Avrupa ve Japonya'da bilgi yönetimi konusunda önde gelen 40 işletme ele alınmıştır. Söz konusu işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları çeşitli performans kriterlerine göre incelenmiş ve işletmeler başarılı ve başarısız olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Başarılı olarak değerlendirilen işletmelerde ortak özellik, bilgi yönetimini destekleyen bir altyapı ve örgüt kültürünün bulunmasıdır. Başarısız olarak nitelendirilen işletmelerde bilgi yönetimi konusunda genellikle tepeden inme ve zorlayıcı bir yöntem tercih edilirken, başarılı olarak nitelendirilen işletmelerde çalışanlar, bilginin üretilmesi, paylaşılması ve araştırılması konusunda ödüllendirilmek suretiyle bilgi yönetimi uygulamalarına gönüllü bir katılım sağlamaktadırlar.

Kanagasabapathy vd. (2006)'nin çalışması, bilgi yönetimi için örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Yazarlara göre bilgi yönetimi, sadece bilgiyi yönetmekle ilgili değildir, daha çok örgüt için stratejik rekabet avantajı yaratmayı mümkün kılan ve bilginin yaratılması, paylaşılması ve uygun biçimde bilgiden yararlanılmasını teşvik eden ve kolaylaştıran bir örgüt kültürü yaratıp onu yönetmekle ilgilidir. Benzer şekilde, Watkins ve Marsick'in (1993) çalışması da, öğrenme odaklı, yani örgütteki inançların, değerlerin ve kuralların öğrenmeyi desteklediği ve bilginin paylaşımına değer veren bir örgüt kültürünün bilgi yönetimi için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Zolingen vd. (2001), örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen önemli bir etmen olarak örgüt kültüründen bahsetmişlerdir. Daha önce Bertrams'ın çalışmasında anlatılan bilgi yönetimi için uygun örgüt kültürü tiplerini esas alarak, inceledikleri ICT. Ltd.'nin girişimci kültür özellikleri gösterdiğini, bu örgütte yaratıcılık ve inisiyatif almanın desteklendiğini ifade etmişlerdir. Bununla beraber bu örgütte çalışanlar dinamik ve riskli bir ortamla karşı karşıya olmalarına rağmen, ekipler halinde çalışmadıkları için, grup kültürü özellikleri bu örgütte görülmemektedir. Çalışmanın sonucunda yazarlar, ICT. Ltd.'nin bilgi yönetimini uygulayabilmek konusunda elverişli bir kültüre sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bozbura (2007), bilgi yönetiminin Türkiye'deki KOBİ'ler üzerindeki etkilerini ölçmek için yapmış olduğu çalışmasında, ekip çalışmasına yatkın, bilgi paylaşmak için istekli olunan, düşüncelerin özgürce ve kolayca paylaşılabilirdiği bir kültürün bilgi yönetimi için önemli olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber, Bozbura'nın çalışmasında ortaya çıkan ilginç bir sonuç da mevcuttur, Türkiye'deki KOBİ'ler için bilgi yönetiminin örgüt kültürü boyutu, diğer boyutlar içerisinde en az önemli olanıdır. Yöneticiler ekip çalışması yapma, fikirleri geliştirme, görüşleri kolaylıkla ifade edebilme gibi durumların desteklenmesi gerektiğini düşünmekte, yine de bilgiyi paylaşmak istememektedir. Bu durum, yöneticilerin örgüt ile ilgili bilgileri kendilerinde tutmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren pek çok KOBİ aile işletmesi olduğundan, yöneticiler genellikle işletmenin sahibi olduğundan, bilgi paylaşımı yapıldığında kontrolün ellerinden gideceği endişesini taşımaktadırlar.

Örgüt kültürü bilgi yönetimi için önemli unsurlardan biridir. Bilgi yönetiminin en iyi şekilde uygulanabildiği örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, bilgiye değer veren, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir yapıda olmalıdır.

#### **2.1.4. Örgüt Yapısı**

Günümüz ekonomisinde bilgi, bütün ekonomik sistemlerin temelinde yer almaktadır ve kapsamı ve boyutları nedeniyle uluslararası ekonomik savaşın en görkemli silahının bilgi olduğu savunulmaktadır (Öğüt, 2001, 49). Bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş, tümüyle radikal, yani bilinenleri kökten değiştiren yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Bunlar örgütlerin yapı ve işleyişleri, iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım tarzları üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır (Serpek, 2003, 42).

Bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan bir diğer etmen örgüt yapısıdır. Bilgi yönetimin için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

##### **2.1.4.1. Örgüt ve Örgüt Yapısı Kavramları**

TDK Güncel Türkçe Sözlük'te "ortak bir amaç ya da eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül" olarak tanımlanan örgüt kavramı, işletmecilik alanında oldukça önemli bir kavramdır.

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir yapılandır. Örgüt kavramı, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan kuruluşlar içinde yer alan bir birimi (Koçel, 2010, 71) ifade eder.

Örgütler, faaliyet alanlarına göre çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. 21. yüzyılda en önemli örgüt türü olarak karşımıza bilgiye dayalı örgütler çıkmaktadır. Bilgiye dayalı örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi, insan ilişkilerini geliştirmeye hizmet etmek zorunda olmalarıdır. Çünkü bilgiye dayalı örgütlerdeki bu yapının desteklenmesi, bilgi yönetiminin başarısı için bir zorunluluktur (Sağsan, 2002, 2).

Bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır (Koçel, 2010, 72). Örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir. Bir başka deyişle, görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir ve Okan, 2009, 58).

Örgüt yapısı, işletmenin amaçları doğrultusunda örgüt içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Örgüt yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği formal haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal (resmi veya biçimsel) örgüt yapısı olarak adlandırılır. Örgüt şeması böyle bir yapıyı gösterir. Öte yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı ve sözlü kurullarla çalışan örgüt yapısına da informal ya da biçimsel olmayan örgüt adı verilir. Bu ilişkiler örgüt şemasında gösterilemez (Özgener, 2003, 143).

Bir örgütte iyi işleyen bir örgüt yapısının bulunması, başarılı sonuçların alınabilmesi için gerekli olan bir durumdur. Ancak tek başına iyi kurulmuş bir örgüt yapısı başarı için yetmemekte, bu yapının örgütün çevresel şartlarına göre düzenlemesi gerekmektedir.

#### 2.1.4.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Örgütler, örgüt yapılarını belirlerken, birtakım unsurları göz önünde bulundururlar. Bunun sebebi, her örgütün kendine özgü bir iş çevresinde ve kendi koşullarında faaliyetlerini sürdürmesidir. Genel olarak, örgüt yapısını karakterize eden başlıca unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2010, 184-186):

- **Amaç:** Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre örgüt yapısı farklı olacaktır. Örneğin rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanacağı bir durumda klasik - bürokratik bir yapı daha uygun olabileceken, her seferinde değişik işlerin yapılacağı bir durumda organik bir yapı daha uygun olabilecektir.

- **İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi:** İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak, her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması uzmanlaşma olarak nitelendirilir. Uzmanlaşma, örgütlerde etkinlik ve verimliliği artırmaktadır.
- **Formalleşme (biçimselleşme) derecesi:** Formalleşme derecesi, bir örgütte işler görülürken, belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmişse, formalleşme derecesi yüksektir. Formalleşmenin yüksek olması örgütdaki belirsizliği önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan her şeyin önceden sıkı sıkıya belirlenmiş olması da personelin işleri yerine getirirken kurallar içinde boğulmasına ve daha etkili iş yapma biçimlerinin ortaya çıkma ihtimalinin ortadan kalkmasına neden olabilir.
- **Kontrol alanı:** Örgütte bir üste, kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir.
- **Örgütlerde kademe sayısı:** Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu kavram, örgütün basık veya sivri olmasını ifade eder.
- **Merkezileşme derecesi:** Örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademî -merkezi (merkezileşmemiş) bir örgütden, eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezileşmiş bir örgütden söz edilecektir. Webber (1975, 415), bir örgüt için merkezileşmiş veya merkezileşmemiş denilemeyeceğini, ancak bir örgütün bazı fonksiyonlarının nispeten merkezileşmiş olduğunu, bazı fonksiyonlarının merkezileşmemiş olduğunu söyleyebileceğimizi ifade etmektedir.
- **Çapraşıklık (komplekslik) derecesi:** Çapraşıklık veya komplekslik, örgütün yatay, dikey ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre karmaşık hale geldikçe, örgütün çapraşıklık derecesi de artacaktır.
- **Departmanlaşma:** Örgütteki işbölümü ve uzmanlık derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler bir araya getirilerek departmanlar oluşturulacaktır.
- **Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması:** Bir örgütte emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organı olarak görev

yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgüt yapısı açısından önemlidir.

- **Komite ve gruplar:** Örgütlerde bazen çeşitli konularda komitelerden ve formel olarak oluşturulmuş gruplardan yararlanır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi, yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyon görme vb. görevler de yapabilirler. Bir örgütü karakterize eden unsurlardan birisi de örgütte bu tür komite ve grupların kullanılma durumu, yeri ve önemidir. Bazı örgütlerde ancak belirli ve çok önemli kararlar komitelere bırakılırken, bazılarında ise günlük kararların bile komitelere bırakıldığı görülmektedir.
- **Haberleşme kanalları ve şekli:** Örgütü oluşturan birimler arasında haberleşme ilişkileri, örgütleri karakterize eden bir başka unsurdur. Bazı örgütlarda bu ilişkinin ancak dikey olarak işlenmesine karşılık, bazılarında her kademe yatay, dikey ve köşeleme (diyagonal) haberleşme ilişkisi kurmak mümkündür.

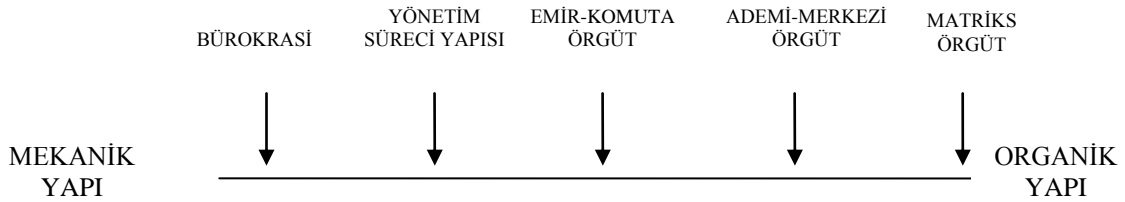
#### 2.1.4.3. Örgüt Yapısı Çeşitleri

Bir örgüt yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teoriler ve yaklaşımlar mevcuttur. Örgüt yapıları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Sosyal yapı içindeki amaçlarına göre örgütleri inceleyen Parsons (1956), dört farklı örgüt yapısından bahsetmiştir. Buna göre örgüt yapıları açısından, üretim örgütü, politika amaçlı örgüt, birleştirici örgütler ve düzen koruma örgütleri olmak üzere dördü bir ayırım söz konusudur.

Mintzberg (1980) ise, örgütleri temel unsurları, eşgüdümleme mekanizmaları, örgüt dizaynı parametreleri ve durumsallık etmenlerine göre inceleyerek 5'li bir sınıflandırma yapmış ve örgütlerin basit örgüt, makine örgüt, profesyonel örgüt, farklılaşmış örgüt ve yaratıcı (adhokrasi) örgüt şekillerinde yapılabileceğini belirtmiştir.

Örgüt yapılarıyla ilgili yapılmış bir diğer sınıflandırma da Burns ve Stalker'a ait olan mekanik yapı - organik yapı sınıflandırmasıdır. Burns ve Stalker (1961), İngiltere'de faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki 20 işletme üzerinde örgüt yapısı ile işletme çevresi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda yazarlar, örgüt yapılarının mekanik yapı ve organik yapı olarak karakterize

edilen iki yapıda bulunabileceğini belirtmişlerdir. Tabii ki bu iki yapı, iki uç noktayı temsil etmektedir. Örgütlerde görülen örgüt yapıları, bu iki uç arasında bir yerde yer almaktadır (Şekil 2.1).



**Şekil 2.1 : Mekanikten Organik Örgüt Yapıları (Koçel, 2010, 296)**

Bilgi yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, üzerinde durulması gereken örgüt yapılarının, mekanik yapı ve organik yapı olduğu görülmektedir. Genel olarak söylenilebilir ki, bilgi yönetimini başarıyla uygulayan örgütler, organik bir yapıya sahiptir. Bu yapılarla ilgili özellikler, Koçel'den (2010, 298) alınan şekliyle Çizelge 2.1'de sunulmaktadır.

Çizelge 2.1'de yer alan bilgilerden anlaşıldığı üzere, mekanik örgüt yapısı, katı bir şekilde yapılandırılmış, yüksek derecede standartlaşmış ve formelleşmiş bir yapıyı ifade eder. Bu yapılarda faaliyetler rutin bir şekilde yürütülür. Mekanik örgüt yapısını benimseyen örgütlerde her departmanın amaçları kendine özeldir. Örgütte çalışanlar bütün örgütü ilgilendiren ana amacı dikkate almak ve ona göre davranmak yerine, kendi departmanının amacına göre davranır. Oldukça katı standartların olduğu bu örgütlerde uyulması gereken çok sayıda prosedür bulunmaktadır.

Koordinasyon emir-komuta zinciri ile sağlandığından dolayı karar süreci yukarıdan aşağıya doğru işler. Örgütün bütününe ilgilendiren kararlar üst yönetim tarafından alınır, alınan kararların uygulanması ise orta ve alt kademe tarafından yapılır.



**Çizelge 2.1 : Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar**

	Mekanik	Organik
Planlama		
Amaçlar	Spesifik	Genel
Standartlar	Katı - Rijid	Esnek
İlke ve Yöntemler	Çok ve spesifik	Az ve geniş
Planlar	Ayrıntılı ve az esnek	Genel ve esnek
Tahminler	Geçmişin trendi	Kalitatif, geleceği tahmin
Karar Verme	Yönetim bilimi teknikleri	Yaratıcılık - Sezgi
Örgüt		
Emir - Komuta İlişkisi	Açık - Sapma yok	Geniş - Sapma mümkün
Emir - Komuta -	Açık seçik farklılaşma	Pek az farklılık
Departmanlara Ayrılma	Uzmanlaşmış birimler	Genişletilmiş birimler
Yetki Devri	Az	Çok
Kontrol Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir - komuta zinciri ile	Özel koordinatörler ile
Düzenleme - Yetiştirme		
Görev Tanımları	Açık seçik, dar kapsamlı	Geniş, açık uçlu
İş Spesifikasyonları	Eğitim, yetenek	Eğitim, potansiyel
Seçim Metodları	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum
Performans Kriteri	Özel ve output'a bağlı	Genel ve geliştirmeye bağlı
Performans Değerleme	Grafik değerlendirme ölçekleri	Kritik olaylar
Eğitim - Yerleştirme	Yetenek eğitimi	Örgüt geliştirme
Emir - Komuta		
Liderlik Tarzı	Otokratik eğilimli	Demokratik
Liderlik Yapısı	Önceden planlanmış	Planlanmamış
Motivasyon Kaynağı	Dışsal	İçsel
Psikolojik Ortam, İklim	Planlı, performansa yönelik	Katkıda bulunucu, gelişmeye yönelik
Kontrol		
Standartlar	Belirli, etkinliğe yönelik	Genel, bilgi verici
Kontrol Tarzı	Yukarıda belirlenmiş	Kendi kendini kontrol
Performans Kontrolü	Sık	Seyrek
Ağırlık	İşin nasıl yapıldığı üzerinde	Sonuç üzerinde

Mekanik örgüt yapılarında uzmanlaşma söz konusudur, yani örgütte yapılacak işler belirli uzmanlık alanlarına bölünmüştür. Örgütün her departmanında hangi işlerin yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bu departmanlarda işlerin nasıl yapılacağı kararlaştırılmıştır.

Kontrol alanının dar olduğu ve kontrollerin çok yakından yapıldığı ve izlendiği bu örgüt yapısında, örgütün çevresi basit ve nispeten durgun kabul edilir.

Organik örgüt yapısı ise, esnek bir şekilde yapılandırılmış; mekanik örgüt yapısı ile karşılaştırıldığında daha az standartlaşmış ve daha az formalleşmiş bir yapıyı ifade eder. Organik örgüt yapısını benimseyen örgütlerde, amaçlar örgütün bütünü tarafından benimsenir, departmanların kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üzerinde görmesi ve önceliğin departmanların amaçlarında olması söz konusu değildir.

Organik yapılarda her uygulamada esneklik ön plandadır. Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine, daha açık uçlu ve geniş görev tanımları söz konusudur. Böylelikle örgütte çalışanların belirli işlerde uzmanlaşmasından çok, çalışanların yapacakları işin örgütün genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır. Çalışanlar yapacakları işleri, birbirleriyle olan ilişkilerine göre yeniden ayarlar.

Bu yapılarda koordinasyon, mekanik yapılardaki gibi katı bir emir-komuta zinciri ile sağlanmaz, dolayısıyla kararlar sadece üst kademe tarafından alınmaz. Pek çok karar alt kademelerde verilir ve merkezkaçlık (ademi merkeziyetçilik) esastır.

Örgütte çalışanların belirli işlerde uzmanlaşmasından çok, çalışanların yapacağı işin örgütün genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır. Organik yapılarda bu değişimin kontrol edilebilmesi için de örgütteki tüm birimler arası iletişim, çok büyük önem kazanmaktadır. Mekanik yapılarda önemli olan dikey iletişimin yanısıra, yatay iletişimin de önem taşıdığı görülmektedir.

#### **2.1.4.4. Örgüt Yapısı - Bilgi Yönetimi İlişkisi**

Bilgi yönetiminin amacı, bir örgütün misyonu, stratejik öncelikleri ve çekirdek değerleri doğrultusunda, onun performansını, verimliliğini, üretimini sürekli olarak yükseltmektir. Bilgi yönetiminin yeni bilgi üretimini ve yenilikleri destekleme gibi bir amacı da vardır. Bu temel amaçlara, örgüt içinde işbirliğinin veya katılımıcılığın artırılmasıyla ve ekip çalışmalarına olanak sağlanmasıyla ulaşılır (Alkan, 2003, 128).

Bilgi toplumunda, hem çalışan profili hem de örgüt açısından ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir. Ancak bu yenilikler sadece işgücünün

nitelik farklılaşmasının bir sonucu olmayıp büyük ölçüde maliyet, kalite, hız konularında rekabet avantajı elde etme gerekliliğinin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şendoğdu, 2005, 63).

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için örgüt yapısı ve yönetim süreçlerinin yeniden ele alınması kaçınılmaz olmaktadır. Bazı yazarlara göre söz konusu değişme, Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği yaklaşımlarına oranla çok daha köklü bir değişmeyi gerektirmektedir. Bu görüşü ileri sürenler, yeni ekonomide tek geçerli çözümün bilgi yönetimi olduğunu iddia etmekte, buna bağlı olarak bilgi yönetimi anlayışının bir paradigma değişimi olduğunu ve örgüt yapısının ve tüm iş süreçlerinin bilgi işine uygun olarak yeniden dizayn edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi ekonomisinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için daima yeni bilgi üretmeleri, geliştirmeleri ve bu bilgiyi en etkili biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bu ise, ancak gelişmeye açık, yeniliği teşvik eden ve sürekli bilgi üretmeye yönelik bir örgüt yapısı ve örgüt kültürüyle mümkün olabilir (Zaim, 2005, 140).

Bradley ve Hausman (1993), çalışmalarında insanların birlikte çalışma şekillerinin değişirken, onların çabalarını destekleyecek farklı örgüt yapılarının da belirgin hale geldiğini belirtmişlerdir. Örgüt yapısı, bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanalları kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir (uit Beijerse, 2000, 171). Günümüzün gittikçe küreselleşen ve daha da rekabetçi hale gelen ve bilginin hızlı gelişimi ve tüketimi nedeniyle sürekli değişen iş çevrelerinin de dinamik ve belirsiz çevreler olduğu söylenebilir. Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır (Serpek, 2003, 83).

Her örgüte uygulanabilecek standart bir bilgi yönetimi modeli yoktur; bilgi yönetimi örgüte özeldir. Bilgi yönetim sistemleri her örgütün ve örgütte çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur (Alkan, 2003, 128).

Bilgi yönetiminden beklenen, her bireyin işiyle ilgili yenilikçi fikirler ve buluşlar ortaya koyabilmesi ve örgütün bilgi değer zincirine ilave bir katkı yapabilmesidir. Her bir işgören sahip olduğu entelektüel birikimini ve örtük bilgisini meslektaşlarıyla ve

ekip çalışanlarıyla paylaşmak suretiyle söz konusu bilgi ve birikimin örgüte mal edilmesine yardımcı olmalıdır. İşgörenlerin bahsedilen katkıları yapabilmeleri için, komuta-kontrole dayalı, merkezi ve katı hiyerarşik örgüt yapıları yerine, işgörenlerin yetki ve inisiyatiflerinin artırıldığı (güçlendirildiği), daha esnek ve katılımcı, adem-i merkezi örgüt yapılarının tercih edilmesi daha faydalı olacaktır (Zaim, 2005, 141).

Bilgiye dayalı örgütlerin yapıları düzdür ve bu yapı içindeki hatlar kısadır (uit Beijerse, 2000,171). Durna'nın (2005, 82) Swan vd.'den aktardığına göre, bilgi yönetimine göre şekillenen örgütsel eğilimler içinde daha düz, merkezleşmemiş ve bürokratikleşmemiş yapılar öne çıkmaktadır. Emir-komuta ve kontrol hiyerarşisi, artık temel örgütsel nitelikler içerisinde yer almayıp, örgütler daha çok yalın yapılar üzerine odaklanmaktadır. Örgütün temel yetenek hizmetleri içerisinde bulunmayan etmenleri, örgüt dışından sağlama eğilimleri yaygınlaşmaktadır. Örgütler, şebeke ve yatay örgüt yapılarıyla daha üretken ve atik hale gelmektedirler.

Bilgiye dayalı örgütler klasik örgütlere göre daha az sayıda yönetim kademesine sahiptir. Orta kademe yönetimi, bilgi ve iletişim sürecini bozacağından dolayı oldukça dar tutulmuştur. Hiyerarşik ve fonksiyonel örgüt yapısının bilgiye dayalı örgütler için uygun olduğu söylenemez (Durna, 2005, 82).

Geleneksel merkezi örgüt yapısı ve katı hiyerarşiler bilgi yönetimi açısından elverişli bir örgüt yapısı değildir. Bunun en önemli sebeplerinden biri, söz konusu hiyerarşilerin bilgi akışını yavaşlatması, bilgiye erişimi kısıtlaması ve böylelikle örgüt düzeyinde bilgi yayılımını ve dağılımını olumsuz yönde etkilemesidir. Ayrıca kişilerin yaratıcılık duygularını baskılayarak yeni bilgi üretilmesine engel teşkil etmesi, ast-üst ilişkisi içerisinde bilgi paylaşımını kısıtlaması ve bilgi faaliyetlerini yavaşlatması, katı hiyerarşik örgüt yapısının bilgi yönetimi açısından diğer olumsuz yönleri arasında sayılabilir (Zaim, 2005, 141).

Bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için, bir örgütte örgüt yapısının esnek olarak tasarlanması önemlidir (katı yapıya zıt olarak) (Öztürk, 2009, 49), böylece bu yapı örgüt içindeki paylaşımı ve işbirliğini teşvik eder. Merkezi hiyerarşinin tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalktığı, ileri derecede esnek bir örgüt yapısı olan şebeke örgütler, bilgi yönetimi uygulamaları açısından son derece elverişli

bir örgüt modeli olarak görülmektedir. Kısaca, birbirine bilgisayar ağlarıyla bağlanmış, yetkilerini hiyerarşik örgüt yapısından değil, sahip oldukları yetenek ve becerilerinden alan bağımsız şahısların, firmaların, grupların ortak bir amaç için faaliyet gösterdiği örgüt yapısı olarak tanımlanan şebeke örgütler, hem örgüt içindeki, hem de örgütlerin dış çevresi ile olan bilgi dolaşımını kolaylaştıran bir yapı olarak dikkati çekmektedir. Bu örgütler bölgesel veya geniş alanlı bilgisayar ve iletişim ağlarını etkili biçimde kullanma özellikleri ve esnek yapıları sayesinde bilgi dolaşımında önemli avantajlar sunmaktadır (Zaim, 2005, 142).

Şebeke örgütler, herhangi bir hiyerarşik, örgütsel, coğrafi veya fiziki engel tanımsızın bilgi akışını ve alışverişini mümkün kılmakta, kişi ve yeni geliştirilmekte olan teknolojiler vasıtasıyla örgütlerin istedikleri bilgiye - söz konusu engellere takılmaksızın - doğrudan ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Üstelik şebeke örgüt yapısı kişiler üzerindeki yönetim baskısını ve otoritesini de belli ölçüde azalttığından bireylerin daha fazla inisiyatif almalarını, yeni fikirler üretmelerini ve bilgi değer zincirine daha fazla katkı yapmalarını teşvik etmektedir. Dolayısıyla bilgi katma değeri hiyerarşik örgütlere oranla daha fazla olan şebeke örgüt modeli, bilgi yönetimi uygulamalarında daha başarılı sonuçlar verdiği için tercih edilmektedir (Zaim, 2005, 142-143).

Yapılan çeşitli araştırmalar bilgi yönetiminin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için uygun olabilecek örgüt yapısı alternatiflerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin desteklenmesi için ideal örgüt yapısının ne olması gerektiğiyle ilgili pek çok yaklaşım bulunmaktadır.

Sanchez ve Mahoney sistem odaklı yaklaşımlarında, birimsel ürün tasarımlarıyla birleşmiş birimsel bir örgütsel tasarımının koordinasyon ve adaptasyon masraflarını azaltabileceğini, yani stratejik esnekliği arttırabileceğini savunmuşlardır. (Dur, 2008, 17).

Nonaka ve Takeuchi, yeni bir örgüt yapısı olan hipertekst (hypertext) örgütü geliştirmişlerdir ki bu beş aşamalı bilgi yaratma sürecinin örgütte etkili bir şekilde işlenmesine olanak sağlamaktadır. Genel anlamda bu, resmi bir örgüt yapısının ve

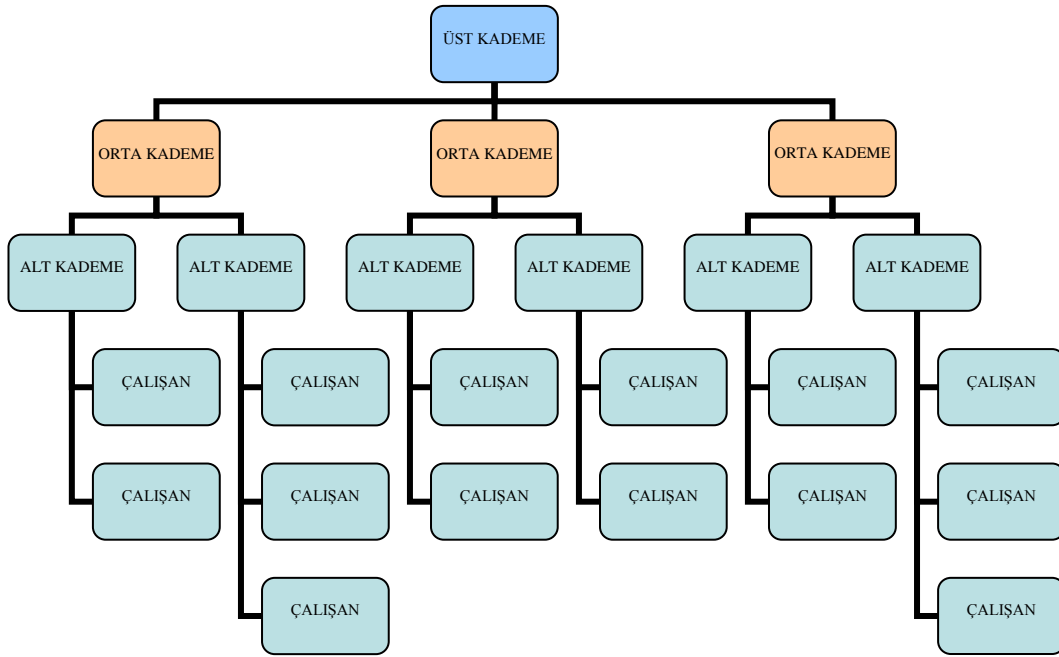
hiyerarşik olmayan bireysel bir örgütün kombinasyonudur. Fakat benzer bir etki resmi hiyerarşik yapıyı sürdürerek ve esneklik boyutunu katarak da elde edilebilir.

Pek çok yazar (Bertrams, 1999; Marsick ve Watkins, 1999; Ostroff, 1999; Watkins ve Marsick, 1993) bilgi yönetiminin işleme için optimal şartların yaratılması konusunda en iyisinin örgütün çok katman içeren görev odaklı hiyerarşik yapıdan, daha basık yatay veya şebeke yapılara geçmek olduğunu belirtmişlerdir.

Bertrams'a (1999) göre, bilgi yönetiminin örgütte gelişme göstermesi için gerekli olanlar, iletişim kanallarının kısa olması, departmanlar arası iletişimin iyi olması, departmanlar ve çalışanlar arasında bilgiye doğru ve kolayca ulaşılabilmesidir. Yazarın çalışmasından da görüldüğü üzere, örgüt yapısını temsil eden çeşitli değişkenler, bir örgütte bilgi yönetiminin uygulanabilirliği ve niteliği ile yakından ilişkilidir.

Zolingen vd. (2001), Hollanda'da "bilgiye dayalı örgüt" olarak tanımladıkları, müşteri odaklı ve bilgiye önem veren, ve bir danışmanlık şirketinin müşteri portföyünde yer alan ve ICT Ltd. olarak isimlendirdikleri bir işletmede yapmış oldukları araştırmalarında, bilgi yönetimini etkileyen bir örgütsel etmen olarak örgüt yapısından söz etmişlerdir. Örgüt yapısının bir bileşeni olarak, iletişim kanallarının uzun olmasının ve işgören devir hızının yüksek olmasının bilgi yönetimini zorlaştırdığını ifade etmişlerdir. Çünkü yüksek işgören devir hızı nedeniyle çalışanların kendilerine özgü kişisel bilgileri (örtük bilgileri) kaybolmaktadır. Bu da bilgi yönetiminin başarıyla uygulanmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte yazarların çalışmalarında bahsettikleri işletme, proje takımları halinde faaliyetlerini yürüttüğü için Nonaka ve Takeuchi'nin hipertekst örgüt yapısına benzer özellikler sergilemektedir. Bu durum da işletmede bilgi yönetiminin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır.

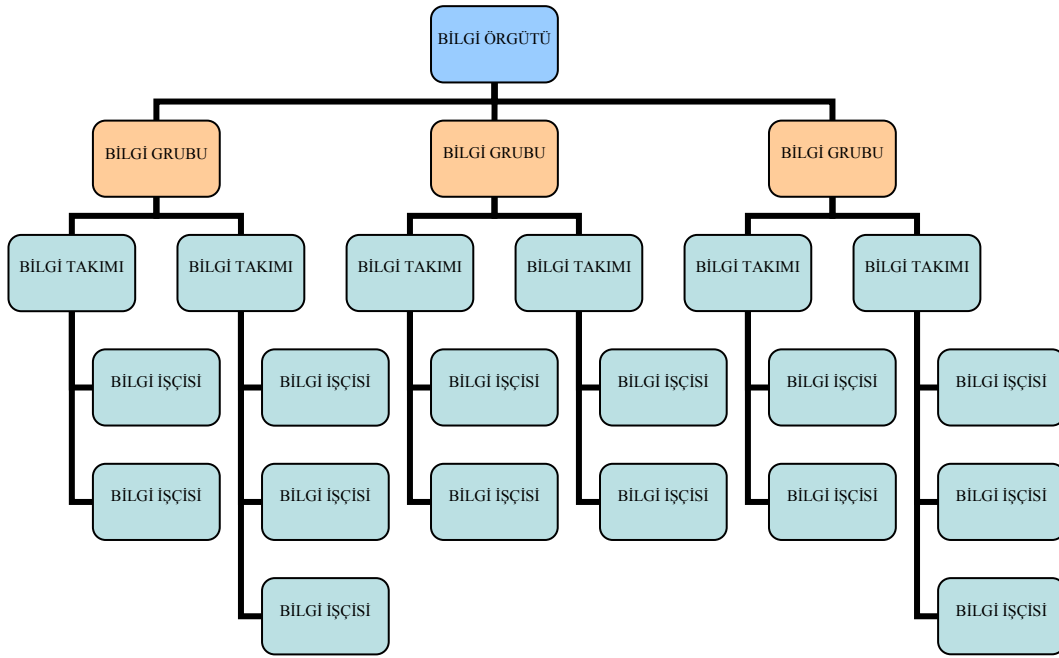
Kanagasabapathy vd.'ye göre, geleneksel hiyerarşik yönetim yapısı aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (Şekil 2.2). Bu yapı, tipik komuta zinciri boyunca dikey olarak bilgi transferine izin verir. Ancak yatay bilgi transferi örgütün fonksiyonel sınırlarını aşmadığı için engellenmiştir. Artan rekabet ve teknolojik değişimin çok hızlı olması, bilginin örgüt içinde daha iyi transfer edilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.



**Şekil 2.2 : Geleneksel Hiyerarşik Yönetim Yapısı (Kanagasabapathy vd.)**

Örgütte, dikey ve yatay olarak, bilginin tam olarak dağıtıldığı bir bilgi transferi sistemi kurmak için ilk adım çapraz fonksiyonel alanlarda çalışanlardan oluşan bilgi takımları geliştirmektir. Bununla ilgili örgüt yapısı Şekil 2.3'te gösterilmektedir. Bilgi örgütü, bilgi işçilerinin örtük bilgi ve yeteneklerine göre yer aldıkları bilgi takımlarından oluşan bilgi grupları tarafından oluşturulur. İdeal olarak, bir bilgi takımındaki bilgi işçilerinin farklı örgütsel (ve eğitimsel) altyapıdan gelmeleri ve takımdaki örtük bilgi ve yeteneklere farklılık getirmeleri gerekir.

Demir ve Okan'a göre (2009), kötü bir örgüt yapısı iyi bir performansı olanaksız kılmaktadır. Yüksek bir performans için, iyi bir örgüt yapısının vazgeçilmez bir araç olduğu ileri sürülebilir. Bununla beraber, yeni bir örgüt yapısı (bilgi örgütü) veya yönetsel metodolojiye (bilgi kültürü) adapte olmak örgütte dirençle karşılaşabilir (Goh, 2003 ; Zammuto vd., 2000). Değişmeye karşı direnç, değişme algısının düşürülmesiyle minimize edilebilir.



**Şekil 2.3 : Bilgi Örgütü Hiyerarşisi (Kanagasabapathy vd.)**

Bilgi yönetiminin istenilen sonuçları verebilmesi için, yalnızca örgüt şemasının değiştirilmesi yeterli olmamakta, aynı zamanda roller, sorumluluklar, performans ölçüleri, teşvik ve ödüllendirme prensipleri, yönetim biçimleri ve ekip çatıları gibi örgüt elemanlarının tümünün yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt biçimi kadar süreçlerin de bilgi yönetimine uygun olarak yeniden ele alınması mecburiyeti doğmaktadır. Bir diğer önemli nokta, tüm kritik süreç ve operasyonların değişmesinin, bilgi sistem ve teknolojilerinin değişmesini de kapsamıdır. Dolayısıyla söz konusu değişimin başarılı sonuçlar verebilmesi için, bahsedilen tüm unsurların entegre bir yöntemle ele alınması gerekmektedir (Zaim, 2005, 140).

Yazınlarında bahsedilen bu çalışmalar ışığında, bilgi yönetiminin bir örgütte uygulanabilmesi ve başarı sağlaması için, örgüt yapılarının mümkün olduğunca esnek, organik karakterli olarak tasarlanması gerektiğini söyleyebiliriz. Hem örgütün çevresel koşullarındaki değişmeye uyum sağlamayı, hem de örgütün etkin biçimde faaliyetlerini yürütmesini kolaylaştıran bu yapılar, bilgi yönetiminin örgütün başarısına sağlayacağı katkıyı da artıracaktır.



## 2.2. ÖRGÜT PERFORMANSI

Örgüt performansı, örgütler için önemli olan konulardan birisidir. Günümüzde rekabet hızla artmakta, küresel bir boyut kazanmaktadır. Örgütlerin karşısına pek çok fırsatların ve pek çok tehditlerin çıkmasına sebep olan bu ortamda, örgüt performansının değerlendirilmesi örgütlerin sürekliliğinin sağlanması noktasında önem kazanmaktadır.

Genel olarak performans denildiğinde, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği (Daft, 2000: 12) anlaşılmaktadır. Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen bilgiyi, ürünü, hizmeti vs. nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olan performans, örgütlerin belirli bir zaman dilimi sonucunda oluşturduğu çıktılar ya da sonuçları (Öztek, 2005: 19) ifade eder. Dolayısıyla örgüt performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı / sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Turunç, 2006: 131).

Performans, kolaylıkla tanımlanabilen ya da katı çizgiler ile sınırları çizilebilen bir kavram değildir. Ancak örgütler için çok önemli olduğu kesindir. Pek çok araştırmacının da belirttiği gibi, bir örgütün başarısı ve devamlılığı, gösterdiği performansa bağlıdır. Örgütünün ne kadar başarılı olduğunu bilmeyen, hedeflerine ne ölçüde erişebildiğini takip etmeyen bir yönetimin başarılı olması beklenemez, bu bakımdan performans bilgisi, yönetimin gereksinim duyduğu öncelikli bilgiler arasında yer almaktadır.

Bir örgütün büyümesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi, performansı sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Performans bir çok faktörün uyumunun sonucu olarak elde edilir. Bu faktörlerden bazıları iş ortamına bağlıdır ve herkes üzerinde farklı etkiler oluşturabilir. Bunların yanında çevresel faktörler de performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Gerek örgütlerin faaliyet alanları gerekse onların tarihsel gelişimleri içinde performans faktörü önem kazanmıştır. Aile şirketlerinden kurumsal yapılara, yerel işletmelerden çok uluslu şirketlere uzanan çizgide örgütler için en önemli unsurlardan biri, örgütün gösterdiği performans düzeyi olmuştur.

Örgütler ister üretim isterse hizmet sektöründe bulunsunlar, örgütsel amaçlarının nihai hedefi, üretim sürecinde gösterilen performanstır. Örneğin örgütlerin birden çok amaçları ve bu amaçlar peşinde geliştirdikleri fazla sayıda yöntem ya da kural bulunabilir. Ancak bunların tümü bir anlamda nihai hedef olarak da örgütsel performans ile ilgilidir. Bir firmada örgütsel performansın ölçülmesinde, örgütün mevcut faaliyetleri hakkında bilgi vermesi bakımından önemli bir işlev bulunmaktadır. Bir anlamda performans örgütün belirlenen hedefler için ayrılan sürenin sonunda hangi aşamada olduğunu gösteren önemli bir analiz düzeyidir.

Bir örgüt içerisinde yapılan tüm faaliyetler, örgütün belirli bir performans düzeyine erişmesi için yapılır. Bahsedilen bu performans düzeyi, her örgüt için, o örgütün rekabet edebilirliğinin bir göstergesidir. Başka bir deyişle, bir örgüt için performans, örgütün nerede olduğunu, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerinin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Agarwal, 1997: 45).

Örgüt performansı, örgüt stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir. Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulmuş kritik girdileridir.

Örgüt performansının yüksek düzeye ulaşması için, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir (Efil, 1999, 287). Örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005:132). Bu doğrultuda bütün örgütlerin performans ölçümü ve değerlendirilmesi üzerinde önemle durduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Performans ölçümü, bir örgütün tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her örgütün performans

ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. Örgütler, genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır (Parker, 2000: 63).

Örgüt performansının ölçümü karmaşık ve çelişkili olarak değerlendirilen bir alandır ve çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Chakravarthy, 1986; Dess, 1987; Venkatraman ve Ramajuman, 1986). Bu alanda yapılan çalışmaların önündeki en önemli konuyu uygun performans ölçütlerinin seçimi oluşturmaktadır. Özellikle geleneksel performans ölçütlerinin (objektif finansal kriterlerin) örgüt performansının sadece bir bölümünü ölçtüğü görülmektedir (Chakravarthy, 1986: 36; Dinçer ve Tatoğlu, 2003: 195). Bu nedenle günümüz ekonomisinde örgütler sadece finansal olarak değil, başka diğer faktörlerle de (subjektif kriterler) değerlendirilmektedir. Örneğin, örgütün imajı veya sahip olduğu ün, yarattığı markanın tanınır olması, rekabet karşısında etkinliği, buluşçuluğu, yenilikçiliği, sosyal sorumluluğa sahip olması gibi konulardaki performansı da hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kamu tarafından göz önünde bulundurulmaktadır (Erkuş, 2006: 189).

Örgüt yönetimlerinin performans anlayışları ve belirlenen ölçüm kriterleri günümüze dek sürekli değişime uğramıştır. Başta temel performans anlayışı en düşük maliyetten yüksek üretim dolayısı ile kar iken, zamanla bu geleneksel anlayıştan günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi farklı ölçülere ağırlık verilerek, geleceğin yönetim ve örgüt yapısına geçişe yönelinmiştir (DPT, 2000:74).

Bir örgütün performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçütler genellikle finansal konulardır ve daha çok kârlılık, satışlar, piyasa değeri üzerine odaklanmıştır. Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçütlerinin de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) bir örgütün performansının ölçülmesinde kullanılmasını

gerekli kılmaktadır. Artık modern örgütlerde karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümleri yeterli olmamaktadır. Performans ölçümleri objektif ve subjektif ölçümlerin her ikisini de içermelidir. Çünkü performans ölçümü örgütteki stratejik karar verme sürecini etkilemektedir (Kalkan, 2005: 59). Örgüt performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya örgüt beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir. (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006: 134).

Alpkan vd. (2005) çalışmalarında niteliksel ve niceliksel performansı ölçmek için işletme yöneticilerinin sektördeki diğer işletmelerle kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bağlamında şirketlerini ne ölçüde başarılı gördükleri sorularak subjektif bir ölçme yöntemi kullanmışlardır. Subjektif (algısal) ölçümün, yöneticilerin farklı kişilik özelliklerine veya farklı örgüt pozisyonuna göre değişebileceği ve böyle bir ölçümün rakiplerle karşılaştırma yapmada tutarsızlığa ve şüpheye neden olacağı görüşünü ileri süren araştırmacılar, işletme performansının ölçümünde objektif yöntemi tercih etmektedirler (Lin, Yang ve Arya, 2009: 930). Literatürde objektif ve subjektif performans yöntemlerinin birbiriyle ilişkili olduğu ileri sürülerek ayrı ayrı kullanıldığı da gözlenmektedir. Fakat her iki görüşün de eksiklerini gidererek birlikte kullanılması düşüncesinin de yazında yerini almış olduğu gözlenmiştir.

Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir (Hacıoğlu, 2012, 61): Finansal ölçütler, kârlılık, satışlar, nakit akışı, pazar payı olarak nitelendirilirken, finansal olmayan ölçütler, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, ekonomik katma değer (EVA), marka değeri, ilişki değeri olarak nitelendirilir. Örgütler piyasa yapısındaki değişimle birlikte, finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar (Coşkun, 2005).

Kalite, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik gibi finansal olmayan ölçütler genellikle firmanın ekonomik durumunu ve büyüme olasılığını raporlanan gelirlere göre daha iyi yansıtmaktadır (Eccles, 1991). Geleneksel kârlılık ve satış analizlerine ek olarak ortaya çıkan bu ölçütlerin firmanın uzun vadedeki durumu hakkında daha aydınlatıcı olduğu düşünülmektedir (Clark, 2001).

1980'li yıllara kadar işletmeler, faaliyetlerini kontrol etmek, izlemek ve geliştirmek amacıyla sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemlerine odaklanmaktaydı. Günümüzün üretim koşullarında ise işletmelerin performansının değerlendirilebilmesi için finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçüm sistemleri yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işletme performansının değerlendirilmesinde yeni performans boyutlarına ihtiyaç duyulmuştur.

1980'ler, endüstri çağından bilgi çağına geçişin başladığı yıllar olarak kabul edilmektedir. Bu yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle örgütler büyümüşler ve çok sayıda pazarda faaliyet gösterir hale gelmişlerdir. Yine küreselleşme faaliyetlere şiddetli bir rekabet ortamında devam edilmesine neden olmuştur. Bütün bu gelişmeler, ürünlerin, faaliyetlerin ve örgüt yapılarının karmaşıklaşmasına neden olmuştur. Diğer taraftan strateji, kalite, çalışan iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar gün geçtikçe önem kazanmış, finansal performansa ilave olarak finansal nitelikli olmayan bu etkenlerin, örgütlerin rekabet gücü üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Önceleri örgüt performansı tek boyutlu bir kavram olarak düşünülmüş ve örgütlerin finansal performansları ifade edilmiştir. Buna göre kâr, yatırım getirisi, özkaynak getirisi gibi muhasebe ölçüleri ya da piyasa değeri / defter değeri, Tobin'in Q oranı gibi finansal ölçüler ile performans ölçülmüştür. Yakın geçmişteki küreselleşme akımı ile teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yüksek rekabet ortamında bu dar kapsam yetersiz hale gelmiş ve performansın bunlardan yalnız birisi olduğu savunulmaya başlanmıştır.

Günümüzün bilgi-yoğun iş hayatında muhasebe ölçüm araçları örgüt tarafından sahip olunan maddi olmayan varlıkların ortaya konulması konusunda yetersiz kalmaktadır (Seggie vd., 2007). Taşınmaz varlıkların örgütsel büyümenin tetikleyicisi olarak önemi giderek daha çok anlaşılmaktadır ve son yıllarda marka, teknoloji, yetenek ve müşteri gibi maddi olmayan varlıklar örgütsel performans değerlemede önemli hale gelmiştir (Davidson, 1999).

Bilgi yönetimi, örgüt içinde çalışanların ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından örgüt verimliliğine destek vermektedir. Resmi olmayan

ilişkiler sayesinde çalışan düşüncelerinin paylaşılmasının, örgütteki bilgi akışını son derece kolaylaştırdığı söylenebilir. Hatta, çalışanlar arasında gerçekleşen dedikodu ve sohbet niteliğindeki iletişim, örgütün geri bildirim almasında büyük rol oynamaktadır (Sağsan, 2002, 18).

Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür (Odabaş, 2003, 363). Bilgi yönetimin nihai amacı örgütsel düzeyde performansı artırmaktır. Bazı ampirik çalışmalar bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik arasındaki önemli bağı doğrulamıştır. Dur'un (2008, 18) eserinde belirttiği şekliyle, McEvily ve Chakravarthy örgütün özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp ve paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini tespit etmiştir. Argote ve Ingram örgütün birimler arasında bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin örgütsel performansı geliştirdiğini ortaya koymuştur. Gold vd. örgütsel etkinliğin başarılmasında bilgi yönetiminin önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bilgi yönetiminin müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, yenilik performansını artıracak farklı etkileri de Carlucci ve Schiuma ve Prabhu vd. tarafından ampirik olarak ortaya konmuştur.

Bilgi yönetimi performansı iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi, finansal performanstır. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin ölçümünde yatırım üzerinde getiri oranı gibi finansal ölçümlerin kullanılması yararlı olmayacaktır. Diğer performans ise, faaliyetler performansı çıktıları ve öğrenmenin doğrudan ölçülmesidir. Faaliyetler performansı ölçülerine örnek olarak, müşteri memnuniyeti, çalışan verimliliği verilebilir. Öğrenme ölçüleri ise, uygulama grubuna katılan sayısı, çalışan eğitimi ve bilginin kullanılması ile etkilenen müşterilerdir (Tiryaki, 2005, 54).

Yararlı bilgiyi elde edip paylaşan örgütlerde örgüt performansı artacaktır (Davenport ve Prusak, 1999). Tanrıverdi (2005), bilgi yönetiminin finansal performansla bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Gold vd. (2001) ise bilgi altyapısı olarak nitelendirdikleri bilgi teknolojisi, örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile örgüt performansının ilişkili olduğunu, finansal olmayan performans ölçüleriyle ortaya koymuşlardır.

Akgün ve Keskin (2003, 185), teorik olarak bilgi yönetiminin örgütün performansı üzerine olan pozitif etkilerinin pratik anlamda belirsiz olduğunu

belirtmişlerdir. Yazarlar bu durumun başlıca sebeplerini de örgüt içindeki politik ve kişisel çıkarlar, kültür yapısı ve bilgi süreçlerinin eksik olarak uygulanması şeklinde belirtmişlerdir. Bununla birlikte, etkin bilgi yönetiminin örgüt performansına olan etkisinin daha çok örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel değişim gibi ara değişkenler üzerinden olduğunu ifade etmişlerdir.

Lee vd. (2005), pek çok bilgi yönetimi göstergesinin soyut olduğunu, bu nedenle bilgi yönetimi performansını ölçmenin zor olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, bilgi yönetimi performansını ölçmenin bir yolunun Balanced Scorecard (Dengeli Karne) olduğunu söylemişlerdir. Balanced Scorecard, hem finansal bir perspektif barındırır, hem de müşteriler, içsel iş süreçleri, yaratıcılık, öğrenme gibi perspektiflerden performans ölçümünü amaçlar. Ancak, bilgi yönetimi performansını ölçmek için yeterli değildir. Bilgi yönetimi performansını ölçmek için daha titiz bir ölçüye ihtiyaç vardır. Yazarlar bu nedenle Bilgi Yönetimi Performans Göstergesi geliştirmişlerdir. Bu göstergede 3 adet göstergeyi birleştirmişler ve istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon bulmuşlardır.

Literatürde hala, örgütlerdeki bilgi yönetimi çabalarının başarısını ölçebilecek tam bir ölçek yoktur. Uygulamada kullanılmakta olan çeşitli ölçüler vardır. Patentler, ticari unvanlar, kopyalama hakkı, ticari sırlar yanında bilgi uygulamalarının diğer ölçüleri vardır. Bunlar müşteri tatmini ve finansal ölçülerdir. İşletme süreçlerinin etkinliğini, örgütsel öğrenme ile devamlı hale gelen yenilik, değişim ve gelişim yeteneğini ve kritik başarı faktörlerini belirlemede geleneksel finansal ölçüler yetersiz kalmıştır. Çünkü bu ölçüler, entelektüel sermayeyi bir varlık gibi ele almamaktadır. Bu nedenle maddi olmayan örgüt varlıklarını değerlendirmek için muhesebe ölçü ve prosedürlerine ihtiyaç vardır (Tiryaki, 2005, 54).

Örgüt performansı, kamu ya da özel, ekonomik amaçlı ya da değil, her türlü örgütün performansını ifade eden geniş kapsamlı bir terimdir. Kâr amacı gütmeyen kamu ve kamu harici kurumlarda performansın ölçülmesi ve yürütülmesine ilgi göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ÖRNEĞİ

Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Teknolojinin sürekli olarak değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalması, dünyanın giderek küresel hale gelmesi gibi durumlar sonucu, örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaç artmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır.

Küresel rekabet ve değişme, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün örgütlerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bu baskı neticesinde örgütler, bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin ve bu bilgi kaynaklarının kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir.

Örgütlerin bilgiyi doğru bir biçimde elde edebilmeleri ve doğru zamanda kullanabilmeleri için geliştirilmiş önemli bir kavram olan bilgi yönetimini incelemek ve anlamak, bu nedenle günümüz örgütleri için çok önemlidir.

#### 3.1. ARAŞTIRMA SORUNU

Bilgi yönetimi, bir örgütün bütün bilgi varlıklarını belirlemek, elde etmek, değerlendirmek, onlara erişim sağlamak ve onları paylaşmak üzere bütünleşik bir yaklaşımı benimseyen bir disiplindir. Bu bilgi varlıkları arasında veri tabanları, belgeler, politikalar, tutulan yol ve yöntemler (prosedürler) ve örgütte çalışan bireylerin daha önceden ele geçirilememiş uzmanlıklarına yönelik bilgi, beceri ve deneyimleri de vardır.

Örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen birtakım etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, dışsal ve içsel olmak üzere gruplandırılabilir. Dışsal etmen örgütün algılanan çevresi olarak nitelendirilirken; içsel etmenler teknoloji, örgüt kültürü ve örgüt yapısı olarak nitelendirilmektedir.



Başarılı örgütler, çevre ile daha uyumlu hale gelmek için stratejilerini değiştirebilenlerdir. Bu süreçte yöneticilerin karar ve eylemleri örgüt ve çevresi arasında uyumun sağlanması için anahtar etmendir. Dolayısıyla, yöneticilerin bilgi kapasitesinin, örgütün rekabet yeteneği üzerinde güçlü bir etki yaratması istenir.

Çevresel belirsizlikler ne kadar fazla ise, karar vermek o kadar zorlaşmaktadır ve bilgiye duyulan ihtiyaç o kadar artmaktadır. Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütler, dışsal özelliklerin örgütün içsel süreçlerini etkilediği bir açık sistem içinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu nedenle, örgütlerin makro çevresindeki değişimler örgütleri etkilemektedir.

Bilgi yönetimi, etkinliği artırmak amacıyla, örgüt içinde bilginin elde edilmesi, kullanımı ve aktarımı için strateji geliştirmeyi amaçlar. Bu da bilgi kaynaklarını çeşitli hale getirmek ve bilgi neredeyse onu elde etmekle ilgilidir. Bu bağlamda teknoloji, hem bilgi yönetimi için katkıda bulunmakta hem de bilgi yönetiminin uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, ekonomiye yönelik bilginin hızla iletilmesinin sağlanması gibi etkilerle oluşan küreselleşme, uluslararası rekabeti yaygınlaştırmış ve bu rekabette avantaj, bilgi endüstrilerine ve bilgi çalışanlarına önem veren işletmelere geçmiştir. Teknoloji, bilgi yönetimi uygulamalarının her aşamasının başarıyla gerçekleşmesini sağlayan temel güçlerden biri olmaktadır. Özellikle internet ve intranet, bilgi yönetimi uygulamalarının tipik teknoloji araçlarıdır.

Bilgiyi yaratma ve örgütsel öğrenme, ancak örgüt kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa mümkündür. Bollinger ve Smith, örgütsel bilginin örgüt kültürünün bir yansıması olduğunu belirtmişlerdir. Moffett vd., her türlü örgütsel değişimin anahtar etmeni olan örgüt kültürünün, bilgi yönetimi konusunda da anahtar bir etmen olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre, ilk olarak örgütler, bilgi yönetiminin çeşitli bilgi araç ve teknikleriyle ifade edildiği bir bilgi kültürüne sahip olabilirler. İkinci olarak, bir örgüt “bilgi örgütü” olabilir. Ancak bu durum, bilgi yönetimi örgütün tüm işlemlerinde iyice yerleştiği zaman meydana gelir. Bunun için bilgi kültürü, örgütün tamamınca benimsenmelidir. Moffett vd., aynı zamanda, bilgi odaklı kültürün örgütte çalışanların bilgiyi paylaşımlarını teşvik ettiğini ifade etmişlerdir.

Örgüt yapısı, bilgi yönetimi için önemli bir etmendir. Yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi için ideal olan örgüt yapılarının basık ve iletişim kanallarının kısa yapılar olduğu tespit edilmiştir. Günümüzün gittikçe küreselleşen ve daha da rekabetçi hale gelen ve bilginin hızlı gelişimi ve tüketimi nedeniyle sürekli değişen iş çevrelerinin de dinamik ve belirsiz çevreler olduğu söylenebilir. Bu durumda, bilgi çağı daha çok değişen çevrelere hızlı uyum yeteneğine sahip organik örgütleri gerekli kılmaktadır.

Bilgi yönetimini etkileyen bu etmenlerin örgütte bulunma derecesi, örgütün performansı üzerinde etki yaratmaktadır. Eğer bir örgüt bilgi yönetimini etkin bir biçimde uygulayabilirse; örgütün kârlılığı, pazar payı veya rekabet üstünlüğü artacak, dolayısıyla performansı artacaktır.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), toplum yararına çalışan, demokrasinin gelişmesine katkı sağlayan, kâr amacı gütmeyen, devletten bağımsız hareket edebilen, bireylerin ortak amaç ve hedefleri açısından değerlendirildiğinde ise siyasal iradeyi ve yönetimi kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyebilen bir örgütlenme türü şeklinde ifade edilmektedir. Bu örgütlenmeler üzerine yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu kuruluşlarda bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde yapılmış az sayıda çalışma mevcuttur. Tüm örgütlerde olduğu gibi, sivil toplum kuruluşlarında da bilgi yönetiminin uygulanması, kuruluşun yararına olacak sonuçlar doğuracak ve kuruluşun varlığının sağlanması konusunda yardımcı olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar ve gerekçeler dikkate alındığında, bu çalışmada ele alınan sorun cümlesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

*“Sivil Toplum Kuruluşları’nda bilgi yönetimi uygulamaları ile performans arasında nasıl bir ilişki vardır?”*

### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde bilgi, hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim etmenlerinden daha önemli bir hale gelmekte ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Geleneksel üretim etmenleri ortadan kalkmış değildir, ancak, bilgiyle kolay elde edilebilecek unsurlar haline gelip ikinci plana düştüğünden, bilgi, anlamlı tek kaynak olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla geleneksel ekonomilerde hammadde, sermaye ve işgücü üretimin temel etmenleriyken, bilgi tabanlı ekonomide bilgi, rekabette avantaj sağlayan, üretimin ve yönetimin en öncelikli etmeni olmuştur.

Örgütlerde bilginin üretilmesi, kodlanması, paylaşılması, öğrenilmesi ve yenilenmesi ile ilgili disiplinlerarası bir örgüt modeli olarak tanımlanan **bilgi yönetimi**; bilgi örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi hususunda geçerli ve güncel olan en önemli kavramlardan biridir. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması, örgütün performansına olumlu yönde bir katkı yapacağından, günümüz örgütlerinin bilgi yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ve gerekçeler dikkate alındığında bu çalışmanın temel amacı, sivil toplum kuruluşlarında bilgi yönetiminin sivil toplum kuruluşlarının performansı ile ilişkilerinin belirlemektir.

Bu çalışmanın temel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorular cevaplandırılacak ve denenceler test edilecektir.

### 3.3. ARAŞTIRMA SORULARI

- i.* Bilgi yönetimi nedir?
- ii.* Sivil toplum kuruluşlarında bilgi yönetimini etkileyen etmenler nelerdir?
- iii.* Sivil toplum kuruluşlarında bilgi yönetimi, örgütün performansı ile nasıl bir ilişki içindedir?

### 3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Çalışma ile ilgili araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H1=** Örgütlerin bilgi odaklı olması, örgütün performansını artırır.

**H2=** Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliği arttıkça, örgütlerde odaklılık artar.

**H3=** Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.

**H4=** Teknolojik unsurların daha çok kullanıldıkça, örgütlerde bilgi odaklılık artar.

**H5=** Teknolojik unsurları daha çok kullanan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.

**H6=** Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bilgi odaklılık artar.

**H7=** Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.

**H8=** Örgütlerin örgüt yapısı organik hale geldikçe, örgütlerde bilgi odaklılık artar.

**H9=** Organik bir örgüt yapısına sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, konu ile ilgili çalışmaların genellikle büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Sivil Toplum Kuruluşları'nda bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalar ise çok azdır. Bu nedenle, "Örgütlerde Bilgi Yönetiminin Örgüt Performansı Üzerine Etkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği" başlıklı bu tez çalışmasının hem kurama hem de uygulamaya katkı yapacağı düşünülmektedir.

Türkiye'de meslek odaları, vakıflar, hemşehri örgütleri gibi kurumlar göz önüne alındığında, yaklaşık 150.000 adet Sivil Toplum Kuruluşu'nun varlığından söz edilebilir (Keyman, 2004 :10). Bu sayı her geçen gün artmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları'nın performansları açısından bilgiye ve bilgiyi yönetmeye olan ihtiyacı da artmaktadır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- i. Türkiye'de faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları'nın çoğunu, bölgesel yardımlaşma dernekleri ve kültürel dernekler oluşturmaktadır. Bölgesel olarak faaliyet gösteren bu Sivil Toplum Kuruluşları'nın çoğunun, halen aktif olup olmadığının belirlenmesi veya üye sayısı gibi bilgilerine ulaşılmasında zorluklar ile karşılaşmaktadır. Aynı zamanda, belli bir bölgede yapılan Sivil Toplum Kuruluşları'nın, bilgi yönetiminin Sivil Toplum Kuruluşları'nın performansına olan etkisini belirlemek açısından, çalışmaya her hangi bir katkı yapacakları düşünülmemektedir. Bu nedenle, sadece ulusal olarak faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları ile çalışılacaktır. Çünkü ulusal olarak faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları bilgi yönetimine, kendi içlerinde ve birbirleriyle bütünlük sağlamaları, maliyetlerinin düşmesi ve kaynaklarının daha verimli kullanılması gibi sebeplerle ihtiyaç duymaktadırlar.
- ii. Çalışmada Sivil Toplum Kuruluşları'nda bilgi yönetimini etkileyen etmenlerin belirlenmesi ve bilgi yönetiminin Sivil Toplum Kuruluşları'nın performansı ile olan ilişkilerini belirlemek amacıyla kullanacağımız anketin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa katsayısı ile yapılmıştır. Anket çalışmasına katılan

katılımcıların özelliklerinin bilgi yönetimi ölçekleri arasında nasıl bir farklılığa yol açtığına belirlenebilmesi için bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanacaktır. Sivil Toplum Kuruluşları'nda bilgi yönetimini etkileyen etmenler ile Sivil Toplum Kuruluşları'nın performansı arasında istatistiksel bir ilişki araştırılacaktır.

- iii.* Sivil Toplum Kuruluşları ile kâr amacı güden işletmelerin dinamiklerinin birbirinden farklı olduğu bilinmektedir. Sivil Toplum Kuruluşları, toplumsal fayda yaratmak amacıyla hizmet ederlerken, kâr amacı güden işletmeler için amaç, varlıklarını sürdürürebilmek için ortalamanın üzerinde bir miktar kâr elde etmektir. Dolayısıyla Sivil Toplum Kuruluşları ve kâr amacı güden işletmelerin amaç ve politikalarının birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Bu tez çalışmasında elde edilecek bulgular, Sivil Toplum Kuruluşları açısından değerlendirilebilir ancak kâr amacı güden işletmeler için genellenemez.

### **3.7. VARSAYIMLAR**

Çalışmanın verilerinin elde edileceği ulusal olarak faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşları'nın, bilgi yönetiminin ne olduğunun ve neden gerekli olduğunun bilincinde oldukları ve bu Sivil Toplum Kuruluşları'ndan toplanacak verilerin analizi sonucu elde edilecek bulguların Türkiye genelindeki Sivil Toplum Kuruluşları'na uyarlanabilir olduğu varsayılmaktadır.

### **3.8. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi araştırmanın yaklaşım yöntemi, veri toplama yöntem, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin analizinde kullanılan istatistik teknikleri konularından oluşmaktadır. Bu konular aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **3.8.1. Araştırma Yaklaşımı**

Bu çalışmada araştırma türlerinden betimleyici araştırma ve araştırma modeli olarak da survey ve arşiv modeli (tasarımı) kullanılmıştır. Tezin teorik kısmını destekleyecek olan araştırma, bilgi yönetimi ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi

belirlemeye yönelik bir çalışma olduğu için, birlikte değişme ilişkisi üzerinde durulmuştur.

### 3.8.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak hazır veriden yararlanma ve yazılı soru sorma (anket) yöntemleri kullanılmıştır. Tez çalışmasının teorik altyapısının oluşturulmasında kütüphanelerden, veri tabanlarından ve internetten tarama yapılarak gerekli kitap ve makaleler temin edilmiştir. Örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenlerin belirlenmesi amacı ile de anket uygulanmıştır. Gözlem yapma ve deney yöntemleri ise uygulamada ortaya çıkabilecek zorluklardan dolayı tercih edilmemiştir.

Anket formu yedi alt başlıktan oluşmaktadır. İlk altbaşlıkta, cevaplayıcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular ve katılımcının yetkili olduğu Sivil Toplum Kuruluşu'nun kaç yıldan beri faaliyet gösterdiğine ilişkin bir soru bulunmaktadır.

İkinci altbaşlıkta, cevaplayıcılara 6 adet soru sorularak, bilgi yönetimine ilişkin genel algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki sorular, Choi'nin (2000) bilgi yönetimini etkileyen etmenleri araştırdığı doktora tezinden alınmıştır. Araştırmacı bu ölçekle katılımcıların bilgi yönetimi hakkındaki genel düşüncelerini belirlemeye çalışmıştır.

Üçüncü altbaşlıkta ise, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden çevre etmenine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu sorular, Duncan'ın (1972) çevre belirsizliğinin ölçülmesi ile ilgili yapmış olduğu çalışmadan uyarlanmıştır. Duncan bu ölçekte çevre belirsizliğini aşağıda verilen üç boyutta incelemiştir.

- belirli bir karar konusunda ilgili çevresel etmenlerin neler olduğunun bilinmemesi,
- kararın yanlış olması halinde sonuçların bilinmemesi
- çevresel etmenlerin kararı etkileme olasılıklarını belirleme zorluğudur.

İlk boyutu belirlemek için 1-5 arası sorular, ikinci boyutu belirlemek için sorulan sorular, 6-10 arası sorular, üçüncü boyutu belirlemek için 11-13 arası sorular sorulmuştur.

Anket formunun dördüncü altbaşlığında, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden örgüt kültürü etmenine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu altbaşlıkta yer alan sorular, Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilen OCAI (Örgütsel Kültür Değerlendirme Ölçeği) temel alınarak hazırlanmıştır. Quinn ve Cameron bu ölçekte, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar (piyasa) kültürü ve adhokrasi kültürü olmak üzere 4 boyut belirlemişlerdir. 24 maddelik ölçekte, yukarıda belirtilen boyutları belirlemek üzere, 6 soru grubu mevcuttur. Örgütteki temel özellikleri yansıtan sorular 1-4 arası sorulardır. Örgütsel liderlik özelliklerini yansıtan sorular 5-8 arası sorulardır. Çalışanların yönetilmesi ile ilgili sorular, 9-12 arası sorulardır. Örgütü birarada tutan değerler ile ilgili sorular 13-16 arası sorulardır. Stratejik önemi yansıtan sorular, 17-20 arası sorulardır. Son olarak, performans kriterleri ile ilgili sorulmuş olan sorular 21-24 arası sorulardır. Quinn ve Cameron'un hazırlamış olduğu ölçek, esasen sivil toplum kuruluşlarına yönelik olarak tasarlanmadığı için, sorular tek tek gözden geçirilerek, sivil toplum kuruluşlarına yönelik olarak revize edilmiştir.

Beşinci altbaşlıkta, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden örgüt yapısı etmenine ilişkin sorular yer almaktadır. Finlay ve Marin'in (1995) örgüt yapısı ve iş tatmini ilişkisini araştırmak üzere yapmış oldukları çalışmadan alınarak uyarlanan bu ölçek, 12 sorudan oluşmaktadır.

Altıncı altbaşlık, bilgi yönetimini etkileyen etmenlerden teknoloji kullanımı etmenine ilişkin soruları içermektedir. Bu sorular Perçin'e (2008) ait doktora tezinden alınarak uyarlanmıştır. 5 sorunun yer aldığı bu ölçekte, örgütte kullanılan teknolojiler hakkında bir değerlendirme yapılmasına yönelik sorular bulunmaktadır.

Anket formunun yedinci altbaşlığında, örgüt performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Bu altbaşlıkta 4 adet soru yer almaktadır. Araştırmanın kâr amacı gütmeyen örgütler olan sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirilmesi sebebiyle, performans ölçüsü olarak finansal ölçüler tercih edilmemiş, hedef kitlenin memnuniyetini, üyelerin memnuniyetini ve amaç doğrultusunda hareket



edilip edilmediğini ölçecek sorular sorulmuştur. Bunların yanı sıra, son 3 yılda üye sayısında meydana gelen değişme oranı da sorularak, örgütün başarısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket kapsamında yukarıda ifade edilen sorular arasında, 5'li Likert Ölçekli katılım soruları, çoktan seçmeli sorular ve bir adet açık uçlu soru yer almaktadır.

### **3.8.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini belirlemek üzere, Tarih Vakfı tarafından 2005 yılında yayımlanan Sivil Toplum Kuruluşları Rehberi'nden elde edilen liste baz alınmıştır. Bu rehberde listelenen ulusal sivil toplum kuruluşları arasından, üye sayısı 100'ün üzerinde olan sivil toplum kuruluşları listeden seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Buna göre örneklem büyüklüğü 473'tür. Anket çalışmasının, bilgi yönetiminin teknoloji kullanımı boyutunu gözlemlemek için de bir veri oluşturabilsin diye, listede yer alan sivil toplum kuruluşlarına e-posta yoluyla gönderilmesi planlanmıştır. Listede yer alan sivil toplum kuruluşlarından 104 tanesinin geçerli ve güncel e-posta adresleri rehberde bulunmadığından ve internet ortamında yapılan araştırma sonucu da elde edilemediğinden dolayı örneklem büyüklüğü 369 olarak hesaplanmıştır.

%90 güven aralığında %5 hata payını kabul ettiğimizde, anketlerden elde etmemiz gereken geri dönüş sayısı 157'dir. Anket çalışmasının uygulanması sonucu 162 adet geri dönüş alınmıştır. Buna göre, anketlerden elde edilen geri dönüş oranı  $162/369=0,439$  olmaktadır.

### **3.8.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistikî Teknikler**

Verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Anket çalışmasından elde edilen veriler değerlendirilmeden önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için, Kolmogorov-Simironov testi yapılmış ve yapılan bu test sonucu, verilerin normal dağılıma uyduğu tespit edilmiştir. Veriler normal dağıldığında, istatistiksel analiz için parametrik testler kullanılır. Bu çalışmada

uygulanan istatistiksel analiz yöntemleri ise bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi ve redgresyon analizidir.

Çalışmadaki anket sorularının ölçek güvenilirliği, Cronbach alfa katsayısı ile kontrol edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı, ölçek güvenilirliğinde en fazla kullanılan istatistiksel yöntemlerden biridir. Cronbach alfa katsayılarının 0,50 değerinden büyük çıkması ölçek güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Nunnaly, 1978). Yapılan analiz sonucu, ölçeklere ait Cronbach alfa değerlerinin 0,90'dan büyük çıktığı görülmüştür. Bu da soruların ölçek güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir. Cronbach alfa değerleri belirlenirken performans ölçeğinin son sorusu açık uçlu bir soru olduğu için dışarıda bırakılmıştır, bu nedenler 63 soru üzerinden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada yer alan sorulara ilişkin güvenilirlik istatistikleri Çizelge 3.1'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.1 : Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach Alfa	Soru sayısı
0,926	63

### **3.9. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER**

Birincil verilerden elde edilen çalışmanın bulguları ve değerlendirmeleri 11 kümede ele alınarak incelenmiştir.

1. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
2. Katılımcıların yetkili olarak buldukları sivil toplum kuruluşu ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
3. Katılımcıların bilgi yönetimi hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler
4. Katılımcıların algılanan çevre etmenleri hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler
5. Katılımcıların örgüt kültürü hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler

6. Katılımcıların örgüt yapısı hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler
7. Katılımcıların teknoloji kullanımı hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
8. Katılımcıların performans hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
9. Katılımcıların demografik özelliklerinin bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığı ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
10. Katılımcıların yetkili oldukları sivil toplum kuruluşunun faaliyet yılının bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığı ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler
11. Bilgi yönetimini etkileyen etmenlerin örgüt performansı ile ilişkisiyle ilgili bulgu ve değerlendirmeler

### 3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş ve eğitim seviyesine ilişkin demografik özelliklerle ilgili istatistikler Çizelge 3.2’de gösterilmiştir.

**Çizelge 3.2 : Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Frekans f	Yüzde %	Demografik Özellikler	Frekans f	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Kadın	62	38,3	İlkokul	0	0,0
Erkek	100	61,7	Ortaokul	0	0,0
<b>Yaş</b>			Lise	14	8,6
18-25	18	11,1	Önlisans	23	14,2
26-35	35	21,6	Lisans	75	46,3
36-45	34	21,0	Yüksek Lisans	35	21,6
46-55	39	24,1	Doktora	15	9,3
56 ve üzeri	36	22,2			

Araştırma kapsamındaki katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, örneklemin çoğunluğunun (%61,7) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadınların örnekleme içerisindeki payı %38,3'tür.

Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde, ankete katılanlardan en kalabalık grubu %24,1 oranla 46-55 yaş arasındaki katılımcılar oluşturmaktadır. %11,1 oranla ankete katılanların yaş grubu 18-25 arasındadır. Ankete katılanların %21,6'sının yaş ortalaması ise, 26-35 arasındadır. 36-45 yaş grubu arasında olan katılımcıların yüzdesi ise, %21,0'dır. 56 yaş üstü ankete katılan katılımcı oranı %22,2'dir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %46,3'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %21,6'sı yüksek lisans mezunu, %9,3'ü doktora mezundur. Katılımcıların arasında önlisans mezunlarının oranı %14,2'dir. Bu verilerden hareketle söylenebilir ki, araştırmaya katılanların %91,4'ü bir yüksek öğretim kurumunda eğitim görmüşlerdir. Geriye kalan %8,6'lık katılımcı kitlesi ise, lise mezundur. Araştırmaya katılanlar arasında ilkokul ve ortaokul mezunu hiç kimse yer almamaktadır.

### **3.9.2. Katılımcıların Yetkili Olarak Buldukları Sivil Toplum Kuruluşu ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler**

Araştırmada yer alan katılımcıların, kaç yıldır faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşunda yetkili olarak buldukları hakkında bilgiler Çizelge 3.3'te verilmiştir.

**Çizelge 3.3 : Katılımcıların Yetkili Olarak Buldukları Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyet Yılı**

	<b>Frekans f</b>	<b>Yüzde %</b>
<b>Faaliyet Yılı</b>		
0-5	0	0,0
6-10	15	9,3
11-15	9	5,6
16-20	43	26,5
21 ve üzeri	95	58,6

Katılımcıların %58,6'sı 21 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşunda yetkili konumunda bulunmaktadır. Katılımcıların yetkili olarak bulunduğu sivil toplum kuruluşlarından %26,5'inin faaliyet yılı 16-20 yıl arası, %5,6'sının faaliyet yılı ise 11-15 yıl arasındır. Araştırmaya katılanların %9,3'ü, 6-10 yıl arası bir sürede faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşunda yetkili olarak yer almaktadır. Araştırmaya katılanların içinde hiç bir katılımcı, faaliyet yılı 5 yıldan az olan bir sivil toplum kuruluşu bünyesinde değildir.

### 3.9.3. Katılımcıların Bilgi Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Anket çalışmasının ikinci altbaşlığı katılımcıların bilgi yönetimi hakkındaki düşünceleri ile ilgili sorular olup araştırmaya katılanların bu sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.4'te yer almaktadır.

Çizelgede 3.4'te yer alan sorular katılımcılara 5'li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

**Çizelge 3.4 : Katılımcıların Bilgi Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Kuruluşumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.	0	8	10	103	41	4,09	,712
2	Etkin bir yönetim sayesinde, kuruluşumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.	3	0	6	87	66	4,31	,718
3	Kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.	0	3	7	74	78	4,40	,664
4	Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.	9	7	36	94	16	3,62	,926
5	Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.	2	5	8	119	28	4,02	,678
6	Kuruluşumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.	11	32	36	43	40	3,43	1,245

Katılımcıların bilgi yönetimi hakkındaki düşüncelerine bakıldığında, pek çok katılımcı yetkili olarak bulunduğu sivil toplum kuruluşunu bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirmektedir (4,09). Yine katılımcıların çoğu, etkin bir yönetim

sayesinde, yetkili olduğu sivil toplum kuruluşunda var olan bilgi seviyesini artırmanın mümkün olduğunu düşünmektedir (4,31). Katılımcıların pek çoğu, "kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz" görüşüne kesinlikle katılmaktadır (4,40). Bununla beraber, bilgi yönetiminin çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu, katılımcıların pek çoğu tarafından ifade edilmiştir (3,62). Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu, bilgi yönetiminin, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıktığı konusunda hemfikirdirler (4,02). Bu durum bize, bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için önceden yapılmış belli hazırlıklar ve belli bir altyapı olması gerektiği şeklinde bir fikir vermektedir. Katılımcıların bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, bilgi yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç olduğunu (3,43) belirtmesi de, bilgi yönetiminin uzmanlık isteyen, rastgele yapılmaması gereken uygulamalardan oluştuğunu göstermektedir.

#### **3.9.4. Katılımcıların Algılanan Çevre Etmenleri Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler**

Katılımcıların algılanan çevre etmenleri hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.5'te yer almaktadır.

Çizelgede 3.5'te yer alan sorular katılımcılara 5'li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Katılımcıların, araştırmanın bu bölümünde yer alan ilk beş soru hakkında vermiş olduğu cevapların ortalaması, bu sorularda yer alan ifadeler hakkında kararsız olduklarını göstermektedir (3,24; 3,31; 3,00; 2,97; 3,14). Bu soruların ortak özelliği, sorularda gelecek yıla ilişkin bir takım tahminleri içeren ifadelerin yer almasıdır. Buna dayanarak söyleyebiliriz ki, katılımcılar, geleceğe ilişkin çevre unsurlarını net bir biçimde değerlendirememektedirler. Katılımcılar gelecek yıl meydana gelebilecek, sosyal, ekonomik ve politik değişimlerle ilgili; hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişikliklerle ilgili; diğer sivil toplum kuruluşlarının verebilecekleri hizmetlerin ne olduğuyla ilgili; yetkili olunan sivil toplum kuruluşunu etkileyebilecek

teknolojik değişmelerle ilgili ve işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları konusunda kararsızdırlar.

**Çizelge 3.5 : Katılımcıların Algılanan Çevre Etmenleri Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Gelecek yıl meydana gelebilecek sosyal, ekonomik ve politik değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.	3	32	59	59	9	3,24	,897
2	Gelecek yıl, kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikler hakkında sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.	0	45	37	64	16	3,31	,987
3	Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.	0	60	53	38	11	3,00	,939
4	Gelecek yıl kuruluşumuzu etkileyebilecek teknolojik değişmelere ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.	3	61	43	48	7	2,97	,962
5	Gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.	3	50	42	56	11	3,14	,994
6	Sosyal, ekonomik ve politik şartlarda meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.	0	14	10	94	44	4,04	,826
7	Kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.	4	6	24	95	33	3,91	,847
8	Diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerde meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.	5	13	40	84	20	3,62	,912
9	Teknolojide meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.	2	23	23	94	20	3,66	,913
10	İşgücü piyasasında meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.	0	31	23	83	25	3,63	,935
11	Üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişmelerin, üyelerin memnuniyetini artırıp artırmayacağını tahmin edebiliyorum.	2	5	35	87	33	3,89	,804
12	Uygulamadaki yönetim-üyeler ilişkisinin kuruluşumuzdaki tatmin düzeyini artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum.	0	5	28	109	20	3,89	,640
13	Üyelere sunulan mevcut hizmetlerin kuruluşumuzun performansını artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum.	0	15	17	99	31	3,90	,813

6-10. sorulardan anladığımız şekliyle, katılımcılar gelecek yıl meydana gelebilecek, sosyal, ekonomik ve politik değişmelerle ilgili; hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişikliklerle ilgili; diğer sivil toplum kuruluşlarının verebilecekleri hizmetlerin ne olduğuyula ilgili; yetkili olunan sivil toplum kuruluşunu etkileyebilecek teknolojik değişmelerle ilgili ve işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili sahip oldukları bilgilerin yeterliliği konusunda kararsız olmalarına rağmen, bu değişikliklerin yetkili oldukları sivil toplum kuruluşlarını etkileyeceğini ifade etmektedirler (4,04; 3,91; 3,62; 3,66; 3,63). Katılımcılar genel olarak, üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişmelerin üyelerin memnuniyet düzeylerini artırıp artırmayacağını tahmin edebilmektedirler (3,89). Benzer şekilde, yönetim ve üyeler arasındaki ilişkinin sivil toplum kuruluşu genelindeki tatmin düzeyi üzerinde etkili olacağını (3,89), ve üyeler sunulan hizmetlerin sivil toplum kuruluşunun performansı üzerinde etkisinin olacağını (3,90) tahmin edebilmektedirler. Katılımcıların algılanan çevre unsurları hakkındaki görüşleri bütünsel olarak incelendiğinde, katılımcıların kuruluşun iç çevresiyle ilgili tahminde bulunabilirliklerinin, kuruluşun dış çevresiyle ilgili tahminde bulunabilirliklerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.9.5. Katılımcıların Örgüt Kültürü Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler**

Katılımcıların örgüt kültürü hakkındaki sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.6'da yer almaktadır.

Çizelgede 3.6'da yer alan sorular katılımcılara 5'li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.



**Çizelge 3.6 : Katılımcıların Örgüt Kültürü Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Kuruluşumuz, üyelerin kendilerini evlerinde gibi hissettiği ve bir çok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir.	3	10	16	87	46	4,01	,895
2	Kuruluşumuz girişimci bir kuruluştur. Üyeler risk almaktan ve yeniliklerden hoşlanırlar.	5	33	29	80	15	3,41	1,013
3	Kuruluşumuz sonuç odaklıdır. Ana amaç işlerin yapılmasıdır ve üyeler rekabetçi ve başarıya odaklanmışlardır.	12	31	35	60	24	3,33	1,163
4	Kuruluşumuz formalleşmiş ve bürokratik bir yapıdadır. Üyelerin ne yapacağı prosedürlerle belirlenmiştir.	9	45	18	66	24	3,31	1,187
5	Kuruluşumuzun lideri, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı ya da koruyucu rolündedir.	3	16	16	86	41	3,90	,954
6	Kuruluşumuzun lideri, genellikle girişimci, yenilikçi ya da risk alıcı rolündedir.	8	11	21	85	37	3,81	1,023
7	Kuruluşumuzun lideri, rasyonel ve sonuç odaklıdır.	6	14	26	76	40	3,80	1,027
8	Kuruluşumuzun lideri, kuruluşa koordine eden, organize eden ve verimli çalıştıran kişi olarak görülür.	6	9	20	82	45	3,93	,979
9	Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklanır.	3	15	7	85	52	4,04	,952
10	Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilikçilik ve özgünlük ile açıklanır.	6	47	29	55	25	3,28	1,150
11	Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, rekabetçilik, yüksek beklentiler ve amaca ulaşma ile açıklanır.	10	46	36	61	9	3,08	1,063
12	Kuruluşumuzdaki yönetim ilkeleri, çalışanlarımızın iş güvenliği, rahat çalışma koşulları ve iş garantisinin sürekliliğidir.	5	9	20	88	40	3,92	,932
13	Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir.	6	4	20	79	53	4,04	,941
14	Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, yenilikçilik ve gelişime doğru yönelmektir. Yeni teknolojiler kullanmak önemlidir.	3	14	38	63	44	3,81	,994
15	Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır.	7	20	34	73	28	3,59	1,049
16	Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, formal kurallar ve politikalarıdır. Düzgün çalışan bir örgütün devamlılığına önem verilir.	2	21	7	99	33	3,86	,929
17	Kuruluşumuz, üyelerin gelişmesi üzerinde durur. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık esastır.	0	10	20	82	50	4,06	,824
18	Kuruluşumuz yeni kaynaklar elde etmek ve zorlukları aşmak konularında isteklidir. Yeni şeyler denemeyi ve yeni fırsatların çıkmasını önemser.	0	13	14	110	25	3,91	,746
19	Kuruluşumuz rekabetçi eylemlere ve başarıya ulaşmaya önem verir.	5	22	24	91	20	3,61	,973

**Çizelge 3.6'nın devamı**

20	Kuruluşumuz varlığını sürdürmeye ve sürekliliğe önem verir. Etkinlik, kontrol ve problemsiz bir işleyişe sahip olmak önemlidir.	0	8	4	103	47	4,17	,698
21	Kuruluşumuz, başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımlamaktadır.	2	9	27	77	47	3,98	,891
22	Kuruluşumuz, başarıyı en özgün şekilde hizmet sunmak olarak tanımlamaktadır.	0	9	13	113	27	3,98	,687
23	Kuruluşumuz, başarıyı üye sayısının artması olarak tanımlamaktadır.	6	34	34	57	31	3,45	1,131
24	Kuruluşumuz, başarıyı amaca ulaşmak olarak tanımlamaktadır.	5	6	11	91	49	4,07	,893

Katılımcıların geneli, yetkili oldukları sivil toplum kuruluşunu, üyelerin kendilerini evlerinde gibi hissettiği ve bir çok şey paylaştıkları geniş bir aile olarak nitelendirmişlerdir (4,01). Sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen örgütler olduğundan dolayı, yetkililerin bu görüşte olması olağandır. Bu kuruluşlar, piyasa koşulları içinde faaliyetlerini yürütmek kaygısına sahip olmadıkları için, girişimcilik, sonuç odaklılık veya bürokratik yapılanma, bu kuruluşlar için uygun olmayan yapılarıdır. Katılımcıların çoğunluğu, yetkili oldukları sivil toplum kuruluşunda lider olarak gördükleri kişinin kuruluşu koordine eden, organize eden ve verimliliği sağlayan özellikte olduğunu belirtmişlerdir (3,93). Araştırmaya katılanlar, genel itibariyle kuruluşlarının takım çalışması, uzlaşma ve katılımçılık ile temsil edilen bir yönetim tarzına sahip olduğunu söylemiştir (4,04). Pek çok katılımçının görüşüne göre, yetkili oldukları sivil toplum kuruluşunu bir arada tutan, sadakat ve karşılıklı güvendir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapları incelediğimizde, katılımçılarının yetkili oldukları sivil toplum kuruluşları için önemli olanın kuruluşun varlığını sürdürmesi ve süreklilik olduğunu görmekteyiz (4,17). Etkinlik, kontrol ve problemsiz bir işleyişe sahip olmak, sivil toplum kuruluşları için önemlidir. Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşu yetkilileri içinde başarıyı amaçlara ulaşmak olarak tanımlayanların oranı fazladır (4,07).

### 3.9.6. Katılımcıların Örgüt Yapısı Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Katılımcıların örgüt yapısı hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.7’de yer almaktadır.

Çizelgede 3.7’de yer alan sorular katılımcılara 5’li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

**Çizelge 3.7 : Katılımcıların Örgüt Yapısı Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Kuruluşumuz, önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem vermektedir.	0	5	24	109	24	3,94	,647
2	Kuruluşumuzda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulur.	0	8	13	114	27	3,99	,669
3	Kuruluşumuzda, her durum için, uygulanabilir bir prosedür vardır.	3	25	32	87	15	3,53	,927
4	Kuruluşumuzda yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.	0	9	22	86	45	4,03	,799
5	Kuruluşumuzda astlardan gelen öneriler dikkate alınır.	0	20	11	84	47	3,98	,925
6	Kuruluşumuzda karar verilirken, karardan etkilenecek olan insanlara görüşleri sorulur.	2	19	21	80	40	3,85	,969
7	Kuruluşumuzda kararlar, en yeterli ve en doğru bilginin elde edildiği kademedir alınır.	0	17	28	84	33	3,82	,877
8	Kuruluşumuzda çalışanlar, görevlerini ihlal edip etmedikleriyle ilgili olarak sık sık denetlenirler.	5	15	42	86	14	3,55	,892
9	Kuruluşumuzda yeni şeyler deneme isteği vardır.	3	8	37	92	22	3,75	,819
10	Kuruluşumuzda yeni bir fikir uygulanmadan önce, iyice analiz edilir.	5	11	26	91	29	3,79	,922
11	Kuruluşumuzda yaratıcı olarak nitelenen kişi, başarısızlığın sonuçlarına rağmen risk almaya devam eder.	3	31	79	49	0	3,07	,752
12	Kuruluşumuzda risk almak, desteklenen bir davranış değildir.	0	50	42	61	9	3,18	,939

Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşu yetkililerinin çoğu, sivil toplum kuruluşu içinde önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem verildiğini (3,94), yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulduğunu (3,99), her durum için uygulanabilir bir prosedür olduğunu (3,53), yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiğini (4,03), astlardan gelen önerilerin dikkate alındığını (3,98), karar verilirken karardan etkilenecek

olan insanlara görüşlerinin sorulduğunu (3,85), kararların en yeterli ve en doğru bilginin elde edildiği kademedен alındığını (3,82), çalışanların görevlerini ihlal edip etmedikleriyle ilgili olarak sık sık denetlendiğini (3,55), yeni şeyler deneme isteği olduğunu (3,75) ve yeni bir fikrin uygulanmadan önce iyice analiz edildiğini (3,79) belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda yaratıcı olarak nitelenen kişinin başarısızlığın sonuçlarına rağmen risk almaya devam ettiği (3,07) ve risk almanın desteklenen bir davranış olmadığı (3,18) yönünde katılımcılar kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

### **3.9.7. Katılımcıların Teknoloji Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler**

Katılımcıların teknoloji kullanımı hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.8’de yer almaktadır.

Çizelgede 3.8’de yer alan sorular katılımcılara 5’li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşu yetkililerinin çoğu, sivil toplum kuruluşu bünyesindeki işleri yaparken kullanılan alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin çalışanlar ve işler arasındaki bağlantıyı güçlendirdiğini (4,02) ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre bu teknolojiler, iş üzerinde kontrolün artmasına yardımcı olmaktadır (4,11). Katılımcılar bu teknolojilerin kuruluşun kendi içinde ve çalışanları arasında dayanışmayı artırdığını belirtmiş (3,65), bununla beraber bu teknolojilerin kendi yerlerini almalarının mümkün olmadığını (4,16) ifade etmişlerdir. Katılımcıların işleri yaparken kullanılan alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin psikolojik ve fiziksel sağlık durumunu olumlu yönde etkilediği konusunda ise kararsız oldukları söylenebilir (3,34).

**Çizelge 3.8 : Katılımcıların Teknoloji Kullanımı Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, bizleri işimize daha çok yakınlaştırmaktadır.	0	4	18	110	30	4,02	,630
2	Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, yaptığımız işte kontrolümüzü artırmamıza yardımcı olmaktadır.	0	5	9	111	37	4,11	,630
3	Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, psikolojik ve fiziksel sağlığımızı olumlu etkilemektedir.	0	35	53	58	16	3,34	,927
4	Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin bizlerin yerini alması mümkün değildir.	0	6	18	82	56	4,16	,763
5	Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, kuruluşun bölümleri arasında ve personel arasında dayanışmayı artırmaktadır.	3	20	32	83	24	3,65	,942

### 3.9.8. Katılımcıların Performans Hakkındaki Düşünceleri ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Katılımcıların performans hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 3.9'da yer almaktadır.

Çizelge 3.9'da yer alan sorulardan ilk üç soru katılımcılara 5'li Likert Ölçeği şeklinde sorulmuştur. Buna göre ilk iki soru için 1= Hiç memnun değilim, 2= Memnun değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunlar, 5= Çok memnunlar şeklindedir. Üçüncü soru için 1= Kesinlikle edemiyorum, 2= Edemiyorum, 3= Kararsızım, 4= Edebiliyorum, 5= Kesinlikle edebiliyorum şeklindedir. Dördüncü soru ise açık uçlu değerlendirme sorusudur.

**Çizelge 3.9 : Katılımcıların Performans Hakkındaki Düşünceleri**

		1	2	3	4	5	$\bar{x}$	ss
1	Hedef kitlenizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	3	6	34	102	17	3,77	,760
2	Üyelerinizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	3	11	18	118	12	3,77	,758
3	Sizce STK'nız kuruluş amacı doğrultusunda hareket edebiliyor mu?	6	14	9	80	53	3,99	1,034
4	Son üç yılda, üye sayınızdaki tahmini artış yada azalış oranı nedir? Lütfen bir rakam belirtiniz.						17,65	20,675

Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşu yetkilileri, hedef kitlelerinin kuruluşlarının vermiş olduğu hizmetten memnun olduklarını belirtmişlerdir (3,77). Aynı şekilde, üyelerinin de kuruluşlarının vermiş olduğu hizmetten memnun olduklarını ifade etmişlerdir (3,77). Katılımcıların geneli, yetkili oldukları sivil toplum kuruluşunun, kuruluş amacı doğrultusunda hareket edebildiğini söylemektedir (3,99). Katılımcılar arasında "Son üç yılda, üye sayınızdaki tahmini artış yada azalış oranı nedir?" sorusuna cevap verenler 150 adettir. Cevap verenler arasından 8 katılımcı, üye sayısında azalış meydana geldiğini, 9 katılımcı üye sayısında herhangi bir değişiklik olmadığını, 133 katılımcı ise üye sayısında artış meydana geldiğini belirtmişlerdir.

### **3.9.9. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlere Göre Farklılık Yaratıp Yaratmadığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler**

Bu kısımda, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyan, cinsiyet, yaş ve eğitim seviyesinin bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere, yapılan T testi ve tek yönlü varyans analizinden elde edilen bulgular aktarılmaktadır. Bu analizler yapılırken, gösterim kolaylığı sağlaması açısından, çalışmada yer alan ölçekler baş harfleri dikkate alınarak kısaltılmış ve bu bölümlerde yer alan sorulara sırasıyla numaralar verilmiştir. Bu şekilde oluşturulan her bir kısaltma, bir ölçeğin bir sorusuna karşılık gelmektedir.

### 3.9.9.1. Cinsiyet

Cinsiyetin bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek için T testi kullanılır.

#### 3.9.9.1.1. Cinsiyet - Bilgi Yönetimi

Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda BY2 ve BY6 ifadeleri için p değerleri (0,001 ve 0,021) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. BY1, BY3, BY4 ve BY5 ifadelerinde p değerleri (0,577; 0,715; 0,919; 0,981) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.10'da görülmektedir. BY1, BY3, BY4 ve BY6 ifadeleri için p değerleri (0,776; 0,485; 0,418; 0,451) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Kuruluşumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir", "Kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz", "Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır" ve "Kuruluşumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. BY2 ve BY5 ifadeleri için p değerleri (0,032 ve 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Etkin bir yönetim sayesinde, kuruluşumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür"

ve "Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

**Çizelge 3.10 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Bilgi Yönetimi)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
BY1	Kadın	62	4,11	,603	160	,313	,577	,285	,776
	Erkek	100	4,08	,774					
BY2	Kadın	62	4,18	,497	159,962	11,636	,001	2,157	,032
	Erkek	100	4,40	,816					
BY3	Kadın	62	4,35	,630	160	,134	,715	,699	,485
	Erkek	100	4,43	,685					
BY4	Kadın	62	3,55	,918	160	,010	,919	,812	,418
	Erkek	100	3,67	,933					
BY5	Kadın	62	3,79	,727	160	,001	,981	3,593	,000
	Erkek	100	4,17	,604					
BY6	Kadın	62	3,52	1,112	145,816	5,393	,021	,755	,451
	Erkek	100	3,37	1,323					

Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, erkek yetkililer (4,40) kadın yetkililere (4,18) oranla, etkin bir yönetim sayesinde, sivil toplum kuruluşunda var olan bilgi seviyesini artırmanın mümkün olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Yine erkek yetkililer (4,17), kadın yetkililere (3,79) oranla, bilgi yönetiminin işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için önceden hazırlanmış uygulamalar sonucu ortaya çıkacağını daha fazla düşünmektedirler.



### 3.9.9.1.2. Cinsiyet - Algılanan Çevre Etmenleri

Kadın ve erkek yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda AÇ1, AÇ2, AÇ4 ve AÇ12 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,039; 0,010 ve 0,016) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. AÇ3, AÇ5, AÇ6, AÇ7, AÇ8, AÇ9, AÇ10, AÇ11 ve AÇ13 ifadelerinde p değerleri (0,819; 0,110; 0,262; 0,487; 0,549; 0,149; 0,699; 0,261; 0,939) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.11'de görülmektedir. AÇ1, AÇ4, AÇ6, AÇ7, AÇ8, AÇ9, AÇ10 ve AÇ12 ifadeleri için p değerleri (0,248; 0,872; 0,740; 0,367; 0,176; 0,383; 0,400; 0,140) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Gelecek yıl meydana gelebilecek sosyal, ekonomik ve politik değişimlerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum", "Gelecek yıl kuruluşumuzu etkileyebilecek teknolojik değişimlere ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum", "Sosyal, ekonomik ve politik şartlarda meydana gelebilecek değişimlerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim", "Kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili meydana gelebilecek değişimlerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim", "Diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerde meydana gelebilecek değişimlerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim", "Teknolojide meydana gelebilecek değişimlerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını

söyleyebilirim", "İşgücü piyasasında meydana gelebilecek değişimlerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" ve "Uygulamadaki yönetim-çalışan ilişkisinin kuruluşumuzdaki tatmin düzeyini artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. AÇ2, AÇ3, AÇ5, AÇ11 ve AÇ13 ifadeleri için p değerleri (0,008; 0,038; 0,043; 0,014; 0,049) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Gelecek yıl, kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikler hakkında sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum", "Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum", "Gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişimlerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum", "Üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişimlerin, üyelerin memnuniyetini artırıp artırmayacağını tahmin edebiliyorum" ve "Üyelere sunulan mevcut hizmetlerin kuruluşumuzun performansını artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkek yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, kadın yetkililer (3,56) erkek yetkililere (3,16) oranla, gelecek yıl yetkilisi olunan sivil toplum kuruluşunun sunduğu hizmetlerle ilgili hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikler hakkında sahip olduğu bilgilerin yeterli olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Erkek yetkililer (3,12), kadın yetkililere (2,81) oranla, gelecek yıl diğer sivil toplum kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip oldukları bilginin yeterli olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Erkek yetkililer (3,26), kadın yetkililere (2,94) oranla, gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişimlerle ilgili sahip oldukları bilgilerin yeterli olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Yine erkek yetkililer (4,01), kadın yetkililere (3,69) oranla, üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişimlerin, üyelerin memnuniyetini artırıp artırmayacağını daha fazla tahmin edebilmektedirler. Erkek yetkililer (4,00), kadın yetkililere (3,74) oranla,

üyelere sunulan mevcut hizmetlerin kuruluşun performansını artırıp artırmayacağını daha fazla öngörebilmektedirler.

**Çizelge 3.11 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
AÇ1	Kadın	62	3,15	,698	157,707	14,845	,000	1,159	,248
	Erkek	100	3,30	1,000					
AÇ2	Kadın	62	3,56	,880	143,754	4,329	,039	2,671	,008
	Erkek	100	3,16	1,022					
AÇ3	Kadın	62	2,81	,920	160	,052	,819	2,087	,038
	Erkek	100	3,12	,935					
AÇ4	Kadın	62	2,98	,820	151,160	6,860	,010	,162	,872
	Erkek	100	2,96	1,044					
AÇ5	Kadın	62	2,94	,956	160	2,588	,110	2,040	,043
	Erkek	100	3,26	1,001					
AÇ6	Kadın	62	4,06	,721	160	1,268	,262	,333	,740
	Erkek	100	4,02	,887					
AÇ7	Kadın	62	3,98	,779	160	,485	,487	,904	,367
	Erkek	100	3,86	,888					
AÇ8	Kadın	62	3,50	,784	160	,361	,549	1,360	,176
	Erkek	100	3,70	,980					
AÇ9	Kadın	62	3,58	,950	160	2,098	,149	,875	,383
	Erkek	100	3,71	,891					
AÇ10	Kadın	62	3,55	,953	160	,150	,699	,843	,400
	Erkek	100	3,68	,973					
AÇ11	Kadın	62	3,69	,561	160	1,273	,261	2,474	,014
	Erkek	100	4,01	,904					
AÇ12	Kadın	62	3,79	,704	112,855	5,935	,016	1,488	,140
	Erkek	100	3,95	,592					
AÇ13	Kadın	62	3,74	,676	160	,006	,939	1,981	,049
	Erkek	100	4,00	,876					

### 3.9.9.1.3. Cinsiyet - Örgüt Kültürü

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda ÖK4, ÖK11, ÖK14 ve ÖK20 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,001; 0,021 ve 0,021) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. ÖK1, ÖK2, ÖK3, ÖK5, ÖK6, ÖK7, ÖK8, ÖK9, ÖK10, ÖK12, ÖK13, ÖK15, ÖK16, ÖK17, ÖK18, ÖK19, ÖK21, ÖK22, ÖK23 ve ÖK24 ifadelerinde p değerleri (0,816; 0,835; 0,543; 0,453; 0,057; 0,448; 0,117; 0,657; 0,856; 0,957; 0,479; 0,546; 0,999; 0,150; 0,060; 0,260; 0,241; 0,544; 0,105; 0,598) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.12'de görülmektedir. ÖK1, ÖK2, ÖK3, ÖK7, ÖK10, ÖK11, ÖK12, ÖK13, ÖK14, ÖK15, ÖK16, ÖK17, ÖK18, ÖK19, ÖK20, ÖK21, ÖK23 ve ÖK24 ifadeleri için p değerleri (0,945; 0,708; 0,117; 0,255; 0,355; 0,997; 0,602; 0,137; 0,203; 0,258; 0,347; 0,072; 0,955; 0,883; 0,131; 0,933; 0,880; 0,112) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Kuruluşumuz, üyelerin kendilerini evlerinde gibi hissettiği ve bir çok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir", "Kuruluşumuz girişimci bir kuruluştur. Üyeler risk almaktan ve yeniliklerden hoşlanırlar", "Kuruluşumuz sonuç odaklıdır. Ana amaç işlerin yapılmasıdır ve üyeler rekabetçi ve başarıya odaklanmışlardır", "Kuruluşumuzun lideri, rasyonel ve sonuç odaklıdır", "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilikçilik ve özgünlük ile açıklanır", "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, rekabetçilik, yüksek beklentiler ve amaca ulaşma ile açıklanır", "Kuruluşumuzdaki yönetim ilkeleri,

çalışanlarımızın iş güvenliği, rahat çalışma koşulları ve iş garantisinin sürekliliğidir", "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir", "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, yenilikçilik ve gelişime doğru yönelmektir. Yeni teknolojiler kullanmak önemlidir", "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır", "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, formel kurallar ve politikalarıdır. Düzgün çalışan bir örgütün devamlılığına önem verilir", "Kuruluşumuz, üyelerin gelişmesi üzerinde durur. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık esastır", "Kuruluşumuz yeni kaynaklar elde etmek ve zorlukları aşmak konularında isteklidir. Yeni şeyler denemeyi ve yeni fırsatların çıkmasını önemser", "Kuruluşumuz rekabetçi eylemlere ve başarıya ulaşmaya önem verir", "Kuruluşumuz varlığını sürdürmeye ve sürekliliğe önem verir. Etkinlik, kontrol ve problemsiz bir işleyişe sahip olmak önemlidir", "Kuruluşumuz, başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımlamaktadır", "Kuruluşumuz, başarıyı üye sayısının artması olarak tanımlamaktadır" ve "Kuruluşumuz, başarıyı amaca ulaşmak olarak tanımlamaktadır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. ÖK4, ÖK5, ÖK6, ÖK8, ÖK9 ve ÖK22 ifadeleri için p değerleri (0,001; 0,039; 0,022; 0,029; 0,046; 0,003) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Kuruluşumuz formalleşmiş ve bürokratik bir yapıdadır. Üyelerin ne yapacağı prosedürlerle belirlenmiştir", "Kuruluşumuzun lideri, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı ya da koruyucu rolündedir", "Kuruluşumuzun lideri, genellikle girişimci, yenilikçi ya da risk alıcı rolündedir", "Kuruluşumuzun lideri, örgütü koordine eden, organize eden ve verimli çalıştıran kişi olarak görülür", "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklanır" ve "Kuruluşumuz, başarıyı en özgün şekilde hizmet sunmak olarak tanımlamaktadır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

Çizelge 3.12 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Örgüt Kültürü)

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
ÖK1	Kadın	62	4,00	,849	160	,055	,816	,069	,945
	Erkek	100	4,01	,927					
ÖK2	Kadın	62	3,45	1,019	160	,043	,835	,375	,708
	Erkek	100	3,39	1,014					
ÖK3	Kadın	62	3,15	1,129	160	,371	,543	1,576	,117
	Erkek	100	3,44	1,175					
ÖK4	Kadın	62	3,69	1,034	145,157	13,570	,000	3,424	,001
	Erkek	100	3,08	1,220					
ÖK5	Kadın	62	4,10	,863	160	,566	,453	2,076	,039
	Erkek	100	3,78	,991					
ÖK6	Kadın	62	4,05	,858	160	3,671	,057	2,319	,022
	Erkek	100	3,67	1,092					
ÖK7	Kadın	62	3,92	,997	160	,579	,448	1,142	,255
	Erkek	100	3,73	1,043					
ÖK8	Kadın	62	4,15	,743	160	2,488	,117	2,208	,029
	Erkek	100	3,80	1,082					
ÖK9	Kadın	62	4,23	,798	160	,198	,657	2,007	,046
	Erkek	100	3,92	1,022					
ÖK10	Kadın	62	3,18	1,195	160	,033	,856	,928	,355
	Erkek	100	3,35	1,123					
ÖK11	Kadın	62	3,08	,893	152,601	12,281	,001	0,004	,997
	Erkek	100	3,08	1,161					
ÖK12	Kadın	62	3,87	,896	160	,003	,957	,523	,602
	Erkek	100	3,95	,957					
ÖK13	Kadın	62	3,90	,918	160	,504	,479	1,496	,137
	Erkek	100	4,13	,950					
ÖK14	Kadın	62	3,68	1,083	114,836	5,456	,021	1,280	,203
	Erkek	100	3,89	,931					
ÖK15	Kadın	62	3,47	1,082	160	,365	,546	1,134	,258
	Erkek	100	3,66	1,027					
ÖK16	Kadın	62	3,95	,948	160	,000	,999	,942	,347
	Erkek	100	3,81	,918					
ÖK17	Kadın	62	4,21	,771	160	2,090	,150	1,812	,072
	Erkek	100	3,97	,846					
ÖK18	Kadın	62	3,90	,844	160	3,593	,060	,056	,955
	Erkek	100	3,91	,683					
ÖK19	Kadın	62	3,60	,896	160	1,275	,260	,147	,883
	Erkek	100	3,62	1,023					
ÖK20	Kadın	62	4,27	,728	121,872	5,431	,021	1,522	,131
	Erkek	100	4,10	,674					
ÖK21	Kadın	62	3,97	,975	160	1,388	,241	,085	,933
	Erkek	100	3,98	,841					

**Çizelge 3.12'nin devamı**

ÖK22	Kadın	62	4,18	,666	160	,369	,544	3,024	,003
	Erkek	100	3,85	,672					
ÖK23	Kadın	62	3,47	1,082	160	2,655	,105	,151	,880
	Erkek	100	3,44	1,166					
ÖK24	Kadın	62	4,21	,727	160	,279	,598	1,600	,112
	Erkek	100	3,98	,974					

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, kadın yetkililer (3,69) erkek yetkililere (3,08) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun formalleşmiş ve bürokratik bir yapıda olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,10), erkek yetkililere (3,78) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun liderinin, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı ya da koruyucu rolünde olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,05), erkek yetkililere (3,67) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun liderinin, genellikle girişimci, yenilikçi ya da risk alıcı rolünde olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Yine kadın yetkililer (4,15), erkek yetkililere (3,80) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun liderinin, örgütü koordine eden, organize eden ve verimli çalıştıran kişi olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,23), erkek yetkililere (3,92) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun yönetim tarzının, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklandığını daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,18), erkek yetkililere (3,85) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımladığını daha fazla düşünmektedirler.

#### **3.9.9.1.4. Cinsiyet - Örgüt Yapısı**

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda OY5, OY8 ve OY9 ifadeleri için p değerleri (0,015; 0,011; 0,019) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. OY1, OY2, OY3, OY4, OY6, OY7, OY10, OY11 ve OY12 ifadelerinde p değerleri (0,120; 0,307; 0,403; 0,183; 0,979; 0,069; 0,187; 0,297; 0,158) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.13'te görülmektedir. OY3, OY4, OY6, OY7, OY8, OY10, OY11 ve OY12 ifadeleri için p değerleri (0,159; 0,430; 0,275; 0,474; 0,601; 0,220; 0,231; 0,851) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Kuruluşumuzda, her durum için, uygulanabilir bir prosedür vardır", "Kuruluşumuzda yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir", "Kuruluşumuzda karar verilirken, karardan etkilenecek olan insanlara görüşleri sorulur", "Kuruluşumuzda kararlar, en yeterli ve en doğru bilginin elde edildiği kademedен alınır", "Kuruluşumuzda çalışanlar, görevlerini ihlal edip etmedikleri ile ilgili olarak sık sık denetlenirler", "Kuruluşumuzda yeni bir fikir uygulanmadan önce, iyice analiz edilir", "Kuruluşumuzda yaratıcı olarak nitelenen kişi, başarısızlığın sonuçlarına rağmen risk almaya devam eder" ve "Kuruluşumuzda risk almak, desteklenen bir davranış değildir" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. OY1, OY2, OY5 ve OY9 ifadeleri için p değerleri (0,027; 0,018; 0,017; 0,033) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Kuruluşumuz, önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem vermektedir", "Kuruluşumuzda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulur", "Kuruluşumuzda astlardan gelen öneriler dikkate alınır" ve "Kuruluşumuzda yeni şeyler deneme isteği vardır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkek yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, kadın yetkililer (4,08) erkek yetkililere (3,85) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun önceden belirlenmiş



prosedürlere uyulmasına önem verdiğini daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,15), erkek yetkililere (3,89) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulduğunu daha fazla düşünmektedirler. Kadın yetkililer (4,18), erkek yetkililere (3,85) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda astlardan gelen öneriler dikkate alındığını daha fazla düşünmektedirler. Yine kadın yetkililer (3,92), erkek yetkililere (3,65) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda yeni şeyler deneme isteğinin olduğunu daha fazla düşünmektedirler.

**Çizelge 3.13 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Örgüt Yapısı)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
OY1	Kadın	62	4,08	,552	160	2,439	,120	2,233	,027
	Erkek	100	3,85	,687					
OY2	Kadın	62	4,15	,698	160	1,052	,307	2,395	,018
	Erkek	100	3,89	,634					
OY3	Kadın	62	3,66	,886	160	,702	,403	1,414	,159
	Erkek	100	3,45	,947					
OY4	Kadın	62	3,97	,829	160	1,787	,183	,791	,430
	Erkek	100	4,07	,782					
OY5	Kadın	62	4,18	,713	157,563	6,012	,015	2,402	,017
	Erkek	100	3,85	1,019					
OY6	Kadın	62	3,95	,982	160	,001	,979	1,096	,275
	Erkek	100	3,78	,960					
OY7	Kadın	62	3,76	,935	160	3,346	,069	,718	,474
	Erkek	100	3,86	,841					
OY8	Kadın	62	3,50	1,020	107,457	6,542	,011	,524	,601
	Erkek	100	3,58	,806					
OY9	Kadın	62	3,92	,708	148,367	5,623	,019	2,154	,033
	Erkek	100	3,65	,869					
OY10	Kadın	62	3,90	1,020	160	1,759	,187	1,231	,220
	Erkek	100	3,72	,854					
OY11	Kadın	62	2,98	,713	160	1,094	,297	1,203	,231
	Erkek	100	3,13	,774					
OY12	Kadın	62	3,16	,853	160	2,014	,158	,189	,851
	Erkek	100	3,19	,992					

### 3.9.9.1.5. Cinsiyet - Teknoloji Kullanımı

Kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda TK3 ve TK5 ifadeleri için p değerleri (0,001 ve 0,001) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. TK1, TK2 ve TK4 ifadelerinde p değerleri (0,123; 0,052; 0,221) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.14'te görülmektedir. TK1, TK3 ve TK5 ifadeleri için p değerleri (0,375; 0,862; 0,069) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, bizleri işimize daha çok yakınlaştırmaktadır", "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, psikolojik ve fiziksel sağlığımızı olumlu etkilemektedir" ve "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, işletmenin bölümleri arasında ve personel arasında dayanışmayı artırmaktadır" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. TK2 ve TK4 ifadeleri için p değerleri (0,001 ve 0,019) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, yaptığımız işte kontrolümüzü artırmamıza yardımcı olmaktadır" ve "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin bizlerin yerini alması mümkün değildir" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu

görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

**Çizelge 3.14 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Teknoloji Kullanımı)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
TK1	Kadın	62	4,08	,635	160	2,405	,123	,890	,375
	Erkek	100	3,99	,628					
TK2	Kadın	62	4,32	,536	160	3,822	,052	3,475	,001
	Erkek	100	3,98	,651					
TK3	Kadın	62	3,35	,791	151,022	11,680	,001	,175	,862
	Erkek	100	3,33	1,006					
TK4	Kadın	62	4,34	,571	160	1,509	,221	2,373	,019
	Erkek	100	4,05	,845					
TK5	Kadın	62	3,81	,743	156,648	12,281	,001	1,828	,069
	Erkek	100	3,55	1,038					

Kadın ve erkek yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, kadın yetkililer (4,32) erkek yetkililere (3,98) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda işler yapılırken kullanılan alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin, yapılan işte kontrolü artırmaya yardımcı olduğunu daha fazla düşünmektedirler. Yine kadın yetkililer (4,34), erkek yetkililere (4,05) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunda işler yapılırken kullanılan alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin, çalışanların yerini almasının mümkün olmadığını daha fazla düşünmektedirler.

### 3.9.9.1.6. Cinsiyet - Performans

Kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

T testi uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda P1 ve P2 ifadeleri için p değerleri (0,001 ve 0,017)

0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. P3 ifadesinde p değeri (0,997) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifade için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir.

Kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan T testi sonuçları Çizelge 3.15'te görülmektedir. P2 ve P3 ifadeleri için p değerleri (0,460 ve 0,667) 0,05'ten büyük olduğu için, kadın ve erkeklerin; "Üyelerinizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz" ve "Sizce STK'nız kuruluş amacı doğrultusunda hareket edebiliyor mu" ifadeleri ile ilgili görüşlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. P1 ifadesi için p değeri (0,008) 0,05'ten küçük olduğu için, kadın ve erkeklerin "Hedef kitlenizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz" ifadesi ile ilgili görüşlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

Kadın ve erkek yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık gösteren ifadeler bulunduktan sonra, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için, ortalamalar incelenir. Buna göre, kadın yetkililer (3,95) erkek yetkililere (3,65) oranla, yetkili olunan sivil toplum kuruluşunun vermiş olduğu hizmetlerden hedef kitlenin memnun olduğunu daha fazla düşünmektedirler.

**Çizelge 3.15 : T Testi Sonuçları (Cinsiyet - Performans)**

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	Levene testi		T-testi	
						F	p	t	p
P1	Kadın	62	3,95	,585	157,487	11,591	,001	2,702	,008
	Erkek	100	3,65	,833					
P2	Kadın	62	3,82	,559	159,617	5,831	,017	,741	,460
	Erkek	100	3,74	,860					
P3	Kadın	62	4,03	,958	160	,000	,997	,431	,667
	Erkek	100	3,96	1,082					

### 3.9.9.2. Yaş

Yaş gruplarının bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek için ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılır.

#### 3.9.9.2.1. Yaş - Bilgi Yönetimi

Yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda BY1, BY2, BY3 ve BY4 ifadeleri için p değerleri (0,013; 0,000; 0,010; 0,024) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. BY5 ve BY6 ifadelerinde p değerleri (0,142 ve 0,501) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.16'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.16 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
BY1	3,259	4	157	,013
BY2	6,234	4	157	,000
BY3	3,464	4	157	,010
BY4	2,902	4	157	,024
BY5	1,749	4	157	,142
BY6	,841	4	157	,501

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.17'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.17 : ANOVA sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
BY5	Gruplarası	5,973	4	1,493	3,451	,010
	Gruplariçi	67,928	157	,433		
	Toplam	73,901	161			
BY6	Gruplarası	9,971	4	2,493	1,633	,169
	Gruplariçi	239,641	157	1,526		
	Toplam	249,611	161			

ANOVA sonucuna göre, BY5 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,010). Bu ifade için, yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.18'de gösterilmektedir.

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır" ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 18-25 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.

**Çizelge 3.18 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi)**

	Yaş	N	1	2
BY5	46-55	39	3,79	
	56 ve üstü	36	3,94	
	26-35	35	4,03	
	36-45	34	4,15	4,15
	18-25	18		4,44
	<b>p</b>			,059

Gruplarası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.19'da gösterilmektedir:

**Çizelge 3.19 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
BY1	,263	4	69,147	,901
BY2	1,427	4	70,620	,234
BY3	1,846	4	68,944	,130
BY4	3,075	4	66,662	,022
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, BY4 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,022). Bu ifade için, yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.20'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.20 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Bilgi Yönetimi)**

	(I) Yaş	(J) Yaş	I - J	ss	p
BY4	18-25	26-35	-,457	,305	,787
		36-45	<b>-,853*</b>	,273	,048
		46-55	-,692	,298	,240
		56 ve üstü	-,806	,298	,107
	36-45	18-25	<b>,853*</b>	,273	,048
		26-35	,396	,191	,358
		46-55	,161	,180	,991
		56 ve üstü	,047	,181	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin "Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır" ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.2.2. Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri

Yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda AÇ4, AÇ6, AÇ9, AÇ10, AÇ11, AÇ12 ve AÇ13 ifadeleri için p değerleri (0,004; 0,001; 0,000; 0,001; 0,000; 0,031; 0,030) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. AÇ1, AÇ2, AÇ3, AÇ5, AÇ7 ve AÇ8 ifadelerinde p değerleri (0,129; 0,342; 0,133; 0,346; 0,147; 0,245) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.21'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.21 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
AÇ1	1,815	4	157	,129
AÇ2	1,136	4	157	,342
AÇ3	1,794	4	157	,133
AÇ4	3,976	4	157	,004
AÇ5	1,126	4	157	,346
AÇ6	5,132	4	157	,001
AÇ7	1,723	4	157	,147
AÇ8	1,374	4	157	,245
AÇ9	7,156	4	157	,000
AÇ10	4,879	4	157	,001
AÇ11	12,238	4	157	,000
AÇ12	2,724	4	157	,031
AÇ13	2,755	4	157	,030



Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.22'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.22 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
AÇ1	Gruplararası	6,065	4	1,516	1,927	,109
	Gruplariçi	123,546	157	,787		
	Toplam	129,611	161			
AÇ2	Gruplararası	6,754	4	1,688	1,765	,139
	Gruplariçi	150,191	157	,957		
	Toplam	156,944	161			
AÇ3	Gruplararası	11,430	4	2,858	3,436	,010
	Gruplariçi	130,570	157	,832		
	Toplam	142,000	161			
AÇ5	Gruplararası	6,728	4	1,682	1,734	,145
	Gruplariçi	152,284	157	,970		
	Toplam	159,012	161			
AÇ7	Gruplararası	,359	4	,090	,122	,974
	Gruplariçi	115,252	157	,734		
	Toplam	115,611	161			
AÇ8	Gruplararası	13,739	4	3,435	4,483	,002
	Gruplariçi	120,292	157	,766		
	Toplam	134,031	161			

ANOVA sonucuna göre, AÇ3 ve AÇ8 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,010 ve 0,002). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.23'te gösterilmektedir.

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 18-25 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerde meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim"

(AÇ8) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, yine 36-45 grubundan kaynaklanmaktadır.

**Çizelge 3.23 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Yaş	N	1	2	3
AÇ3	46-55	39	2,64		
	18-25	18	2,83		
	26-35	35	3,03	3,03	
	56 ve üstü	36	3,06	3,06	
	36-45	34		3,41	
	<b>p</b>			,111	,127
AÇ8	26-35	35	3,20		
	46-55	39	3,46	3,46	
	56 ve üstü	36		3,72	3,72
	18-25	18		3,89	3,89
	36-45	34			4,00
	<b>p</b>			,249	,075

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.24'te gösterilmektedir:

**Çizelge 3.24 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
AÇ4	,651	4	72,381	,628
AÇ6	4,577	4	73,180	,002
AÇ9	5,202	4	69,744	,001
AÇ10	6,901	4	75,542	,000
AÇ11	6,158	4	68,395	,000
AÇ12	1,650	4	70,771	,171
AÇ13	6,042	4	70,549	,000
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, AÇ6, AÇ9, AÇ10, AÇ11 ve AÇ13 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,002; 0,001; 0,000; 0,000; 0,000). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.25'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.25 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Algılanan Çevre Etmenleri)

	(I) Yaş	(J) Yaş	I - J	ss	p
AÇ6	18-25	26-35	,022	,135	1,000
		36-45	,399	,199	,405
		46-55	<b>,556*</b>	,187	,043
		56 ve üstü	-,167	,147	,953
	26-35	18-25	-,022	,135	1,000
		36-45	,376	,193	,446
		46-55	<b>,533*</b>	,181	,045
		56 ve üstü	-,189	,140	,866
	46-55	18-25	<b>-,556*</b>	,187	,043
		26-35	<b>-,533*</b>	,181	,045
		36-45	-,157	,233	,999
		56 ve üstü	<b>-,722*</b>	,191	,003
	56 ve üstü	18-25	,167	,147	,953
		26-35	,189	,140	,866
		36-45	,565	,202	,069
		46-55	<b>,722*</b>	,191	,003
AÇ9	26-35	18-25	,133	,218	1,000
		36-45	,094	,226	1,000
		46-55	<b>,646*</b>	,219	,042
		56 ve üstü	-,228	,178	,901
	46-55	18-25	-,513	,229	,263
		26-35	<b>-,646*</b>	,219	,042
		36-45	-,552	,236	,202
		56 ve üstü	<b>-,874*</b>	,191	,000
	56 ve üstü	18-25	,361	,191	,505
		26-35	,228	,178	,901
		36-45	,322	,199	,696
		46-55	<b>,874*</b>	,191	,000
AÇ10	36-45	18-25	-,516	,204	,138
		26-35	-,480	,238	,385
		46-55	-,153	,234	,999
		56 ve üstü	<b>-1,016*</b>	,218	,000
	46-55	18-25	-,363	,192	,480
		26-35	-,327	,227	,812
		36-45	,153	,234	,999
		56 ve üstü	<b>-,863*</b>	,206	,001
	56 ve üstü	18-25	,500	,172	,052
		26-35	,537	,210	,123
		36-45	<b>1,016*</b>	,218	,000
		46-55	<b>,863*</b>	,206	,001

Çizelge 3.25'in devamı

AÇ11	26-35	18-25	,025	,162	1,000
		36-45	,150	,194	,997
		46-55	,325	,181	,554
		56 ve üstü	<b>-,391*</b>	,116	,012
	46-55	18-25	-,299	,210	,826
		26-35	-,325	,181	,554
		36-45	-,175	,236	,998
		56 ve üstü	<b>-,716*</b>	,177	,002
	56 ve üstü	18-25	,417	,158	,126
		26-35	<b>,391*</b>	,116	,012
		36-45	,541	,191	,066
		46-55	<b>,716*</b>	,177	,002
AÇ13	18-25	26-35	<b>,740*</b>	,189	,003
		36-45	,052	,191	1,000
		46-55	,265	,170	,748
		56 ve üstü	-,111	,207	1,000
	26-35	18-25	<b>-,740*</b>	,189	,003
		36-45	<b>-,687*</b>	,186	,004
		46-55	-,475	,165	,052
		56 ve üstü	<b>-,851*</b>	,202	,001
	36-45	18-25	-,052	,191	1,000
		26-35	<b>,687*</b>	,186	,004
		46-55	,213	,167	,902
		56 ve üstü	-,163	,204	,996
	56 ve üstü	18-25	,111	,207	1,000
		26-35	<b>,851*</b>	,202	,001
		36-45	,163	,204	,996
		46-55	,376	,185	,377

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin "Sosyal, ekonomik ve politik şartlarda meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" (AÇ6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 26-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin "Teknolojide meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" (AÇ9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 56 ve üstü yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin "İşgücü piyasasında meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim"

(AÇ10) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 56 ve üstü yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin "Üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişmelerin, üyelerin memnuniyetini artırıp artırmayacağını tahmin edebiliyorum" (AÇ11) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin; 36-45 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Üyelere sunulan mevcut hizmetlerin kuruluşumuzun performansını artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum" (AÇ13) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.2.3. Yaş - Örgüt Kültürü

Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda ÖK1, ÖK3, ÖK4, ÖK5, ÖK6, ÖK7, ÖK8, ÖK10, ÖK11, ÖK13, ÖK14, ÖK16, ÖK17, ÖK18, ÖK19, ÖK20, ÖK21, ÖK22, ÖK23 ve ÖK24 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,003; 0,000; 0,021; 0,001; 0,000; 0,001; 0,027; 0,002; 0,039; 0,017; 0,004; 0,036; 0,000; 0,000; 0,014; 0,024; 0,022; 0,016; 0,026) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. ÖK2, ÖK9, ÖK12 ve ÖK15 ifadelerinde p değerleri (0,200; 0,088; 0,131;

0,115) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.26'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.26 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
ÖK1	5,777	4	157	,000
ÖK2	1,516	4	157	,200
ÖK3	4,207	4	157	,003
ÖK4	5,838	4	157	,000
ÖK5	2,969	4	157	,021
ÖK6	4,917	4	157	,001
ÖK7	8,170	4	157	,000
ÖK8	5,213	4	157	,001
ÖK9	2,062	4	157	,088
ÖK10	2,815	4	157	,027
ÖK11	4,397	4	157	,002
ÖK12	1,803	4	157	,131
ÖK13	2,584	4	157	,039
ÖK14	3,104	4	157	,017
ÖK15	1,890	4	157	,115
ÖK16	3,981	4	157	,004
ÖK17	2,641	4	157	,036
ÖK18	10,689	4	157	,000
ÖK19	5,788	4	157	,000
ÖK20	3,253	4	157	,014
ÖK21	2,884	4	157	,024
ÖK22	2,947	4	157	,022
ÖK23	3,137	4	157	,016
ÖK24	2,855	4	157	,026

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.27'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.27 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
ÖK2	Gruplarası	3,595	4	,899	,873	,482
	Gruplariçi	161,695	157	1,030		
	Toplam	165,290	161			
ÖK9	Gruplarası	9,551	4	2,388	2,752	,030
	Gruplariçi	136,227	157	,868		
	Toplam	145,778	161			
ÖK12	Gruplarası	3,657	4	,914	1,053	,382
	Gruplariçi	136,300	157	,868		
	Toplam	139,957	161			
ÖK15	Gruplarası	15,893	4	3,973	3,865	,005
	Gruplariçi	161,397	157	1,028		
	Toplam	177,290	161			

ANOVA sonucuna göre ÖK9 ve ÖK15 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,030 ve 0,005). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.28'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.28 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü)**

	Yaş	N	1	2	3
ÖK9	26-35	35	3,63		
	56 ve üstü	36	4,03	4,03	
	36-45	34	4,06	4,06	
	46-55	39		4,23	
	18-25	18		4,39	
	<b>p</b>			,093	,176
ÖK15	26-35	35	3,23		
	36-45	34	3,29	3,29	
	46-55	39	3,67	3,67	3,67
	56 ve üstü	36		3,83	3,83
	18-25	18			4,17
	<b>p</b>			,116	,052

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklanır" (ÖK9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 18-25 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.

Yetkililerin " Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır" (ÖK15) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, yine 18-25 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.29'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.29 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
ÖK1	,960	4	65,326	,435
ÖK3	5,055	4	69,901	,001
ÖK4	3,920	4	71,165	,006
ÖK5	8,057	4	74,182	,000
ÖK6	4,841	4	75,138	,002
ÖK7	8,768	4	73,194	,000
ÖK8	9,736	4	71,415	,000
ÖK10	2,399	4	70,700	,058
ÖK11	8,038	4	71,524	,000
ÖK13	2,653	4	68,404	,040
ÖK14	27,234	4	73,164	,000
ÖK16	5,422	4	73,719	,001
ÖK17	6,747	4	72,257	,000
ÖK18	1,874	4	65,317	,125
ÖK19	4,748	4	65,435	,002
ÖK20	1,979	4	68,697	,107
ÖK21	3,344	4	73,135	,014
ÖK22	,549	4	66,727	,700
ÖK23	1,181	4	70,596	,326
ÖK24	1,555	4	66,328	,197

\*Asimptotik F dağılımı

Welch testi sonucuna göre, ÖK3, ÖK4, ÖK5, ÖK6, ÖK7, ÖK8, ÖK11, ÖK13, ÖK14, ÖK16, ÖK17, ÖK19 ve ÖK21 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001; 0,006; 0,000; 0,002; 0,000; 0,000; 0,000; 0,040; 0,000; 0,001; 0,000; 0,002; 0,014). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.30'da gösterilmektedir.



Çizelge 3.30 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Kültürü)

	(I) Yaş	(J) Yaş	I - J	ss	p
ÖK3	18-25	26-35	<b>1,122*</b>	,300	,005
		36-45	,222	,305	,998
		46-55	,030	,260	1,000
		56 ve üstü	,444	,266	,664
	26-35	18-25	<b>-1,122*</b>	,300	,005
		36-45	<b>-,900*</b>	,307	,045
		46-55	<b>-1,092*</b>	,262	,001
		56 ve üstü	-,678	,268	,132
	36-45	18-25	-,222	,305	,998
		26-35	<b>,900*</b>	,307	,045
		46-55	-,192	,268	,998
		56 ve üstü	,222	,274	,996
	46-55	18-25	-,030	,260	1,000
		26-35	<b>1,092*</b>	,262	,001
		36-45	,192	,268	,998
		56 ve üstü	,415	,223	,498
ÖK4	18-25	26-35	,575	,280	,375
		36-45	<b>,977*</b>	,319	,034
		46-55	,248	,255	,983
		56 ve üstü	<b>,833*</b>	,265	,030
	36-45	18-25	<b>-,977*</b>	,319	,034
		26-35	-,403	,321	,910
		46-55	-,729	,299	,164
		56 ve üstü	-,144	,308	1,000
	56 ve üstü	18-25	<b>-,833*</b>	,265	,030
		26-35	-,259	,268	,984
		36-45	,144	,308	1,000
		46-55	-,585	,241	,162
ÖK5	18-25	26-35	<b>1,070*</b>	,201	,000
		36-45	<b>,791*</b>	,216	,006
		46-55	<b>,632*</b>	,205	,031
		56 ve üstü	,472	,171	,081
	26-35	18-25	<b>-1,070*</b>	,201	,000
		36-45	-,279	,241	,944
		46-55	-,437	,231	,474
		56 ve üstü	<b>-,598*</b>	,202	,042
	36-45	18-25	<b>-,791*</b>	,216	,006
		26-35	,279	,241	,944
		46-55	-,158	,244	,999
		56 ve üstü	-,319	,217	,797
	46-55	18-25	<b>-,632*</b>	,205	,031
		26-35	,437	,231	,474
		36-45	,158	,244	,999
		56 ve üstü	-,160	,206	,997

Çizelge 3.30'un devamı

	56 ve üstü	18-25	-,472	,171	,081
		26-35	<b>,598*</b>	,202	,042
		36-45	,319	,217	,797
		46-55	,160	,206	,997
ÖK6	18-25	26-35	<b>,703*</b>	,221	,025
		36-45	<b>,801*</b>	,239	,015
		46-55	,543	,211	,120
		56 ve üstü	<b>,556*</b>	,175	,026
	26-35	18-25	<b>-,703*</b>	,221	,025
		36-45	,097	,279	1,000
		46-55	-,160	,256	,999
		56 ve üstü	-,148	,227	,999
	36-45	18-25	<b>-,801*</b>	,239	,015
		26-35	-,097	,279	1,000
		46-55	-,258	,271	,985
		56 ve üstü	-,245	,244	,979
	56 ve üstü	18-25	<b>-,556*</b>	,175	,026
		26-35	,148	,227	,999
		36-45	,245	,244	,979
		46-55	-,013	,217	1,000
ÖK7	18-25	26-35	<b>,984*</b>	,209	,000
		36-45	<b>1,056*</b>	,255	,001
		46-55	<b>,632*</b>	,212	,041
		56 ve üstü	<b>,750*</b>	,159	,000
	26-35	18-25	<b>-,984*</b>	,209	,000
		36-45	,071	,282	1,000
		46-55	-,352	,243	,810
		56 ve üstü	-,234	,200	,941
	36-45	18-25	<b>-1,056*</b>	,255	,001
		26-35	-,071	,282	1,000
		46-55	-,423	,284	,781
		56 ve üstü	-,306	,247	,920
	46-55	18-25	<b>-,632*</b>	,212	,041
		26-35	,352	,243	,810
		36-45	,423	,284	,781
		56 ve üstü	,118	,203	1,000
	56 ve üstü	18-25	<b>-,750*</b>	,159	,000
		26-35	,234	,200	,941
		36-45	,306	,247	,920
		46-55	-,118	,203	1,000
ÖK8	18-25	26-35	<b>1,181*</b>	,206	,000
		36-45	<b>,873*</b>	,239	,007
		46-55	<b>,692*</b>	,198	,010
		56 ve üstü	<b>,583*</b>	,141	,002

Çizelge 3.30'un devamı

	26-35	18-25	<b>-1,181*</b>	,206	,000
		36-45	-,308	,271	,950
		46-55	-,489	,236	,347
		56 ve üstü	<b>-,598*</b>	,190	,028
	36-45	18-25	<b>-,873*</b>	,239	,007
		26-35	,308	,271	,950
		46-55	-,180	,265	,999
		56 ve üstü	-,289	,226	,902
	46-55	18-25	<b>-,692*</b>	,198	,010
		26-35	,489	,236	,347
		36-45	,180	,265	,999
		56 ve üstü	-,109	,182	1,000
	56 ve üstü	18-25	<b>-,583*</b>	,141	,002
		26-35	<b>,598*</b>	,190	,028
		36-45	,289	,226	,902
		46-55	,109	,182	1,000
ÖK11	18-25	26-35	<b>,903*</b>	,258	,010
		36-45	,477	,209	,250
		46-55	-,380	,231	,675
		56 ve üstü	,472	,234	,396
	26-35	18-25	<b>-,903*</b>	,258	,010
		36-45	-,426	,237	,551
		46-55	<b>-1,284*</b>	,256	,000
		56 ve üstü	-,431	,259	,652
	36-45	18-25	-,477	,209	,250
		26-35	,426	,237	,551
		46-55	<b>-,857*</b>	,207	,001
		56 ve üstü	-,005	,210	1,000
	46-55	18-25	,380	,231	,675
		26-35	<b>1,284*</b>	,256	,000
		36-45	<b>,857*</b>	,207	,001
		56 ve üstü	<b>,853*</b>	,232	,005
	56 ve üstü	18-25	-,472	,234	,396
		26-35	,431	,259	,652
		36-45	,005	,210	1,000
		46-55	<b>-,853*</b>	,232	,005
ÖK14	18-25	26-35	<b>1,811*</b>	,175	,000
		36-45	,464	,207	,257
		46-55	<b>,637*</b>	,194	,018
		56 ve üstü	<b>,722*</b>	,162	,001
	26-35	18-25	<b>-1,811*</b>	,175	,000
		36-45	<b>-1,347*</b>	,213	,000
		46-55	<b>-1,174*</b>	,200	,000
		56 ve üstü	<b>-1,089*</b>	,170	,000

Çizelge 3.30'un devamı

	36-45	18-25	-,464	,207	,257
		26-35	<b>1,347*</b>	,213	,000
		46-55	,173	,229	,998
		56 ve üstü	,258	,203	,903
	46-55	18-25	<b>-,637*</b>	,194	,018
		26-35	<b>1,174*</b>	,200	,000
		36-45	-,173	,229	,998
		56 ve üstü	,085	,190	1,000
	56 ve üstü	18-25	<b>-,722*</b>	,162	,001
		26-35	<b>1,089*</b>	,170	,000
		36-45	-,258	,203	,903
		46-55	-,085	,190	1,000
ÖK16	18-25	26-35	,532	,211	,139
		36-45	,477	,220	,301
		46-55	<b>,876*</b>	,192	,000
		56 ve üstü	,444	,163	,088
	46-55	18-25	<b>-,876*</b>	,192	,000
		26-35	-,344	,231	,779
		36-45	-,399	,239	,653
		56 ve üstü	-,432	,188	,222
ÖK17	18-25	26-35	<b>,810*</b>	,196	,001
		36-45	<b>,637*</b>	,197	,022
		46-55	<b>,769*</b>	,174	,001
		56 ve üstü	<b>,500*</b>	,148	,016
	26-35	18-25	<b>-,810*</b>	,196	,001
		36-45	-,172	,226	,997
		46-55	-,040	,207	1,000
		56 ve üstü	-,310	,185	,650
	36-45	18-25	<b>-,637*</b>	,197	,022
		26-35	,172	,226	,997
		46-55	,132	,208	,999
		56 ve üstü	-,137	,186	,998
	46-55	18-25	<b>-,769*</b>	,174	,001
		26-35	,040	,207	1,000
		36-45	-,132	,208	,999
		56 ve üstü	-,269	,161	,650
	56 ve üstü	18-25	<b>-,500*</b>	,148	,016
		26-35	,310	,185	,650
		36-45	,137	,186	,998
		46-55	,269	,161	,650
ÖK19	36-45	18-25	-,552	,354	,754
		26-35	-,570	,246	,212
		46-55	<b>-,787*</b>	,209	,003
		56 ve üstü	<b>-,802*</b>	,191	,001

Çizelge 3.30'un devamı

	46-55	18-25	,235	,340	,999
		26-35	,218	,225	,984
		36-45	<b>,787*</b>	,209	,003
		56 ve üstü	-,015	,163	1,000
	56 ve üstü	18-25	,250	,330	,998
		26-35	,233	,209	,957
		36-45	<b>,802*</b>	,191	,001
		46-55	,015	,163	1,000
ÖK21	18-25	26-35	<b>,703*</b>	,209	,015
		36-45	,389	,215	,547
		46-55	,338	,188	,560
		56 ve üstü	,444	,158	,072
	26-35	18-25	<b>-,703*</b>	,209	,015
		36-45	-,314	,249	,907
		46-55	-,366	,227	,693
		56 ve üstü	-,259	,202	,900

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 36-45 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuz sonuç odaklıdır. Ana amaç işlerin yapılmasıdır ve üyeler rekabetçi ve başarıya odaklanmışlardır" (ÖK3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuz formalleşmiş ve bürokratik bir yapıdadır. Üyelerin ne yapacağı prosedürlerle belirlenmiştir" (ÖK4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzun lideri, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı ya da koruyucu rolündedir" (ÖK5) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzun lideri, genellikle girişimci, yenilikçi ya da risk alıcı rolündedir" (ÖK6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzun lideri, rasyonel ve sonuç odaklıdır" (ÖK7)

ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzun lideri, örgütü koordine eden, organize eden ve verimli çalıştıran kişi olarak görülür" (ÖK8) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 46-55 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 46-55 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, rekabetçilik, yüksek beklentiler ve amaca ulaşma ile açıklanır" (ÖK11) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin; 36-45 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 46-55 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, yenilikçilik ve gelişime doğru yönelmektir. Yeni teknolojiler kullanmak önemlidir" (ÖK14) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, formel kurallar ve politikalarıdır. Düzgün çalışan bir örgütün devamlılığına önem verilir" (ÖK16) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuz, üyelerin gelişmesi üzerinde durur. Yüksek güven, açıklık ve katılımcılık esastır" (ÖK17) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 46-55 yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin; 56 ve üstü yaş grubu ile 36-45 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuz rekabetçi eylemlere ve başarıya ulaşmaya önem verir" (ÖK19) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımlamaktadır" (ÖK21) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

#### 3.9.9.2.4. Yaş - Örgüt Yapısı

Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda OY1, OY3, OY5, OY7, OY8, OY9, OY10 ve OY12 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,000; 0,000; 0,000; 0,003; 0,000; 0,001; 0,04) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. OY2, OY4, OY6 ve OY12 ifadelerinde p değerleri (0,091; 0,401; 0,108; 0,818) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.31'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.31 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
OY1	9,854	4	157	,000
OY2	2,040	4	157	,091
OY3	6,561	4	157	,000
OY4	1,015	4	157	,401
OY5	5,497	4	157	,000
OY6	1,930	4	157	,108
OY7	9,984	4	157	,000
OY8	4,221	4	157	,003
OY9	8,926	4	157	,000
OY10	5,062	4	157	,001
OY11	3,948	4	157	,004
OY12	,387	4	157	,818

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.32'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.32 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
OY2	Gruplararası	1,606	4	,402	,896	,468
	Gruplariçi	70,369	157	,448		
	Toplam	71,975	161			
OY4	Gruplararası	10,908	4	2,727	4,657	,001
	Gruplariçi	91,938	157	,586		
	Toplam	102,846	161			
OY6	Gruplararası	12,542	4	3,136	3,552	,008
	Gruplariçi	138,600	157	,883		
	Toplam	151,142	161			
OY12	Gruplararası	2,557	4	,639	,721	,579
	Gruplariçi	139,252	157	,887		
	Toplam	141,809	161			

ANOVA sonucuna göre, OY4 ve OY6 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001 ve 0,008). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.33'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.33 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı)**

	Yaş	N	1	2	3
OY4	26-35	35	3,66		
	56 ve üstü	36	3,86	3,86	
	46-55	39		4,18	4,18
	36-45	34		4,21	4,21
	18-25	18			4,44
	<b>p</b>			,304	,101
OY6	18-25	18	3,39		
	56 ve üstü	36	3,61		
	26-35	35	3,71	3,71	
	46-55	39		4,13	
	36-45	34		4,15	
	<b>p</b>			,210	,094



Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuzda yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir" (OY4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 18-25 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda karar verilirken, karardan etkilenecek olan insanlara görüşleri sorulur" (OY6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, 36-45 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.34'te gösterilmektedir:

**Çizelge 3.34 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
OY1	,418	4	64,683	,795
OY3	,429	4	69,911	,787
OY5	1,846	4	66,617	,130
OY7	1,316	4	68,397	,273
OY8	2,874	4	71,586	,029
OY9	1,776	4	66,540	,144
OY10	4,510	4	72,763	,003
OY12	,657	4	69,870	,624
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, OY8 ve OY10 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,029 ve 0,003). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.35'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.35 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Örgüt Yapısı)**

	(I) Yaş	(J) Yaş	I - J	ss	p
OY8	18-25	26-35	<b>,689*</b>	,213	,022
		36-45	,418	,238	,589
		46-55	,274	,186	,799
		56 ve üstü	,167	,180	,989
	26-35	18-25	<b>-,689*</b>	,213	,022
		36-45	-,271	,254	,968
		46-55	-,415	,205	,384
		56 ve üstü	-,522	,201	,109
OY10	18-25	26-35	<b>,706*</b>	,210	,015
		36-45	,601	,229	,109
		46-55	,406	,183	,271
		56 ve üstü	<b>,500*</b>	,141	,010
	26-35	18-25	<b>-,706*</b>	,210	,015
		36-45	-,105	,270	1,000
		46-55	-,300	,233	,895
		56 ve üstü	-,206	,201	,976
	56 ve üstü	18-25	<b>-,500*</b>	,141	,010
		26-35	,206	,201	,976
		36-45	,101	,220	1,000
		46-55	-,094	,173	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzda çalışanlar, görevlerini ihlal edip etmedikleriyle ilgili olarak sık sık denetlenirler" (OY8) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin "Kuruluşumuzda yeni bir fikir uygulanmadan önce, iyice analiz edilir" (OY10) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.2.5. Yaş - Teknoloji Kullanımı

Yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda TK1, TK2, TK4 ve TK5 ifadeleri için p değerleri (0,003; 0,001; 0,013; 0,006) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. TK3 ifadesinde p değeri (0,209) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifade için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.36'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.36 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
TK1	4,297	4	157	,003
TK2	5,226	4	157	,001
TK3	1,485	4	157	,209
TK4	3,280	4	157	,013
TK5	3,768	4	157	,006

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.37'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.37 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
TK3	Gruplararası	4,716	4	1,179	1,385	,241
	Gruplariçi	133,611	157	,851		
	Toplam	138,327	161			

ANOVA sonucuna göre, TK3 ifadesi için p değerleri 0,05'ten büyüktür (0,241). Bu ifade için, yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.38'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.38 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
TK1	,909	4	64,652	,464
TK2	,669	4	64,458	,616
TK4	4,989	4	71,879	,001
TK5	,753	4	71,474	,559
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, TK4 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001). Bu ifade için, yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.39'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.39 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Yaş - Teknoloji Kullanımı)**

	(I) Yaş	(J) Yaş	I - J	ss	p
TK4	18-25	26-35	,554*	,155	,009
		36-45	,229	,173	,883
		46-55	,585*	,164	,008
		56 ve üstü	,639*	,200	,024
	26-35	18-25	-,554*	,155	,009
		36-45	-,325	,161	,390
		46-55	,032	,151	1,000
		56 ve üstü	,085	,190	1,000
	46-55	18-25	-,585*	,164	,008
		26-35	-,032	,151	1,000
		36-45	-,357	,170	,331
		56 ve üstü	,053	,197	1,000
	56 ve üstü	18-25	-,639*	,200	,024
		26-35	-,085	,190	1,000
		36-45	-,410	,206	,402
		46-55	-,053	,197	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundaki yetkililerin; 18-25 yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubundaki yetkililerin; "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin bizlerin yerini alması mümkün değildir" (TK4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.2.6. Yaş - Performans

Yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*$H_0$ : Yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*$H_1$ : Yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda P3 ifadesi için p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadenin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. P1 ve P2 ifadelerinde p değerleri (0,346 ve 0,473) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.40'ta gösterilmektedir.

**Çizelge 3.40 : Levene Testi Sonuçları (Yaş - Performans)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
P1	1,127	4	157	,346
P2	,887	4	157	,473
P3	6,431	4	157	,000

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.41'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.41 : ANOVA Sonuçları (Yaş - Performans)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
P1	Gruplararası	2,047	4	,512	,883	,476
	Gruplarıçi	91,039	157	,580		
	Toplam	93,086	161			
P2	Gruplararası	,454	4	,114	,194	,941
	Gruplarıçi	92,095	157	,587		
	Toplam	92,549	161			

ANOVA sonucuna göre, P1 ve P2 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten büyüktür (0,476 ve 0,941). Bu ifadeler için, yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.42'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.42 : Welch Testi Sonuçları (Yaş - Performans)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
P1	,845	4	66,187	,502
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, P1 ifadesi için p değeri 0,05'ten büyüktür (0,502). Bu ifade için, yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, yaş gruplarına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur ( $H_0$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesinin bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek için ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılır.

#### 3.9.9.3.1. Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi

Eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda BY3 ve BY6 ifadeleri için p değerleri (0,003 ve 0,001) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. BY1, BY2, BY4 ve BY5 ifadelerinde p değerleri (0,101; 0,107; 0,699; 0,855) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.43'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.43 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
BY1	1,971	4	157	,101
BY2	1,939	4	157	,107
BY3	4,286	4	157	,003
BY4	,551	4	157	,699
BY5	,334	4	157	,855
BY6	5,124	4	157	,001

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.44'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.44 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi)**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
BY1	Gruplararası	5,274	4	1,319	2,712	,032
	Gruplariçi	76,337	157	,486		
	Toplam	81,611	161			
BY2	Gruplararası	3,415	4	,854	1,685	,156
	Gruplariçi	79,530	157	,507		
	Toplam	82,944	161			
BY4	Gruplararası	3,427	4	,857	,999	,410
	Gruplariçi	134,603	157	,857		
	Toplam	138,031	161			
BY5	Gruplararası	3,097	4	,774	1,717	,149
	Gruplariçi	70,804	157	,451		
	Toplam	73,901	161			

ANOVA sonucuna göre, BY1 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,032). Bu ifade için, eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.45'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.45 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi)**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
BY1	Yüksek Lisans	35	3,89	
	Lisans	75	4,04	4,04
	Lise	14	4,07	4,07
	Doktora	15	4,33	4,33
	Önlisans	23		4,43
	<b>p</b>			,050

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir" ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.46'da gösterilmektedir:



**Çizelge 3.46 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
BY3	3,917	4	46,194	,008
BY6	5,939	4	44,075	,001
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, BY3 ve BY6 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,008; 0,001). Bu ifade için, eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.47'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.47 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Bilgi Yönetimi)**

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	I - J	ss	p
BY3	Önlisans	Lise	,382	,163	,238
		Lisans	<b>,446*</b>	,125	,007
		Yüksek Lisans	,196	,127	,745
		Doktora	,606	,254	,248
	Lisans	Lise	-,064	,156	1,000
		Önlisans	<b>-,446*</b>	,125	,007
		Yüksek Lisans	-,250	,119	,322
		Doktora	,160	,250	,999
BY6	Önlisans	Lise	,860	,451	,528
		Lisans	<b>1,071*</b>	,221	,000
		Yüksek Lisans	,589	,286	,365
		Doktora	1,017	,384	,139
	Lisans	Lise	-,210	,434	1,000
		Önlisans	<b>-1,071*</b>	,221	,000
		Yüksek Lisans	-,482	,260	,512
		Doktora	-,053	,365	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, önlisans ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz" (BY3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Yine, önlisans ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır" (BY6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3.2. Eğitim Seviyesi - Algılanan evre Etmenleri

Eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan evre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*$H_0$ : Eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan evre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*$H_1$ : Eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan evre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda A1, A6, A7, A8, A9, A10, A12 ve A13 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,032; 0,000; 0,001; 0,000; 0,039; 0,000 ve 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. A2, A3, A4, A5 ve A11 ifadelerinde p değerleri (0,958; 0,267; 0,101; 0,574; 0,106) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları izelge 3.48'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.48 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
AÇ1	5,709	4	157	,000
AÇ2	,161	4	157	,958
AÇ3	1,316	4	157	,267
AÇ4	1,977	4	157	,101
AÇ5	,728	4	157	,574
AÇ6	2,708	4	157	,032
AÇ7	9,892	4	157	,000
AÇ8	4,846	4	157	,001
AÇ9	8,529	4	157	,000
AÇ10	2,585	4	157	,039
AÇ11	1,945	4	157	,106
AÇ12	6,606	4	157	,000
AÇ13	5,402	4	157	,000

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.49'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.49 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
AÇ2	Gruplararası	8,091	4	2,023	2,133	,079
	Gruplariçi	148,853	157	,948		
	Toplam	156,944	161			
AÇ3	Gruplararası	11,034	4	2,758	3,307	,012
	Gruplariçi	130,966	157	,834		
	Toplam	142,000	161			
AÇ4	Gruplararası	14,349	4	3,587	4,188	,003
	Gruplariçi	134,496	157	,857		
	Toplam	148,846	161			
AÇ5	Gruplararası	14,432	4	3,608	3,918	,005
	Gruplariçi	144,581	157	,921		
	Toplam	159,012	161			
AÇ11	Gruplararası	26,602	4	6,651	13,491	,000
	Gruplariçi	77,398	157	,493		
	Toplam	104,000	161			

ANOVA sonucuna göre, AÇ3, AÇ4, AÇ5 ve AÇ11 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,012; 0,003; 0,005; 0,000). Bu ifadeler için, eğitim

seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.50'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.50 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Algılanan Çevre Etmenleri)**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
AÇ3	Önlisans	23	2,57		
	Doktora	15	2,67		
	Yüksek Lisans	35	3,06	3,06	
	Lisans	75	3,07	3,07	
	Lise	14		3,57	
	<b>p</b>			,096	,076
AÇ4	Önlisans	23	2,48		
	Yüksek Lisans	35	2,71	2,71	
	Lisans	75		3,07	3,07
	Lise	14			3,36
	Doktora	15			3,47
	<b>p</b>			,395	,205
AÇ5	Doktora	15	2,47		
	Önlisans	23	2,83	2,83	
	Lise	14	3,00	3,00	
	Yüksek Lisans	35		3,11	
	Lisans	75		3,40	
	<b>p</b>			,080	,069
AÇ11	Önlisans	23	3,22		
	Doktora	15	3,47	3,47	
	Lisans	75		3,84	
	Yüksek Lisans	35			4,37
	Lise	14			4,50
	<b>p</b>			,237	,077

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Gelecek yıl kuruluşumuzu etkileyebilecek teknolojik değişmelere ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, doktora eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili sahip

olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ5) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Uygulamadaki yönetim-çalışan ilişkisinin kuruluşumuzdaki tatmin düzeyini artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum" (AÇ11) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.51'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.51 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
AÇ1	4,125	4	47,327	,006
AÇ6	,825	4	48,342	,516
AÇ7	1,510	4	46,721	,215
AÇ8	6,178	4	48,826	,000
AÇ9	1,772	4	46,695	,151
AÇ10	2,941	4	47,015	,030
AÇ12	,514	4	41,431	,726
AÇ13	1,371	4	46,878	,258
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, AÇ1, AÇ8 ve AÇ10 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,006; 0,000; 0,030). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.52'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.52 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Algılanan Çevre Etmenleri)**

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	I - J	ss	p
AÇ1	Lise	Önlisans	<b>,873*</b>	,216	,005
		Lisans	,532	,219	,207
		Yüksek Lisans	,557	,239	,235
		Doktora	,586	,307	,501
	Önlisans	Lise	<b>-,873*</b>	,216	,005
		Lisans	-,340	,157	,285
		Yüksek Lisans	-,316	,183	,612
		Doktora	-,287	,266	,969
AÇ8	Lisans	Lise	-,199	,333	1,000
		Önlisans	-,066	,252	1,000
		Yüksek Lisans	,187	,179	,972
		Doktora	<b>-,547*</b>	,134	,002
	Yüksek Lisans	Lise	-,386	,351	,965
		Önlisans	-,252	,276	,989
		Lisans	-,187	,179	,972
		Doktora	<b>-,733*</b>	,174	,001
	Doktora	Lise	,348	,330	,975
		Önlisans	,481	,249	,481
		Lisans	<b>,547*</b>	,134	,002
		Yüksek Lisans	<b>,733*</b>	,174	,001
AÇ10	Lisans	Lise	-,091	,297	1,000
		Önlisans	-,303	,214	,833
		Yüksek Lisans	-,149	,195	,997
		Doktora	<b>-,720*</b>	,211	,019
	Doktora	Lise	,629	,323	,485
		Önlisans	,417	,249	,661
		Lisans	<b>,720*</b>	,211	,019
		Yüksek Lisans	,571	,233	,175

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, lise ile önlisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Gelecek yıl meydana gelebilecek sosyal, ekonomik ve politik değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Doktora ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; doktora ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerde meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" (AÇ8) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Lisans ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin "İşgücü piyasasında meydana gelebilecek

değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" (AÇ10) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3.3. Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü

Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***$H_0$ : Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***$H_1$ : Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda ÖK2, ÖK3, ÖK4, ÖK11, ÖK13, ÖK14, ÖK15 ve ÖK22 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,015; 0,016; 0,000; 0,006; 0,027; 0,001 ve 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. ÖK1, ÖK5, ÖK6, ÖK7, ÖK8, ÖK9, ÖK10, ÖK12, ÖK16, ÖK17, ÖK18, ÖK19, ÖK20, ÖK21, ÖK23 ve ÖK24 ifadelerinde p değerleri (0,716; 0,117; 0,404; 0,339; 0,521; 0,281; 0,450; 0,245; 0,834; 0,726; 0,064; 0,065; 0,456; 0,688; 0,216; 0,053) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.53'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.53 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)**

	<b>Levene İstatistiği</b>	<b>sd1</b>	<b>sd2</b>	<b>p</b>
ÖK1	,528	4	157	,716
ÖK2	5,545	4	157	,000
ÖK3	3,168	4	157	,015
ÖK4	3,166	4	157	,016
ÖK5	1,880	4	157	,117
ÖK6	1,010	4	157	,404
ÖK7	1,143	4	157	,339
ÖK8	,809	4	157	,521
ÖK9	1,279	4	157	,281
ÖK10	,927	4	157	,450
ÖK11	7,835	4	157	,000
ÖK12	1,376	4	157	,245
ÖK13	3,810	4	157	,006
ÖK14	2,831	4	157	,027
ÖK15	4,645	4	157	,001
ÖK16	,365	4	157	,834
ÖK17	,514	4	157	,726
ÖK18	2,269	4	157	,064
ÖK19	2,261	4	157	,065
ÖK20	,916	4	157	,456
ÖK21	,565	4	157	,688
ÖK22	6,062	4	157	,000
ÖK23	1,462	4	157	,216
ÖK24	2,396	4	157	,053

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.54'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.54 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)**

		<b>Kareler</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
ÖK1	Gruplararası	2,885	4	,721	,898	,467
	Gruplariçi	126,109	157	,803		
	Toplam	128,994	161			
ÖK5	Gruplararası	5,239	4	1,310	1,457	,218
	Gruplariçi	141,181	157	,899		
	Toplam	146,420	161			
ÖK6	Gruplararası	,925	4	,231	,217	,929
	Gruplariçi	167,520	157	1,067		
	Toplam	168,444	161			
ÖK7	Gruplararası	4,005	4	1,001	,949	,438
	Gruplariçi	165,674	157	1,055		
	Toplam	169,679	161			



**Çizelge 3.54'ün devamı**

ÖK8	Gruplarası	5,322	4	1,331	1,403	,236
	Gruplariçi	148,931	157	,949		
	Toplam	154,253	161			
ÖK9	Gruplarası	7,438	4	1,859	2,110	,082
	Gruplariçi	138,340	157	,881		
	Toplam	145,778	161			
ÖK10	Gruplarası	3,995	4	,999	,751	,559
	Gruplariçi	208,943	157	1,331		
	Toplam	212,938	161			
ÖK12	Gruplarası	5,213	4	1,303	1,519	,199
	Gruplariçi	134,743	157	,858		
	Toplam	139,957	161			
ÖK16	Gruplarası	1,976	4	,494	,566	,688
	Gruplariçi	137,036	157	,873		
	Toplam	139,012	161			
ÖK17	Gruplarası	5,813	4	1,453	2,203	,071
	Gruplariçi	103,570	157	,660		
	Toplam	109,383	161			
ÖK18	Gruplarası	6,289	4	1,572	2,963	,022
	Gruplariçi	83,322	157	,531		
	Toplam	89,611	161			
ÖK19	Gruplarası	2,563	4	,641	,671	,613
	Gruplariçi	149,937	157	,955		
	Toplam	152,500	161			
ÖK20	Gruplarası	1,926	4	,481	,987	,416
	Gruplariçi	76,574	157	,488		
	Toplam	78,500	161			
ÖK21	Gruplarası	8,947	4	2,237	2,952	,022
	Gruplariçi	118,955	157	,758		
	Toplam	127,901	161			
ÖK23	Gruplarası	22,045	4	5,511	4,701	,001
	Gruplariçi	184,060	157	1,172		
	Toplam	206,105	161			
ÖK24	Gruplarası	13,456	4	3,364	4,601	,002
	Gruplariçi	114,797	157	,731		
	Toplam	128,253	161			

ANOVA sonucuna göre, ÖK18, ÖK21, ÖK23 ve ÖK24 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,022; 0,022; 0,001; 0,002). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.55'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.55 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
ÖK18	Önlisans	23	3,70	
	Yüksek Lisans	35	3,86	
	Lisans	75	3,87	
	Doktora	15	4,00	
	Lise	14		4,50
	<b>p</b>			,208
ÖK21	Doktora	15	3,47	
	Lisans	75	3,89	3,89
	Yüksek Lisans	35	4,00	4,00
	Lise	14		4,29
	Önlisans	23		4,35
	<b>p</b>			,053
ÖK23	Önlisans	23	2,87	
	Yüksek Lisans	35	3,31	
	Doktora	15	3,47	
	Lisans	75	3,51	
	Lise	14		4,43
	<b>p</b>			,073
ÖK24	Lisans	75	3,83	
	Yüksek Lisans	35	4,06	
	Doktora	15	4,13	4,13
	Lise	14	4,36	4,36
	Önlisans	23		4,65
	<b>p</b>			,059

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuz yeni kaynaklar elde etmek ve zorlukları aşmak konularında isteklidir. Yeni şeyler denemeyi ve yeni fırsatların çıkmasını önemser" (ÖK18) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımlamaktadır" (ÖK21) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı üye sayısının artması olarak tanımlamaktadır" (ÖK23) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı amaca ulaşmak olarak tanımlamaktadır" (ÖK24) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.56'da gösterilmektedir:

**Çizelge 3.56 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
ÖK2	4,403	4	48,473	,004
ÖK3	1,459	4	45,983	,230
ÖK4	2,259	4	46,132	,077
ÖK11	8,000	4	49,518	,000
ÖK13	3,102	4	46,768	,024
ÖK14	4,574	4	45,070	,003
ÖK15	6,339	4	48,076	,000
ÖK22	6,236	4	41,870	,000
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, ÖK2, ÖK11, ÖK13, ÖK14, ÖK15 ve ÖK22 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,004; 0,000; 0,024; 0,003; 0,000; 0,000). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.57'de gösterilmektedir.

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, lise ile önlisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; lise ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuz girişimci bir kuruluştur. Üyeler risk almaktan ve yeniliklerden hoşlanırlar" (ÖK2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Önlisans ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; önlisans ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin; lisans ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, rekabetçilik, yüksek beklentiler ve amaca ulaşma ile açıklanır" (ÖK11) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Önlisans ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; önlisans ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, yenilikçilik ve gelişime doğru yönelmektir. Yeni teknolojiler kullanmak önemlidir" (ÖK14) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Lise ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki

yetkililerin; lise ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin; önlisans ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; önlisans ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır" (ÖK15) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. Önlisans ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; önlisans ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı en özgün şekilde hizmet sunmak olarak tanımlamaktadır" (ÖK22) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

**Çizelge 3.57 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Kültürü)**

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	I - J	ss	p
ÖK2	Lise	Önlisans	<b>,913*</b>	,261	,014
		Lisans	,547	,213	,157
		Yüksek Lisans	<b>,857*</b>	,280	,038
		Doktora	,200	,252	,997
	Önlisans	Lise	<b>-,913*</b>	,261	,014
		Lisans	-,366	,218	,656
		Yüksek Lisans	-,056	,284	1,000
		Doktora	-,713	,256	,083
	Yüksek Lisans	Lise	<b>-,857*</b>	,280	,038
		Önlisans	,056	,284	1,000
		Lisans	-,310	,241	,896
		Doktora	-,657	,276	,195
ÖK11	Önlisans	Lise	,006	,322	1,000
		Lisans	,221	,186	,935
		Yüksek Lisans	<b>,749*</b>	,246	,036
		Doktora	<b>,968*</b>	,192	,000
	Lisans	Lise	-,215	,317	,999
		Önlisans	-,221	,186	,935
		Yüksek Lisans	,528	,239	,272
		Doktora	<b>,747*</b>	,183	,002
	Yüksek Lisans	Lise	-,743	,356	,378
		Önlisans	<b>-,749*</b>	,246	,036
		Lisans	-,528	,239	,272
		Doktora	,219	,244	,991
	Doktora	Lise	-,962	,320	,073
		Önlisans	<b>-,968*</b>	,192	,000
		Lisans	<b>-,747*</b>	,183	,002
		Yüksek Lisans	-,219	,244	,991
ÖK14	Önlisans	Lise	,360	,457	,997
		Lisans	,284	,189	,775
		Yüksek Lisans	<b>,817*</b>	,214	,004
		Doktora	<b>,751*</b>	,246	,046

Çizelge 3.57'nin devamı

	Yüksek Lisans	Lise	-,457	,455	,982
		Önlisans	<b>-,817*</b>	,214	,004
		Lisans	-,533	,185	,051
		Doktora	-,067	,243	1,000
	Doktora	Lise	-,390	,471	,996
		Önlisans	<b>-,751*</b>	,246	,046
		Lisans	-,467	,221	,371
		Yüksek Lisans	,067	,243	1,000
ÖK15	Lise	Önlisans	,071	,262	1,000
		Lisans	,378	,250	,794
		Yüksek Lisans	<b>,957*</b>	,309	,037
		Doktora	<b>1,005*</b>	,286	,017
	Önlisans	Lise	-,071	,262	1,000
		Lisans	,307	,183	,648
		Yüksek Lisans	<b>,886*</b>	,258	,011
		Doktora	<b>,933*</b>	,230	,003
	Yüksek Lisans	Lise	<b>-,957*</b>	,309	,037
		Önlisans	<b>-,886*</b>	,258	,011
		Lisans	-,579	,246	,200
		Doktora	,048	,282	1,000
	Doktora	Lise	<b>-1,005*</b>	,286	,017
		Önlisans	<b>-,933*</b>	,230	,003
		Lisans	-,627	,216	,071
		Yüksek Lisans	-,048	,282	1,000
ÖK22	Önlisans	Lise	,335	,232	,832
		Lisans	<b>,585*</b>	,122	,000
		Yüksek Lisans	<b>,650*</b>	,175	,005
		Doktora	,678	,265	,175
	Lisans	Lise	-,250	,214	,952
		Önlisans	<b>-,585*</b>	,122	,000
		Yüksek Lisans	,065	,151	1,000
		Doktora	,093	,250	1,000
	Yüksek Lisans	Lise	-,314	,248	,914
		Önlisans	<b>-,650*</b>	,175	,005
		Lisans	-,065	,151	1,000
		Doktora	,029	,280	1,000

Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3.4. Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı

Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda OY3, OY8, OY9 ve OY12 ifadeleri için p değerleri (0,023; 0,021; 0,007; 0,023) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. OY1, OY2, OY4, OY5, OY6, OY7, OY10 ve OY11 ifadelerinde p değerleri (0,069; 0,104; 0,566; 0,252; 0,102; 0,055; 0,129; 0,644) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.58'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.58 : Levene testi sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
OY1	2,221	4	157	,069
OY2	1,953	4	157	,104
OY3	2,926	4	157	,023
OY4	,741	4	157	,566
OY5	1,355	4	157	,252
OY6	1,966	4	157	,102
OY7	2,367	4	157	,055
OY8	2,989	4	157	,021
OY9	3,703	4	157	,007
OY10	1,811	4	157	,129
OY11	,627	4	157	,644
OY12	2,933	4	157	,023

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.59'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.59 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı)**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
OY1	Gruplarasası	6,995	4	1,749	4,546	,002
	Gruplariçi	60,388	157	,385		
	Toplam	67,383	161			
OY2	Gruplarasası	6,684	4	1,671	4,018	,004
	Gruplariçi	65,291	157	,416		
	Toplam	71,975	161			
OY4	Gruplarasası	9,290	4	2,323	3,898	,005
	Gruplariçi	93,555	157	,596		
	Toplam	102,846	161			
OY5	Gruplarasası	1,638	4	,410	,472	,756
	Gruplariçi	136,263	157	,868		
	Toplam	137,901	161			
OY6	Gruplarasası	9,533	4	2,383	2,642	,036
	Gruplariçi	141,609	157	,902		
	Toplam	151,142	161			
OY7	Gruplarasası	4,004	4	1,001	1,312	,268
	Gruplariçi	119,805	157	,763		
	Toplam	123,809	161			
OY10	Gruplarasası	2,690	4	,672	,787	,535
	Gruplariçi	134,175	157	,855		
	Toplam	136,864	161			
OY11	Gruplarasası	2,049	4	,512	,903	,464
	Gruplariçi	89,062	157	,567		
	Toplam	91,111	161			

ANOVA sonucuna göre, OY1, OY2, OY4 ve OY6 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,002; 0,004; 0,005; 0,032). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.60'ta gösterilmektedir.

**Çizelge 3.60 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı)**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
OY1	Önlisans	23	3,61		
	Yüksek Lisans	35	3,91		
	Lisans	75	3,93		
	Doktora	15	4,00		
	Lise	14		4,50	
	<b>p</b>			,054	1,000
OY2	Önlisans	23	3,74		
	Yüksek Lisans	35	3,89	3,89	
	Lisans	75	3,96	3,96	
	Doktora	15		4,27	4,27
	Lise	14			4,50
	<b>p</b>			,284	,063
OY4	Doktora	15	3,33		
	Yüksek Lisans	35		4,03	
	Lisans	75		4,07	
	Lise	14		4,14	
	Önlisans	23		4,30	
	<b>p</b>			1,000	,283
OY6	Doktora	15	3,60		
	Lisans	75	3,68		
	Yüksek Lisans	35	3,89	3,89	
	Lise	14	4,07	4,07	
	Önlisans	23		4,35	
	<b>p</b>			,133	,127

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuz, önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem vermektedir" (OY1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulur" (OY2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, yine lise eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir" (OY4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda karar verilirken, karardan etkilenecek olan insanlara görüşleri sorulur" (OY6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, yine önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek



üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.61'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.61 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
OY3	2,266	4	44,437	,077
OY8	,633	4	44,687	,642
OY9	5,168	4	51,796	,001
OY12	,938	4	44,718	,451
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, OY9 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001). Bu ifade için, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.62'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.62 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Örgüt Yapısı)**

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	I - J	ss	p
OY9	Lise	Önlisans	,444	,182	,187
		Lisans	,730*	,172	,002
		Yüksek Lisans	,671*	,189	,010
		Doktora	,624*	,178	,016
	Lisans	Lise	-,730*	,172	,002
		Önlisans	-,286	,165	,603
		Yüksek Lisans	-,059	,173	1,000
		Doktora	-,107	,161	,999
	Yüksek Lisans	Lise	-,671*	,189	,010
		Önlisans	-,227	,183	,917
		Lisans	,059	,173	1,000
		Doktora	-,048	,179	1,000
	Doktora	Lise	-,624*	,178	,016
		Önlisans	-,180	,172	,973
		Lisans	,107	,161	,999
		Yüksek Lisans	,048	,179	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, lise ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; lise ile yüksek lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin; lise ile doktora eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzda yeni şeyler deneme isteği vardır" (OY9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3.5. Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı

Eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda TK1, TK3 ve TK5 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,002; 0,001) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. TK2 ve TK4 ifadelerinde p değerleri (0,054 ve 0,113) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları izelge 3.63'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.63 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
TK1	5,442	4	157	,000
TK2	2,383	4	157	,054
TK3	4,348	4	157	,002
TK4	1,903	4	157	,113
TK5	5,213	4	157	,001

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları izelge 3.64'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.64 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı)**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
TK2	Gruplararası	7,209	4	1,802	4,983	,001
	Gruplarıçi	56,791	157	,362		
	Toplam	64,000	161			
TK4	Gruplararası	12,598	4	3,150	6,088	,000
	Gruplarıçi	81,229	157	,517		
	Toplam	93,827	161			

ANOVA sonucuna göre, TK2 ve TK4 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001; 0,000). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.65'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.65 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı)**

	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
TK2	Lisans	75	3,96		
	Doktora	15	4,00		
	Yüksek Lisans	35	4,09	4,09	
	Lise	14		4,43	4,43
	Önlisans	23			4,52
	<b>p</b>			,515	,058
TK4	Yüksek Lisans	35	3,74		
	Önlisans	23	3,87		
	Lisans	75		4,35	
	Lise	14		4,36	
	Doktora	15		4,47	
	<b>p</b>			,557	,603

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, yaptığımız işte kontrolümüzü artırmamıza yardımcı olmaktadır" (TK2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, önlisans eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin bizlerin yerini alması mümkün değildir"

(TK4) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık ise, doktora eğitim seviyesinden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.66'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.66 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Teknoloji Kullanımı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
TK1	2,634	4	44,050	,047
TK3	2,213	4	44,270	,083
TK5	2,286	4	43,490	,075
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, TK1 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,047). Bu ifade için, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.67'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.67 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi-Teknoloji Kullanımı)**

	(I) Eğitim	(J) Eğitim	I - J	ss	p
TK1	Önlisans	Lise	,491	,311	,762
		Lisans	<b>,388*</b>	,122	,026
		Yüksek Lisans	,319	,140	,235
		Doktora	,348	,171	,413
	Lisans	Lise	,103	,301	1,000
		Önlisans	<b>-,388*</b>	,122	,026
		Yüksek Lisans	-,069	,117	1,000
		Doktora	-,040	,153	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, önlisans ile lisans eğitim seviyesindeki yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, bizleri işimize daha çok yakınlaştırmaktadır" (TK1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.9.3.6. Eğitim Seviyesi - Performans

Eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda P3 ifadesi için p değeri (0,024) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. P1 ve P2 ifadelerinde p değerleri (0,057 ve 0,110) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları izelge 3.68'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.68 : Levene Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
P1	2,350	4	157	,057
P2	1,919	4	157	,110
P3	2,884	4	157	,024

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları izelge 3.69'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.69 : ANOVA Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans)**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
P1	Gruplararası	2,973	4	,743	1,295	,274
	Gruplarıçi	90,113	157	,574		
	Toplam	93,086	161			
P2	Gruplararası	3,099	4	,775	1,360	,250
	Gruplarıçi	89,451	157	,570		
	Toplam	92,549	161			

ANOVA sonucuna göre, P1 ve P2 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten büyüktür (0,274; 0,250). Bu ifadeler için, eğitim seviyesine göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.70'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.70 : Welch Testi Sonuçları (Eğitim Seviyesi - Performans)**

	<b>İstatistik değeri*</b>	<b>sd1</b>	<b>sd2</b>	<b>p</b>
P3	,741	4	45,415	,569
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, TK1 ifadesi için p değeri 0,05'ten büyüktür (0,569). Bu ifade için, eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, eğitim seviyesine göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur ( $H_0$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.10. Katılımcıların Yetkili Oldukları Sivil Toplum Kuruluşunun Faaliyet Yılına Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlere Göre Farklılık Yaratıp Yaratmadığı ile İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Faaliyet yılının bilgi yönetimini etkileyen etmenlere göre farklılık yaratıp yaratmadığını test etmek için ANOVA (tek yönlü varyans analizi) kullanılır.

#### 3.9.10.1. Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi

Faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda BY1, BY2, BY3, BY4 ve BY6 ifadeleri için p değerleri (0,019; 0,035; 0,001; 0,001; 0,29) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. BY5 ifadesinde p değeri (0,079) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifade için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.71'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.71 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
BY1	3,420	3	158	,019
BY2	2,934	3	158	,035
BY3	5,721	3	158	,001
BY4	6,202	3	158	,001
BY5	2,303	3	158	,079
BY6	3,088	3	158	,029

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.72'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.72 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi)**

		<b>Kareler toplamı</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
BY5	Gruplararası	2,041	3	,680	1,496	,218
	Gruplarıçi	71,860	158	,455		
	Toplam	73,901	161			

ANOVA sonucuna göre, BY5 ifadesi için p değeri 0,05'ten büyüktür (0,218). Bu ifade için, faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.73'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.73 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi)**

	<b>İstatistik değeri*</b>	<b>sd1</b>	<b>sd2</b>	<b>p</b>
BY1	3,879	3	27,376	,020
BY2	5,496	3	31,141	,004
BY3	4,257	3	30,939	,013
BY4	.	.	.	.
BY6	17,122	3	33,740	,000
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, BY4 ifadesi için gruptan en az biri 0 varyansa sahip olduğu için testi uygulayamadığımız görülmektedir. BY1, BY2, BY3 ve BY6 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,020; 0,004; 0,013; 0,000). Bu ifade için, faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.74'te gösterilmektedir.



**Çizelge 3.74 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Bilgi Yönetimi)**

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
BY1	11-15	6-10	,800	,320	,119
		16-20	<b>,620*</b>	,197	,039
		21 ve üstü	,572	,180	,052
	16-20	6-10	,180	,293	,991
		11-15	<b>-,620*</b>	,197	,039
		21 ve üstü	-,048	,125	,999
BY2	6-10	11-15	-,200	,190	,893
		16-20	<b>-,448*</b>	,119	,004
		21 ve üstü	-,088	,124	,981
	16-20	6-10	<b>,448*</b>	,119	,004
		11-15	,248	,183	,741
		21 ve üstü	<b>,360*</b>	,114	,012
	21 ve üstü	6-10	,088	,124	,981
		11-15	-,112	,187	,993
		16-20	<b>-,360*</b>	,114	,012
BY3	6-10	11-15	-,533	,190	,086
		16-20	<b>-,402*</b>	,128	,019
		21 ve üstü	-,225	,118	,328
	16-20	6-10	<b>,402*</b>	,128	,019
		11-15	-,132	,190	,984
		21 ve üstü	,177	,117	,578
BY6	6-10	11-15	<b>-2,000*</b>	,360	,000
		16-20	-,543	,366	,628
		21 ve üstü	-,860	,343	,123
	11-15	6-10	<b>2,000*</b>	,360	,000
		16-20	<b>1,457*</b>	,246	,000
		21 ve üstü	<b>1,140*</b>	,209	,000
	16-20	6-10	,543	,366	,628
		11-15	<b>-1,457*</b>	,246	,000
		21 ve üstü	-,317	,220	,634
	21 ve üstü	6-10	,860	,343	,123
		11-15	<b>-1,140*</b>	,209	,000
		16-20	,317	,220	,634

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir" (BY1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Etkin bir yönetim sayesinde, kuruluşumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür" (BY2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile

6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz" (BY3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 11-15 yıl arası ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 11-15 yıl arası ile 21 ve üstü yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır" (BY6) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre yetkililerin bilgi yönetimi ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### **3.9.10.2. Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri**

Faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***$H_0$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***$H_1$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda AÇ3, AÇ4, AÇ6, AÇ7, AÇ9, AÇ10 ve AÇ12 ifadeleri için p değerleri (0,012; 0,030; 0,000; 0,009; 0,001; 0,000; 0,008) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. AÇ1, AÇ2, AÇ5, AÇ8, AÇ11 ve AÇ13 ifadelerinde p değerleri (0,135; 0,187; 0,280; 0,472; 0,165; 0,212) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.75'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.75 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
AÇ1	1,883	3	158	,135
AÇ2	1,618	3	158	,187
AÇ3	3,799	3	158	,012
AÇ4	3,048	3	158	,030
AÇ5	1,289	3	158	,280
AÇ6	10,314	3	158	,000
AÇ7	4,011	3	158	,009
AÇ8	,843	3	158	,472
AÇ9	5,934	3	158	,001
AÇ10	14,560	3	158	,000
AÇ11	1,722	3	158	,165
AÇ12	4,118	3	158	,008
AÇ13	1,518	3	158	,212

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.76'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.76 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
AÇ1	Gruplararası	18,406	3	6,135	8,717	,000
	Gruplariçi	111,206	158	,704		
	Toplam	129,611	161			
AÇ2	Gruplararası	8,812	3	2,937	3,133	,027
	Gruplariçi	148,132	158	,938		
	Toplam	156,944	161			
AÇ5	Gruplararası	8,375	3	2,792	2,928	,036
	Gruplariçi	150,638	158	,953		
	Toplam	159,012	161			
AÇ8	Gruplararası	5,731	3	1,910	2,352	,074
	Gruplariçi	128,300	158	,812		
	Toplam	134,031	161			
AÇ11	Gruplararası	5,343	3	1,781	2,852	,039
	Gruplariçi	98,657	158	,624		
	Toplam	104,000	161			
AÇ13	Gruplararası	3,110	3	1,037	1,585	,195
	Gruplariçi	103,310	158	,654		
	Toplam	106,420	161			

ANOVA sonucuna göre, AÇ1, AÇ2, AÇ5 ve AÇ11 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,000; 0,027; 0,036; 0,039). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.77'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.77 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	Faaliyet Yılı	N	1	2
AÇ1	6-10	15	2,73	
	21 ve üstü	95	3,06	
	11-15	9		3,67
	16-20	43		3,72
	<b>p</b>			,229
AÇ2	6-10	15	3,13	
	21 ve üstü	95	3,16	
	16-20	43	3,65	
	11-15	9	3,67	
	<b>p</b>			,125
AÇ5	11-15	9	2,33	
	6-10	15	2,93	2,93
	21 ve üstü	95		3,15
	16-20	43		3,35
	<b>p</b>			,061
AÇ11	11-15	9	3,33	
	21 ve üstü	95	3,83	3,83
	6-10	15		3,93
	16-20	43		4,12
	<b>p</b>			,054

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Gelecek yıl meydana gelebilecek sosyal, ekonomik ve politik değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ5) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişmelerin, üyelerin memnuniyetini

artırıp artırmayacağını tahmin edebiliyorum" (AÇ11) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık da, yine 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.78'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.78 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
AÇ3	3,158	3	27,378	,041
AÇ4	2,894	3	28,431	,053
AÇ6	.	.	.	.
AÇ7	.	.	.	.
AÇ9	12,884	3	31,066	,000
AÇ10	.	.	.	.
AÇ12	6,944	3	25,151	,001
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, AÇ6, AÇ7 ve AÇ10 ifadeleri için gruptan en az biri 0 varyansa sahip olduğu için testi uygulayamadığımız görülmektedir. AÇ3, AÇ9 ve AÇ12 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,041; 0,000; 0,001). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.79'da gösterilmektedir.

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum" (AÇ3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 11-15 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Teknolojide meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim" (AÇ9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar

farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Uygulamadaki yönetim-çalışan ilişkisinin kuruluşumuzdaki tatmin düzeyini artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum" (AÇ12) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

**Çizelge 3.79 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Algılanan Çevre Etmenleri)**

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
AÇ3	16-20	6-10	,552	,254	,201
		11-15	,419	,334	,792
		21 ve üstü	<b>,587*</b>	,188	,016
	21 ve üstü	6-10	-,035	,211	1,000
		11-15	-,168	,301	,995
		16-20	<b>-,587*</b>	,188	,016
AÇ9	11-15	6-10	,600	,226	,090
		16-20	<b>1,202*</b>	,234	,000
		21 ve üstü	<b>1,077*</b>	,187	,000
	16-20	6-10	-,602	,225	,060
		11-15	<b>-1,202*</b>	,234	,000
		21 ve üstü	-,124	,185	,985
	21 ve üstü	6-10	-,477	,175	,070
		11-15	<b>-1,077*</b>	,187	,000
		16-20	,124	,185	,985
AÇ12	11-15	6-10	-1,000	,335	,059
		16-20	<b>-1,209*</b>	,306	,016
		21 ve üstü	-,811	,293	,131
	16-20	6-10	,209	,198	,883
		11-15	<b>1,209*</b>	,306	,016
		21 ve üstü	<b>,399*</b>	,115	,005
	21 ve üstü	6-10	-,189	,176	,880
		11-15	,811	,293	,131
		16-20	<b>-,399*</b>	,115	,005

Faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan çevre etmenleri ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.10.3. Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü

Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***H<sub>0</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***H<sub>1</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda ÖK1, ÖK2, ÖK3, ÖK6, ÖK8, ÖK11, ÖK12, ÖK13, ÖK14, ÖK16, ÖK18, ÖK19, ÖK20 ve ÖK24 ifadeleri için p değerleri (0,007; 0,000; 0,039; 0,013; 0,023; 0,010; 0,005; 0,000; 0,004; 0,000; 0,001; 0,000; 0,011; 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. ÖK4, ÖK5, ÖK7, ÖK9, ÖK10, ÖK15, ÖK17, ÖK21, ÖK22 ve ÖK23 ifadelerinde p değerleri (0,208; 0,739; 0,128; 0,194; 0,067; 0,070; 0,507; 0,178; 0,914; 0,107) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.80'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.80 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
ÖK1	4,226	3	158	,007
ÖK2	10,259	3	158	,000
ÖK3	2,847	3	158	,039
ÖK4	1,532	3	158	,208
ÖK5	,420	3	158	,739
ÖK6	3,715	3	158	,013
ÖK7	1,921	3	158	,128
ÖK8	3,278	3	158	,023
ÖK9	1,589	3	158	,194
ÖK10	2,431	3	158	,067
ÖK11	3,904	3	158	,010
ÖK12	4,407	3	158	,005
ÖK13	8,553	3	158	,000
ÖK14	4,609	3	158	,004
ÖK15	2,395	3	158	,070
ÖK16	6,420	3	158	,000

ÖK17	,779	3	158	,507
ÖK18	6,221	3	158	,001
ÖK19	8,585	3	158	,000
ÖK20	3,851	3	158	,011
ÖK21	1,658	3	158	,178
ÖK22	,174	3	158	,914
ÖK23	2,063	3	158	,107
ÖK24	7,169	3	158	,000

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.81'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.81 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
ÖK4	Gruplararası	9,993	3	3,331	2,426	,068
	Gruplariçi	216,952	158	1,373		
	Toplam	226,944	161			
ÖK5	Gruplararası	1,668	3	,556	,607	,611
	Gruplariçi	144,752	158	,916		
	Toplam	146,420	161			
ÖK7	Gruplararası	6,740	3	2,247	2,179	,093
	Gruplariçi	162,939	158	1,031		
	Toplam	169,679	161			
ÖK9	Gruplararası	10,653	3	3,551	4,152	,007
	Gruplariçi	135,125	158	,855		
	Toplam	145,778	161			
ÖK10	Gruplararası	4,991	3	1,664	1,264	,289
	Gruplariçi	207,947	158	1,316		
	Toplam	212,938	161			
ÖK15	Gruplararası	8,998	3	2,999	2,816	,041
	Gruplariçi	168,292	158	1,065		
	Toplam	177,290	161			
ÖK17	Gruplararası	3,526	3	1,175	1,755	,158
	Gruplariçi	105,856	158	,670		
	Toplam	109,383	161			
ÖK21	Gruplararası	2,623	3	,874	1,103	,350
	Gruplariçi	125,278	158	,793		
	Toplam	127,901	161			
ÖK22	Gruplararası	1,973	3	,658	1,406	,243
	Gruplariçi	73,928	158	,468		
	Toplam	75,901	161			
ÖK23	Gruplararası	6,550	3	2,183	1,729	,163
	Gruplariçi	199,555	158	1,263		
	Toplam	206,105	161			



ANOVA sonucuna göre, ÖK9 ve ÖK15 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,007 ve 0,041). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.82'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.82 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü)**

	Faaliyet Yılı	N	1	2
ÖK9	6-10	15	3,73	
	21 ve üstü	95	3,88	3,88
	11-15	9	4,33	4,33
	16-20	43		4,42
	<b>p</b>			,060
ÖK15	16-20	43	3,23	
	6-10	15	3,47	3,47
	21 ve üstü	95	3,73	3,73
	11-15	9		4,00
	<b>p</b>			,168

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklanır" (ÖK9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır" (ÖK15) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.83'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.83 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
ÖK1	.	.	.	.
ÖK2	6,837	3	34,891	,001
ÖK3	8,533	3	32,215	,000
ÖK6	1,344	3	34,727	,276
ÖK8	.	.	.	.
ÖK11	1,916	3	32,002	,147
ÖK12	.	.	.	.
ÖK13	.	.	.	.
ÖK14	1,458	3	30,533	,246
ÖK16	4,121	3	28,990	,015
ÖK18	.	.	.	.
ÖK19	.	.	.	.
ÖK20	3,898	3	27,272	,019
ÖK24	5,297	3	28,436	,005
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, ÖK1, ÖK8, ÖK12, ÖK13, ÖK18 ve ÖK19 ifadeleri için gruptan en az biri 0 varyansa sahip olduğu için testi uygulayamadığımız görülmektedir. ÖK2, ÖK3, ÖK16, ÖK20 ve ÖK24 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,001; 0,000; 0,015; 0,019; 0,005). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.84'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.84 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Kültürü)

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
ÖK2	6-10	11-15	,133	,198	,986
		16-20	,009	,179	1,000
		21 ve üstü	<b>,642*</b>	,154	,001
	16-20	6-10	-,009	,179	1,000
		11-15	,124	,220	,994
		21 ve üstü	<b>,633*</b>	,181	,004
	21 ve üstü	6-10	<b>-,642*</b>	,154	,001
		11-15	-,509	,200	,122
		16-20	<b>-,633*</b>	,181	,004
ÖK3	6-10	11-15	-,200	,375	,996
		16-20	<b>-1,301*</b>	,379	,014
		21 ve üstü	-,860	,354	,149
	11-15	6-10	,200	,375	,996
		16-20	<b>-1,101*</b>	,242	,001
		21 ve üstü	<b>-,660*</b>	,201	,027
	16-20	6-10	<b>1,301*</b>	,379	,014
		11-15	<b>1,101*</b>	,242	,001
		21 ve üstü	,441	,208	,205
	21 ve üstü	6-10	,860	,354	,149
		11-15	<b>,660*</b>	,201	,027
		16-20	-,441	,208	,205
ÖK16	6-10	11-15	<b>-1,267*</b>	,395	,027
		16-20	-,980	,382	,111
		21 ve üstü	-,796	,368	,248
	11-15	6-10	<b>1,267*</b>	,395	,027
		16-20	,287	,213	,725
		21 ve üstü	,470	,187	,149
ÖK24	16-20	6-10	,952	,387	,146
		11-15	,085	,189	,998
		21 ve üstü	<b>,440*</b>	,126	,004
	21 ve üstü	6-10	,512	,387	,746
		11-15	-,354	,189	,405
		16-20	<b>-,440*</b>	,126	,004

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 21 ve üstü yıl ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 21 ve üstü yıl ile 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuz girişimci bir kuruluştur. Üyeler risk almaktan ve yeniliklerden hoşlanırlar" (ÖK2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. , 16-20 yıl arası ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 21 ve üstü yıl ile 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin

"Kuruluşumuz sonuç odaklıdır. Ana amaç işlerin yapılmasıdır ve üyeler rekabetçi ve başarıya odaklanmışlardır" (ÖK3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 11-15 yıl arası ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, formel kurallar ve politikalarıdır. Düzgün çalışan bir örgütün devamlılığına önem verilir" (ÖK16) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuz, başarıyı amaca ulaşmak olarak tanımlamaktadır" (ÖK24) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre yetkililerin algılanan örgüt kültürü ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

#### **3.9.10.4. Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı**

Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

***$H_0$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.***

***$H_1$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.***

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda OY2, OY5, OY6, OY9, OY10 ve OY12 ifadeleri için p değerleri (0,000; 0,048; 0,000; 0,003; 0,005; 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. OY1, OY3, OY4, OY7, OY8, ve OY11 ifadelerinde p değerleri (0,687; 0,225; 0,181; 0,078; 0,271; 0,683) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.85'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.85 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
OY1	,494	3	158	,687
OY2	19,435	3	158	,000
OY3	1,468	3	158	,225
OY4	1,645	3	158	,181
OY5	2,694	3	158	,048
OY6	9,437	3	158	,000
OY7	2,316	3	158	,078
OY8	1,317	3	158	,271
OY9	4,808	3	158	,003
OY10	4,484	3	158	,005
OY11	,500	3	158	,683
OY12	8,358	3	158	,000

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.86'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.86 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
OY1	Gruplararası	4,645	3	1,548	3,900	,010
	Gruplariçi	62,737	158	,397		
	Toplam	67,383	161			
OY3	Gruplararası	9,749	3	3,250	3,993	,009
	Gruplariçi	128,597	158	,814		
	Toplam	138,346	161			
OY4	Gruplararası	3,768	3	1,256	2,003	,116
	Gruplariçi	99,077	158	,627		
	Toplam	102,846	161			
OY7	Gruplararası	1,541	3	,514	,664	,576
	Gruplariçi	122,268	158	,774		
	Toplam	123,809	161			
OY8	Gruplararası	15,538	3	5,179	7,270	,000
	Gruplariçi	112,567	158	,712		
	Toplam	128,105	161			
OY11	Gruplararası	5,035	3	1,678	3,080	,029
	Gruplariçi	86,077	158	,545		
	Toplam	91,111	161			

ANOVA sonucuna göre, OY1, OY3, OY8 ve OY11 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,010; 0,009; 0,000 ve 0,029). Bu ifadeler için, faaliyet

yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.87'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.87 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı)**

	<b>Faaliyet Yılı</b>	<b>N</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
OY1	11-15	9	3,67		
	6-10	15	3,80	3,80	
	21 ve üstü	95	3,86	3,86	
	16-20	43		4,21	
	<b>p</b>			,371	,060
OY3	11-15	9	2,67		
	6-10	15		3,47	
	21 ve üstü	95		3,51	
	16-20	43		3,79	
	<b>p</b>		1,000	,302	
OY8	6-10	15	2,93		
	11-15	9	3,00	3,00	
	21 ve üstü	95		3,52	3,52
	16-20	43			3,95
	<b>p</b>		,808	,062	,113
OY11	21 ve üstü	95	2,96		
	6-10	15	3,13		
	16-20	43	3,19		
	11-15	9		3,67	
	<b>p</b>		,375	1,000	

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuz, önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem vermektedir" (OY1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda, her durum için, uygulanabilir bir prosedür vardır" (OY3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda çalışanlar, görevlerini ihlal edip etmedikleriyle ilgili olarak sık sık denetlenirler" (OY8) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 16-20 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda yaratıcı olarak nitelenen kişi, başarısızlığın sonuçlarına rağmen risk almaya devam eder" (OY11) ifadesine

vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.88'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.88 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
OY2	10,556	3	24,823	,000
OY5	2,901	3	27,498	,053
OY6	.	.	.	.
OY9	4,218	3	33,039	,012
OY10	2,878	3	33,928	,050
OY12	.	.	.	.
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, OY6 ve OY12 ifadeleri için gruptan en az biri 0 varyansa sahip olduğu için testi uygulayamadığımız görülmektedir. OY2, OY9 ve OY10 ifadeleri için p değerleri 0,05'e eşit veya küçük bulunmuştur (0,000; 0,012; 0,050). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.89'da gösterilmektedir.

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 16-20 yıl arası ile 6-10 yıl arası yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 21 ve üstü yıl ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulur" (OY2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzda yeni şeyler deneme isteği vardır" (OY9) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır. 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzda yeni bir fikir uygulanmadan önce, iyice analiz edilir" (OY10) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Çizelge 3.89 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Örgüt Yapısı)

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
OY2	6-10	11-15	-,133	,413	1,000
		16-20	<b>-1,149*</b>	,254	,002
		21 ve üstü	<b>-,811*</b>	,248	,030
	16-20	6-10	<b>1,149*</b>	,254	,002
		11-15	1,016	,341	,092
		21 ve üstü	<b>,338*</b>	,089	,002
	21 ve üstü	6-10	<b>,811*</b>	,248	,030
		11-15	,677	,337	,385
		16-20	<b>-,338*</b>	,089	,002
OY9	16-20	6-10	,226	,146	,559
		11-15	,426	,202	,267
		21 ve üstü	<b>,504*</b>	,146	,005
	21 ve üstü	6-10	-,277	,128	,195
		11-15	-,077	,190	,999
		16-20	<b>-,504*</b>	,146	,005
OY10	16-20	6-10	,316	,165	,314
		11-15	,450	,209	,239
		21 ve üstü	<b>,464*</b>	,163	,032
	21 ve üstü	6-10	-,147	,150	,909
		11-15	-,014	,197	1,000
		16-20	<b>-,464*</b>	,163	,032

Faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre yetkililerin örgüt yapısı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.10.5. Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı

Faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

**$H_0$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.**

**$H_1$ : Faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.**



ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda TK3 ifadesi için p değeri (0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadenin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. TK1, TK2, TK4 ve TK5 ifadelerinde p değerleri (0,095; 0,629; 0,784; 0,059) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifadeler için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.90'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.90 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
TK1	2,157	3	158	,095
TK2	,580	3	158	,629
TK3	6,347	3	158	,000
TK4	,357	3	158	,784
TK5	2,532	3	158	,059

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.91'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.91 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
TK1	Gruplararası	1,635	3	,545	1,383	,250
	Gruplariçi	62,267	158	,394		
	Toplam	63,901	161			
TK2	Gruplararası	3,669	3	1,223	3,203	,025
	Gruplariçi	60,331	158	,382		
	Toplam	64,000	161			
TK4	Gruplararası	2,203	3	,734	1,266	,288
	Gruplariçi	91,624	158	,580		
	Toplam	93,827	161			
TK5	Gruplararası	10,654	3	3,551	4,241	,006
	Gruplariçi	132,291	158	,837		
	Toplam	142,944	161			

ANOVA sonucuna göre, TK2 ve TK5 ifadeleri için p değerleri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,025 ve 0,006). Bu ifadeler için, faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi

gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere karşılaştırma testlerinden Duncan post hoc testi yapılır. Duncan post hoc testi sonuçları Çizelge 3.92'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.92 : Duncan Post Hoc Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı-Teknoloji Kullanımı)**

	Faaliyet Yılı	N	1	2
TK2	16-20	43	4,02	
	21 ve üstü	95	4,06	
	11-15	9	4,33	4,33
	6-10	15		4,53
	<b>p</b>			,148
TK5	21 ve üstü	95	3,54	
	6-10	15	3,60	
	16-20	43	3,70	
	11-15	9		4,67
	<b>p</b>			,615

Duncan post hoc testi sonucuna göre, yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, yaptığımız işte kontrolümüzü artırmamıza yardımcı olmaktadır" (TK2) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır. Yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, işletmenin bölümleri arasında ve personel arasında dayanışmayı artırmaktadır" (TK5) ifadesine vermiş oldukları cevaplar arasındaki farklılık, yine 11-15 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerden kaynaklanmaktadır.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.93'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.93 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
TK3	8,115	3	30,464	,000
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, TK3 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,000). Bu ifade için, faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı

ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.94'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.94 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Teknoloji Kullanımı)**

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
TK3	6-10	11-15	<b>-1,200*</b>	,308	,017
		16-20	<b>-,595*</b>	,187	,014
		21 ve üstü	<b>-,537*</b>	,142	,003
	11-15	6-10	<b>1,200*</b>	,308	,017
		16-20	,605	,327	,422
		21 ve üstü	,663	,304	,285
	16-20	6-10	<b>,595*</b>	,187	,014
		11-15	-,605	,327	,422
		21 ve üstü	,059	,180	1,000
	21 ve üstü	6-10	<b>,537*</b>	,142	,003
		11-15	-,663	,304	,285
		16-20	-,059	,180	1,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 11-15 yıl arası ile 6-10 yıl arası yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 6-10 yıl arası yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 21 ve üstü yıl ile 6-10 yıl arası faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, psikolojik ve fiziksel sağlığımızı olumlu etkilemektedir" (TK3) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre yetkililerin teknoloji kullanımı ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### 3.9.10.6. Faaliyet Yılı - Performans

Faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

*H<sub>0</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır.*

ANOVA uygulanmadan önce, Levene testi ile gruplararası varyansların eşitliği sınanmıştır. Levene testi sonucunda P1 ve P2 ifadeleri için p değerleri (0,023; 0,000) 0,05'ten küçük olduğu için, bu ifadelerin gruplararası varyanslarının eşit olmadığı söylenir. P3 ifadesinde p değeri (0,178) 0,05'ten büyük olduğundan dolayı, bu ifade için gruplararası varyansların eşitliğinden bahsedilir. Levene testi sonuçları Çizelge 3.95'te gösterilmektedir.

**Çizelge 3.95 : Levene Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans)**

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
P1	3,262	3	158	,023
P2	11,607	3	158	,000
P3	1,658	3	158	,178

Gruplararası varyansların eşit olduğu durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere ANOVA uygulanır. ANOVA sonuçları Çizelge 3.96'da gösterilmektedir.

**Çizelge 3.96 : ANOVA Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans)**

		Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
P3	Gruplararası	4,383	3	1,461	1,377	,252
	Gruplariçi	167,592	158	1,061		
	Toplam	171,975	161			

ANOVA sonucuna göre, P3 ifadesi için p değeri 0,05'ten büyüktür (0,252). Bu ifade için, faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olmadığından söz edilir.

Gruplararası varyansların eşit olmadığı durumda, faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere Welch testi uygulanır. Welch testine ilişkin sonuçlar Çizelge 3.97'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.97 : Welch Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans)**

	İstatistik değeri*	sd1	sd2	p
P1	13,364	3	29,630	,000
P2	.	.	.	.
*Asimptotik F dağılımı				

Welch testi sonucuna göre, P2 ifadesi için gruplardan en az biri 0 varyansa sahip olduğu için testi uygulayamadığımız görülmektedir. P1 ifadesi için p değeri 0,05'ten küçük bulunmuştur (0,000). Bu ifade için, faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olduğundan söz edilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere Tamhane's T2 testi yapılır. Bu teste ilişkin sonuçlar Çizelge 3.98'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.98 : Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Faaliyet Yılı - Performans)**

	(I) Faaliyet Yılı	(J) Faaliyet Yılı	I - J	ss	p
P1	6-10	11-15	,133	,213	,991
		16-20	<b>-,719*</b>	,154	,001
		21 ve üstü	-,196	,158	,784
	11-15	6-10	-,133	,213	,991
		16-20	<b>-,853*</b>	,183	,004
		21 ve üstü	-,330	,187	,477
	16-20	6-10	<b>,719*</b>	,154	,001
		11-15	<b>,853*</b>	,183	,004
		21 ve üstü	<b>,523*</b>	,115	,000
	21 ve üstü	6-10	,196	,158	,784
		11-15	,330	,187	,477
		16-20	<b>-,523*</b>	,115	,000

Tamhane's T2 testi yorumlandığında, 16-20 yıl arası ile 6-10 yıl arası yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 11-15 yıl arası yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin; 16-20 yıl arası ile 21 ve üstü yıl faaliyet gösteren kuruluşlardaki yetkililerin "Hedef kitlenizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz?" (P1) ifadesine vermiş oldukları cevaplar farklılığa sebep olmaktadır.

Faaliyet yılına göre yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerin sonuçlarına göre, faaliyet yılına göre

yetkililerin performans ile ilgili görüşleri arasında farklılık vardır ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir.

### **3.9.11. Bilgi Yönetimini Etkileyen Etmenlerin Örgüt Performansı ile İlişkisiyle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler**

Bu bölümde bilgi yönetimini etkileyen etmenlerin örgüt performansı ile ilişkisini belirlemek üzere, araştırma hipotezleri regresyon analizi yapılarak sınanmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması için yapılır. Araştırma hipotezlerinin sınanması ile ilgili bulgular şöyledir:

***H1= Örgütlerin bilgi odaklı olması, örgütün performansını artırır.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,157 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %15,7'sinin bilgi odaklı olmak tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar a ait p değerleri, 0,05'in altında (0,000; 0,000) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını bilgi odaklı olmayla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 2,034 + 0,423BY1$$

H1 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.99'da gösterilmektedir:

**Çizelge 3.99 : H1 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p
Sabit	2,034	,322		6,317	,000
BY1	,423	,078	,396	5,456	,000
$R = ,396$ $R^2 = ,157$ $F_{(1,160)} = 29,763$ $p = ,000$					

Örgütlerin bilgi odaklı olması ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,157$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H1 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; örgütlerin bilgi odaklı olması, örgütün performansını artırmaktadır.

***H2= Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliği arttıkça, örgütlerde bilgi odaklılık artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,019 olarak bulunmuştur. Bu değer, odaklılıktaki artışın %01,9'unun sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliği tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılardan AÇ1 değişkenine ait p değerleri, 0,05'in üstünde (0,077) bulunduğu için, modelde yer alan AÇ1 değişkeninin anlamlı olduğunu söylemek mümkün değildir ve modelden çıkarılması gerekmektedir. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,077), regresyon modelinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerdeki bilgi odaklılığın artışını sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliği ile açıkladığımız model anlamlı değildir.

H2 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.100'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.100 : H2 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p
Sabit	4,067	,195		20,892	,000
AÇ1	,103	,058	,139	1,779	,077
R= ,139		$R^2 = ,019$			
$F_{(1,160)} = 3,164$		p= ,077			

Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin artması ile bilgi odaklılık arasında pozitif yönlü ve çok düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,019$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, H2 araştırma hipotezi reddedilmiştir; sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliği arttıkça, örgütlerde bilgi odaklılık artmamaktadır.

***H3= Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,238 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %23,8'inin sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olunması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar ait p değerleri, 0,05'in altında (0,000; 0,000) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olunması ile açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 1,543 + 0,345BY1 + 0,250AÇ1$$

H3 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.101'de gösterilmektedir:



**Çizelge 3.101 : H3 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağntı	
						Tolerans	VIF
Sabit	1,543	,329		4,685	,000		
BY1	,345	,076	,323	4,526	,000	,939	1,065
AÇ1	,250	,061	,295	4,128	,000	,939	1,065
R= ,488		$R^2 = ,238$					
$F(2,159) = 24,894$		p= ,000					

Sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,238$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H3 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin var olduğu durumlarda bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

***H4= Teknolojik unsurlar daha çok kullanıldıkça, örgütlerde bilgi odaklılık artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,125 olarak bulunmuştur. Bu değer, bilgi odaklılıktaki artışın %12,5'inin teknolojik unsurların daha çok kullanılması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar ait p değerleri, 0,05'in altında (0,000; 0,000) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerdeki bilgi odaklılığın artışını teknolojik unsurların daha çok kullanılmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$BY1 = 2,874 + 0,372TK2$$

H4 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.102'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.102 : H4 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p
Sabit	2,874	,324		8,874	,000
TK2	,372	,078	,353	4,771	,000
$R = ,353a$ $R^2 = ,125$ $F_{(1,160)} = 22,766$ $p = ,000$					

Teknolojik unsurların daha çok kullanılması ile bilgi odaklılık arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,125$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H4 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; teknolojik unsurlar daha çok kullanıldıkça, örgütlerde bilgi odaklılık artmaktadır.

***H5= Teknolojik unsurları daha çok kullanan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,203 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %20,3'ünün teknolojik unsurların daha çok kullanılması ve bilgi odaklı olunması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar ait p değerleri, 0,05'in altında (0,013; 0,003; 0,000) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını teknolojik unsurların daha çok kullanılması ve bilgi odaklı olunmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 1,102 + 0,263TK2 + 0,386BY1$$

H5 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.103'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.103 : H5 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağntı	
						Tolerans	VIF
Sabit	1,102	,439		2,513	,013		
TK2	,263	,086	,218	3,045	,003	,975	1,025
BY1	,386	,077	,362	5,048	,000	,975	1,025
R= ,451		$R^2 = ,203$					
$F(2,159) = 20,285$		p= ,000					

Teknolojik unsurları daha çok kullanmak ve bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,203$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H5 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; teknolojik unsurları daha çok kullanan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

***H6= Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bilgi odaklılık artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,195 olarak bulunmuştur. Bu değer, bilgi odaklılıktaki artışın %19,5'inin örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılardan ÖK14 değişkenine ait p değerleri, 0,05'in üstünde (0,127) bulunduğu için, modelde yer alan ÖK14 değişkeninin anlamlı olduğunu söylemek mümkün değildir ve modelden çıkarılması gerekmektedir. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerdeki bilgi odaklılığın artışını örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 2,529 + 0,312ÖK1$$

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak ile bilgi odaklılık arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,195$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H6 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bilgi odaklılık artmaktadır. Ancak regresyon modeli anlamlı olmasına rağmen, ÖK14 değişkeni modelden çıkarıldıktan sonra modelde kalan ÖK1 değişkeninin, tek başına örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak ile bilgi odaklılığın artması arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeterli olmadığı düşünülmektedir.

H6 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.104'te gösterilmektedir:

**Çizelge 3.104 : H6 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağınıtı	
						Tolerans	VIF
Sabit	2,529	,266		9,491	,000		
ÖK1	,312	,059	,393	5,248	,000	,905	1,105
ÖK14	,082	,054	,115	1,534	,127	,905	1,105
R= ,442		$R^2 = ,195$					
$F(2,159) = 19,263$		p= ,000					

***H7= Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,376 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %37,6'sının örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunması ve bilgi odaklı olunması

tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılara ait p değerleri, 0,05'in altında (0,003; 0,000; 0,000; 0,010) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınıanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olunması ve bilgi odaklı olunmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Regresyon eşitliği aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 0,952 + 0,282ÖK1 + 0,233ÖK14 + 0,194BY1$$

H7 araştırma hipotezinin sınıanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.105'te gösterilmektedir:

**Çizelge 3.105 : H7 Araştırma Hipotezinin Sınıanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağntı	
						Tolerans	VIF
Sabit	,952	,314		3,028	,003		
ÖK1	,233	,061	,332	4,645	,000	,771	1,297
ÖK14	,282	,051	,304	4,574	,000	,892	1,122
BY1	,194	,075	,182	2,600	,010	,805	1,242
R= ,614		$R^2 = ,376$					
$F(2,159) = 31,797$		p= ,000					

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmak ve bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,376$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H7 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

***H8= Örgütlerin örgüt yapısı organik hale geldikçe, örgütlerde bilgi odaklılık artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,002 olarak bulunmuştur. Bu değer, bilgi odaklılıktaki artışın %00,2'sinin örgütlerin örgüt yapısının organik hale gelmesi tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılardan OY9 değişkenine ait p değerleri, 0,05'in üstünde (0,618) bulunduğu için, modelde yer alan OY9 değişkeninin anlamlı olduğunu söylemek mümkün değildir ve modelden çıkarılması gerekmektedir. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,618), regresyon modelinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerdeki bilgi odaklı olunmasını örgüt yapısının organik hale gelmesi ile açıkladığımız model anlamlı değildir.

H8 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.106'da gösterilmektedir:

**Çizelge 3.106 : H8 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p
Sabit	3,964	,264		15,038	,000
OY9	,034	,069	,039	,499	,618
R= ,039		$R^2 = ,002$			
$F(1,160) = ,249$		p= ,618			

Örgütlerin örgüt yapısı organik hale gelmesi ile bilgi odaklılık arasında pozitif yönlü ve çok düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,002$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, H8 araştırma hipotezi reddedilmiştir; örgütlerin örgüt yapısı organik hale geldikçe, örgütlerde bilgi odaklılık artmamaktadır.

***H9= Organik bir örgüt yapısına sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artar.***

Bu araştırma hipotezinin sınanması için kurulan regresyon modeli incelendiğinde  $R^2$  değeri 0,233 olarak bulunmuştur. Bu değer, performanstaki artışın %23,3'ünün örgütün organik bir örgüt yapısına sahip olması ve bilgi odaklı olması tarafından açıkladığını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan katsayılar ait p değerleri, 0,05'in altında (0,000; 0,000; 0,008) bulunduğu için, modelde yer alan değişkenlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Regresyon modelinin bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi ile elde edilen p değeri (0,000), regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, performans artışını örgütün organik bir örgüt yapısına sahip olması ve bilgi odaklı olmasıyla açıkladığımız model anlamlıdır. Bu bilgilere göre, regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibi sağlanmaktadır:

$$P1 = 1,489 + 0,372OY9 + 0,204BY2$$

H9 araştırma hipotezinin sınanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.107'de gösterilmektedir:

**Çizelge 3.107 : H9 Araştırma Hipotezinin Sınanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	B'nin Standart Hatası	$\beta$	t	p	Çoklu Bağımı	
						Tolerans	VIF
Sabit	1,489	,366		4,069	,000		
OY9	,372	,066	,401	5,619	,000	,948	1,055
BY2	,204	,076	,193	2,701	,008	,948	1,055
R= ,483		$R^2 = ,233$					
$F(2,159) = 24,150$		p= ,000					

Organik bir örgüt yapısına sahip olmak ve bilgi odaklı olmak ile örgüt performansı arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R^2=0,233$ ). Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, H9 araştırma hipotezi kabul edilmiştir; organik bir örgüt yapısına sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerin performansları artmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi yönetimi, bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasını içermektedir. Örgüt çapında bütün düzeylerde bilginin yaratılması ve mümkün olduğunca kısa süre içerisinde bu bilginin paylaşılması ve örgütün yararına kullanılmasının sağlanması gerekmektedir.

"Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği" başlıklı bu tez çalışması, örgütlerde bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyen etmenleri ve bu etmenlerin örgüt performansı ile olan ilişkilerini, sivil toplum kuruluşları örneğinde ortaya koyan bir araştırmadır.

Araştırma kapsamında, "Bilgi yönetimi nedir?", "Örgütlerde bilgi yönetimini etkileyen etmenler nelerdir?" ve "Örgütlerde bilgi yönetimi ile örgüt performansı arasındaki ilişkiler nelerdir?" sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma bulgularına bakıldığında, sivil toplum kuruluşlarında yetkili konumunda çalışanların %61,7'sinin erkek, %38,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında, yetkililerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Türkiye'de 2012 yılı itibariyle işgücüne katılma oranının erkeklerde %71,9, kadınlarda ise %30,7 olarak gerçekleştiği göz önüne alındığında, sivil toplum kuruluşlarında yetkili olarak görev yapan kadınların oranının diğer sektörlere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla beraber, bu oranın toplumun her kesiminin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan kuruluşlar olarak faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında biraz daha yüksek olmasının gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların %24,1'i 46-55 yaş aralığında, %22,2'si 56 yaş ve üstü, %21,0'ı 36-45 yaş aralığında, %21,6'sı 26-35 yaş aralığında, %11,1'i ise 18-25 yaş aralığındadır. Bu oranlar bize, sivil toplum kuruluşlarında yetkili olarak görev yapanların genellikle orta yaş grubundakiler olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayabilmek için teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri mümkün olduğunca yakından takip etmek gerekmektedir. Genç insanların orta yaşlı ve yaşlı insanlara göre, teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri daha yakından takip ettiği bilinen bir durumdur. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının başarılarını artırmaları hususunda yaşça genç



insanların da sivil toplum kuruluşlarında yetkili konumunda görev yapmaları faydalı olacaktır. Genç insanların örgüte sağlayacağı dinamizm ve enerji, aynı zamanda örgütün yeniliklere ve yaratıcılığa daha açık olmasını sağlayacak, böylelikle sivil toplum kuruluşları içerisinde daha yenilikçi ve yaratıcılığa önem veren bir örgüt kültürünün meydana gelmesi ve yerleşmesi kolaylaşacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarında yetkili olarak görev yapanların %46,3'ü lisans mezunu, %21,6'sı yüksek lisans mezunu, %14,2'si önlisans mezunu, %9,3'ü doktora mezunudur. Geriye kalan %8,6'lık oranda yetkili ise, lise mezunudur. Yetkililer arasında ilkokul ve ortaokul mezunu hiç kimse yer almamaktadır. Bu oranlardan hareketle söylenebilir ki, yetkililerin %91,4'ü bir yüksek öğretim kurumunda eğitim görmüşlerdir. Eğitim, toplumsallaşma olgusu içerisinde önemli faaliyetlerden biridir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda refah ve istikrarın daha yüksek olduğu bilinmektedir. Benzer şekilde, yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitim seviyesi yüksek olan örgütlerde başarı düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Bu anlamda sivil toplum kuruluşlarının yetkililerinin eğitim seviyelerinin yüksek olması, bu kuruluşlarının başarısını artırıcı yönde bir etkiye sahiptir. Diğer bir açıdan, eğitim seviyesinin yüksek olması, toplumsal bilincin gelişmesi sonucunu beraberinde getireceğinden, sivil toplum kuruluşlarının yetkililerinin eğitim seviyelerinin yüksek olması zaten beklenen bir durumdur.

Araştırmaya katılanların %58,6'sı 21 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren, %26,5'i 16-20 yıl arası faaliyet gösteren, %9,3'ü 6-10 yıl arası faaliyet gösteren, %5,6'sı 11-15 yıl arası faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşunda yetkili konumunda bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların içinde hiç bir katılımcı, faaliyet yılı 5 yıldan az olan bir sivil toplum kuruluşu bünyesinde değildir. Bu oranlara bakarak, araştırmaya katılanların yetkili konumunda buldukları sivil toplum kuruluşlarının büyük çoğunluğunun uzun sayılabilecek bir süredir faaliyet gösterdiği söylenebilir. Bu örgütlerde uzun süredir faaliyet göstermenin getirdiği, belirli bir biçim kazanmış bir yapının olması ve faaliyetlerin belirli rutinlerde yürütülmesi söz konusu olabilir. Bu durumun yeniliği takip etmeyi gerektiren bir uygulama olan bilgi yönetimini başarısızlığa uğratmaması için, yöneticilerin dikkatli olması gerekir. Bu örgütlerde örgüt kültürünün güçlü olmasının ve örgüt yapısında mekanikleşme görülmesinin, bilgi

yönetiminin uygulanması açısından olumsuz durumlara yol açmaması için, yenilikçilik ve yaratıcılığa önem veren bir örgüt kültürü oluşturulmasına çalışılmalı veya mevcut kültür bu yönde geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Örgütlerin bilgi odaklı olması, örgüt performansını artırmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, bilgi odaklı olan sivil toplum kuruluşlarının performanslarının arttığını göstermektedir. Örgütte bilgiye en üst düzeyde önem verilmesini ve örgütün tüm süreçlerinde bilginin etkin kullanılmasını ifade eden bilgi odaklılık, performansını artırmak isteyen tüm sivil toplum kuruluşları tarafından uygulanmalıdır.

Bir örgütün sosyal, ekonomik ve politik çevre belirsizliğinin artması, örgütte bilgi odaklılığı artıracaktır. Çevresindeki belirsizlik ortamında hayatta kalmak isteyen örgütler, bilgi odaklı oldukları takdirde bu isteklerini daha kolay gerçekleştireceklerdir. Ancak çalışmadan elde edilen bulgular, bu durumun aksini göstermektedir. Sivil toplum kuruluşlarının sosyal, ekonomik ve politik çevre etmenlerinde belirsizliğinin artması, bu kuruluşlarda bilgi odaklılığı artırmamaktadır. Sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar oldukları için, özellikle ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuruluşları kâr amacı güden kuruluşlarda olduğu gibi etkilememektedir. Araştırma sonucunun yazındaki görüşlerden farklı çıkmasının sebebinin, sivil toplum kuruluşlarını etkileyen çevresel etmenlerin, kâr amacı güden örgütleri etkileyen çevresel etmenlerden farklı olması olduğu düşünülmektedir.

Örgütler, belirsizliğin var olduğu bir çevrede ve bilgi odaklı olarak faaliyetlerini sürdürüyorlarsa, performansları artacaktır. Çevre belirsizliği söz konusu olduğunda, bu belirsiz çevreden örgüt için doğru bilgileri elde etmek önem kazanmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, sivil toplum kuruluşlarında sosyal, ekonomik ve politik çevre etmenlerinde belirsizlik varsa ve kuruluş bilgi odaklı olarak faaliyetlerini sürdürüyorsa, kuruluşun başarısının artacağını göstermektedir. Sivil toplum kuruluşları kâr amacı güden kuruluşlar gibi olmasa da çevrelerinde meydana gelen değişimlerden mutlaka etkileneceklerdir. Toplumsal amaçlar için faaliyet gösteren bu kuruluşlar, sosyal çevrede meydana gelen değişimleri doğru olarak algılayıp yorumlayabilirlerse, bu değişimlere cevap verme noktasında başarılı olacak, bu da sivil toplum kuruluşlarının performansının artması sonucunu doğuracaktır.

Örgütlerde teknoloji kullanımı arttıkça, bilgi odaklılık artmaktadır. İnternet, intranet, veritabanı, bilgisayar kullanımı gibi birtakım teknolojik etmenler örgütlerde daha çok kullanıldığında, bilgiyi elde etmek, paylaşmak ve kullanmak çok daha etkin bir biçimde gerçekleşmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında da teknoloji kullanımı arttıkça, bu kuruluşların bilgi odaklılık düzeyi artacaktır. Bu kuruluşlarda bilgi odaklılığın artması, kuruluşların performanslarını artırmaları yolunda bir fırsat yakalamaları sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarında teknoloji kullanımının artırılması gerekmektedir.

Teknolojik etmenlerin örgütte daha çok kullanılması ve örgütün bilgi odaklı olması, örgütün performansını artırıcı bir etkiye sahiptir. Teknolojik etmenler daha çok kullanıldıkça ve örgütler bilgi odaklı hale geldikçe, örgüt faaliyetleri daha etkin ve verimli olarak sürdürülecek ve bu durumda örgüt performansında bir artış meydana gelecektir. Sivil toplum kuruluşları teknoloji kullanımını artırdıkça ve bilgi odaklı olarak faaliyetlerini sürdürdükçe performanslarında artış meydana gelecek ve amaçlarına ulaşmaları daha kolay hale gelecektir. Daha geniş kitlelere ulaşmak ve faaliyetlerini daha etkin biçimde gerçekleştirmek amacı taşıyan sivil toplum kuruluşları, teknoloji kullanımını artırmalıdır.

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bilgi odaklılık artacaktır. Örgüt kültürü, bir örgüte mensup olan tüm bireylerin davranışlarını yönlendiren ortak değerlerdir. Örgüt kültürünün yenilikçi bir yapıda olması, örgütte yapılacak herhangi bir uygulamanın başarısını artırıcı bir etmendir. Dolayısıyla bilgi odaklılığı artırmak için yapılacak faaliyetler de yenilikçi bir örgüt kültürü içinde kabul görecektir. Ancak çalışmada elde edilen bulgular bu durumun aksini göstermektedir. Sivil toplum kuruluşları örneğinde yenilikçi bir örgüt kültürü, bilgi odaklılığı artırmamaktadır. Bu durumun, çalışmaya dahil edilen sivil toplum kuruluşlarının üye sayısının fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Fazla sayıdaki üyeyi ortak değerlerde buluşturup bir örgüt kültürü yaratmak oldukça zor bir durumdur. Yenilikçi bir örgüt kültürü de üyelerin ortak değerleri baz alarak gerçekleştireceği faaliyetler sayesinde yerleşeceğinden dolayı, beklenenin aksine, bilgi odaklılığın artması söz konusu olmamıştır.

Örgüt içinde paylaşımın ve katılımıcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olan ve bilgi odaklı olan örgütlerde performans artacaktır. Yukarıda belirtilen durum göz önüne alındığında, sivil toplum kuruluşlarında örgüt kültürü yenilikçi olarak meydana getirilebilirse ve kuruluş bilgi odaklı hale getirilebilirse, sivil toplum kuruluşunun performansının artacağı söylenebilir. Sivil toplum kuruluşları toplum yararına çalışan örgütler oldukları için, yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olma ve bilgi odaklı olma sayesinde, toplumun yararlanabilmesi için daha yerinde ve daha güzel hizmetler meydana getirerek amaçlarına ulaşma yolunda adım atmış olacaktırlar. Böylelikle sivil toplum kuruluşlarının performansları artacaktır. Sivil toplum kuruluşu yöneticilerinin yapması gereken, paylaşımın ve katılımıcılığın desteklendiği, yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve yenilikçi bir örgüt kültürü meydana getirmek ve kuruluşun bilgi odaklı olarak faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak altyapıyı oluşturmaktır.

Örgütlerin sahip oldukları örgüt yapısı organik hale geldikçe, örgütlerde bilgi odaklılık artar. Araştırmada bu hipotezin desteklenmediği görülmektedir. Organik örgüt yapısında bireylerin inisiyatif aldığını ve kendi özel bilgi ve deneyimlerini gerekli gördükleri zamanlarda kullandıklarını söyleyebiliriz. Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük esası göz önüne alındığında, bireylerin bilgiyi kullanmak ve paylaşmak konusunda da gönüllü olmaları gerektiği söylenebilir. Bu anlamda örgüt yapısının organik olması bireyleri inisiyatif almaya daha çok teşvik edeceğinden, bilginin örgüt içinde paylaşımı ile alakalı olan bilgi odaklılığın sivil toplum kuruluşlarında artmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütlerin örgüt yapısı organik hale geldikçe ve örgütler bilgi odaklı hale geldikçe örgütlerin performansı artacaktır. Organik örgüt yapısına sahip örgütler, esnek bir yapıya sahip oldukları için, faaliyetlerini daha etkin ve verimli sürdürürler. Bu örgütler için çevreye uyum sağlamak ve doğru bilgileri elde edip kullanmak daha kolay olacağı için, performansları artacaktır. Çalışmada elde edilen bulgular dikkate alındığında, sivil toplum kuruluşlarında organik bir yapı ve bilgi odaklılık söz konusu olduğunda, bu kuruluşların performansları artacaktır. Çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilen sivil toplum kuruluşlarının üyelerine ve hedef kitlelerine verecekleri hizmetler, üyelerin ve hedef kitlenin isteklerine daha uygun olacağı için

kuruluşun başarısını artıracaktır. Bu nedenle sivil toplum kuruluşlarının yapısı mümkün olduğunca organik hale getirilmeli ve bununla birlikte bilgi odaklılık ön planda bulundurularak bu kuruluşlarının başarısı artırılma yoluna gidilmelidir.

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, örgütlerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının, çevre, örgüt yapısı, teknoloji kullanımı ve örgüt kültürü etmenleri tarafından etkilendiği ve bilgi yönetimi uygulamalarının örgütlerin performansını ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak belirtmekte yarar vardır ki, çalışmanın örnekleme sivil toplum kuruluşlarıdır. Dolayısıyla, çalışmadan elde edilen bulgular kâr amacı güden örgütler için genelleştirilemez.

"Örgütlerde Bilgi Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği" başlıklı bu araştırmanın benzeri, kamu kurumları gibi kâr amacı gütmeyen diğer örgütlerde de yapılmalıdır. Böylelikle sonuçların ne kadar benzer ya da ne kadar farklı olduğu ortaya konulabilir. Bilgi yönetimini etkileyen etmenlerin diğer örgütlerin performansı ile ilişkisinin neler olduğu bu sayede öğrenilerek, yazına katkı yapılabilir.

Bu çalışmada, örgütlerde bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyen etmenler olarak çevre, örgüt yapısı, teknoloji kullanımı ve örgüt kültürü ele alınmıştır. Yazında mevcut diğer çalışmalarda zaman zaman insan etmeninin de bilgi yönetimini etkileyen etmenler içerisinde yer aldığı görülmektedir. Araştırmada insan etmeni, etkileri açısından örgüt kültürü içerisinde değerlendirildiğinden, bu etmenin ayrıca üzerinde durulmasına gerek görülmemiştir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda, modele dahil edilen değişkenlerde değişiklikler yapıldığında farklı sonuçlara ulaşılması söz konusudur. Dolayısıyla bu çalışmadaki modelde kullanılan değişkenlerde değişiklik yapılarak uygulanan diğer çalışmalarda farklı sonuçlarla karşılaşılması mümkündür. Sonraki çalışmalarda, farklı değişkenler kullanılarak bilgi yönetimi konusuna daha farklı açılardan bakılmasının, bilgi yönetimi konusunun derinliğini artırması açısından yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilgi yönetiminin örgütlerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi için, örgüt yöneticilerinin mutlaka bilgi yönetiminin altyapısını oluşturmaları gerekmektedir. Bu altyapı, gerek teknik, gerekse sosyal altyapı şeklinde düşünülmelidir. Teknik altyapı

olarak bilgi teknolojilerinin örgüte kazandırılması, bilgiyi ihtiyaç duyulan zamanda örgüte sağlayacak ve ihtiyaç duyulduğunda paylaşılmasını sağlayacak bilgisayar, internet, intranet, veri tabanı gibi uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Sosyal altyapı olarak da bilgi paylaşımını destekleyecek bir örgüt kültürünün yaratılması, çalışanların bilgi paylaşımının neden önemli ve gerekli olduğu konusunda bilinçlendirilmesi gibi uygulamaların yapılması gerekmektedir. Örgütlerde meydana gelecek her yeni uygulamanın ya da her değişimin belirli bir maliyeti olacağı açıktır. Örgütlerin bilgi yönetimini daha etkin olarak uygulamalarını sağlayacak altyapının oluşturulması da belirli bir maliyet gerektirecektir. Ancak kısa dönemli olarak düşünüldüğünde maliyet yaratıcı bir unsur gibi görünen bu altyapı oluşturma faaliyetleri, uzun dönemde örgüte fayda sağlayacaktır. Sivil toplum kuruluşunun daha çok insan tarafından bilinmesini sağlayacak, böylelikle sivil toplum kuruluşunun daha etkin çalışabilmesi için bir fırsat yaratılmış olacaktır.

Sivil toplum kuruluşları kâr amacı güden örgütler değildir. Bu kuruluşlar, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan örgütler oldukları için, ekonomik olarak değil, toplumsal olarak fayda yaratmak amacını taşımaktadırlar. Dolayısıyla bu örgütlerin, kâr amacı güden örgütlerle aynı faaliyetlerde bulunmaları ve aynı amaçlarla hareket etmeleri düşünülemez. Bu örgütleri etkileyen çevresel etmenler de doğal olarak kâr amacı güden örgütlerinkinden farklıdır. Sonraki araştırmalarda, sivil toplum kuruluşları için çevre etmeninin daha derinlemesine çalışılmasının, bu kuruluşların performanslarının nasıl artırılabileceğini göstermesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin performansları, objektif veya subjektif ölçüler kullanılarak ölçülebilir. Yazında son zamanlarda bu iki tür ölçünün beraber kullanılmasının örgüt performansını daha iyi yansıtabileceği görüşü hakimiyet kazanmıştır. Araştırmada sivil toplum kuruluşlarının performansını ölçmek için kullanılan kriterler subjektiftir. Bu durum sivil toplum kuruluşlarının kâr amacı gütmemesinden kaynaklanmaktadır. Kâr amacı güden kuruluşlarda performans finansal ölçüler kullanılarak ölçülür, bu ölçüler objektiftir. Sonraki araştırmalarda objektif ölçülerin kullanılmasının, daha farklı sonuçlara yol açacağı düşünülmektedir.

Her örgütte yapılan uygulamalar, örgütün amaçları, içsel ve dışsal çevre koşulları ve örgütün dinamiklerine göre farklı sonuçlar yaratacaktır. Örgütlerin performanslarını artırmak, onları daha başarılı örgütler yapmak amacını taşıyan bilgi yönetimi uygulamaları da her örgütün taşıdığı koşullara göre farklı sonuçlar oluşmasına yol açacaktır. Bilgi yönetimi uygulamalarının ne şekilde yapılacağı belirlenmesi için, öncelikle her örgütün sahip olduğu koşullar değerlendirilmeli ve buna göre uygulamaların yapılması gerekmektedir. Benzer şekilde, her örgütün bilgi yönetiminden elde ettiği başarının, örgütün koşullarına göre değerlendirilmesi gerekir.

## KAYNAKÇA

- Abdullah, R., Selamat, M. H., Jaafar, A., Abdullah, S. ve Sura, S. (2008) “An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution”, *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 8, no.1, pp. 281-290.
- Ada, N. (2007) “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, *Ege Akademik Bakış*, c. 7, s. 2, ss. 551-559.
- Akdemir, A. (2008) *Vizyon Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003) “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, s. 1, ss. 175-188.
- Aktan, C. C. ve Çoban, H. (2005) “Kamu Sektöründe İyi Yönetim İlkeleri”, <http://www.canaktan.org/politika/kurum-devyonetimi/aktan-coban.pdf>, (erişim tarihi 10.10.2010)
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2005) *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Derl: Coşkun Can AKTAN ve İstiklal Y. VURAL (Çizgi Kitabevi: Konya), ss. 1-30.
- Alkan, N. (2003), “Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi”, *Bilgi Dünyası*, c. 4, s. 2, ss. 122-145.
- Argyris, C. (1993) *Knowledge for Action*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Ashill, N. J. ve Jobber, D. (1999) "The Impact of Environmental Uncertainty Perceptions, Decision Maker Characteristics and Work Environment Characteristics on the Percieved Usefulness of Marketing Information Systems (MkIS): A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 519-540.



- Aslan, M. ve Kaya, G. (2004) "1980 Sonrası Türkiye'de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 5, s. 1, ss. 213-223.
- Barca, M. (2002) "Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, Hereke-Kocaeli.
- Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.: İstanbul.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007) "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği", *Bilgi Dünyası*, c. 8, s. 2, ss. 280-296.
- Bhatt, G. D. (2001) "Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People", *Journal Of Knowledge Management*, vol. 5, pp. 68-75.
- Bhatt, G. D. (2002) "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, pp. 31-39.
- Blair, D. (2002) "Knowledge Management: Hype, Hope, or Help?", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 53, no. 12, pp. 1019-1028.
- Bollinger, A. S. ve Smith, R. D. (2001) "Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, no. 1, pp. 8-18.
- Buchko, A. A. (1994) "Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no.2, pp. 410-425.

- Campos, E. B. ve Sanchez, P. S. (2003) "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, num. 2, pp. 5-17.
- Carter, C. ve Scarbrough, H. (2000) "Towards a Second Generation of KM? The People Management Challenge", *Education & Training*, vol. 43, num. 4-5, pp. 215-224.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003) *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Choi, Y.S. (2000) An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management, Doktora Tezi, Nebraska Üniversitesi: ABD.
- Clarke, T ve Rollo C. (2001) "Corporate Initiatives in Knowledge Management", *Education & Training*, vol. 43, num. 4-5, pp. 205-214.
- Cohen, J. F. (2001), "Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-strategic Decision Making and Organizational Performance", *South Africa Journal of Business Management*, vol. 32, no. 3, pp. 17-31.
- Çapar, B. (2003) "Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Bildiriler Kitabı, ss. 421-432, İstanbul.
- Çivi, E. (2000) "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence&Planning*, vol. 18, num. 4, pp. 166-174.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. (1988), "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 123-139.
- Davenport T. H. ve Prusak L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L (2001) *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları: İstanbul.

- Demirhan, D. (2002) "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege Akademik Bakış*, c. 2, s. 2, ss. 117-124.
- Duncan, R. B. (1972) "Characteristics of Environments and Percieved Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, pp. 313-327.
- Drucker, P. F. (1999) *Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı* (Çev. Gündüz Bulut), Bilgi Yönetimi (Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler), MESS Yayınları: İstanbul.
- Drucker, P. F. (2000) *Yeni Gerçekler* (Çev. Birtane Karanakçı), Türkiye İş Bankası Yayınları: İstanbul.
- Dur, S. (2008) Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Durna, U. (2005) "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60-2, ss. 71-96.
- Ercan, H. (2002) "Türkiye'de Sivil Toplum Tartışmaları Üzerine", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 26, s. 1, ss. 69-79.
- Finlay, W. ve Marin, J. K. (1995), "Organizational Structure and Job Satisfaction", *Administration&Society*, vol. 27, no. 3, pp. 427-450.
- Goll, I., Brown Johnson, N. ve Rasheed, A. A. (2007), "Knowledge Capability, Strategic Change, and Firm Performance", *Management Decision*, vol. 45, no. 2, pp. 161-179.
- Gürdal, O. (2004) "Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi'nin Reddettikleri", *Bilgi Dünyası*, c. 5, s. 1, ss. 48-73.
- Hoque, Z. (2004) "A Contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on

Organizational Performance", *International Business Review*, vol. 13, pp. 485-502.

İnat, Ş. (2006) Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Hemşehri Dernekleri ve Kentleşme Süreci (Antalya Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

İnce, M. ve Oktay, E. (2006) "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 10, ss. 11-29.

İpçioğlu, İ. ve Tunca M. Z. (2002) "Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi." *Verimlilik Dergisi*, s. 2, ss. 7-24.

İpçioğlu, İ. (2004) İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Kalkan, V. D. (2006) "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.e-sosder.com), c. 5, s. 16, ss. 22-36.

Kanagasabapathy, K.A., Radhakrishnan, R. ve Balasubramanian, S. (2006) "Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System – A Case Study in Process Industry", <http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/documents/empirical-investigation-of-critical-success-factor-and-knowledge-management-structure-for-successful-implementation-of-knowledge-management-system-a-case-study-in-process-industry-13120>. (Erişim tarihi: 16.07.2010)

Keyman, F. (2004) "Sivil Toplum, Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye", *Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, no: 4, İstanbul Bilgi Üniversitesi: İstanbul.

Kırım, A. (1998) *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Kulaklı, A. ve Birgün, S. (2005), “Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi”, *itüdergisi/b - sosyal bilimler*, c. 2, s. 1, ss. 37-48.
- Lam, A. (2000) “Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework”, *Organization Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 487-513.
- Laudon K. ve Laudon J. (1998) *Management Information Systems*, Prentice Hall International, Inc.: USA.
- Lundvall, B. (2006) “Knowledge Management in the Learning Economy”, *DRUID Working Paper*, no. 06-6. (<http://www3.druid.dk/wp/20060006.pdf>)
- Moffett, S., McAdam, R. ve Parkinson, S. (2003) “An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, pp. 6-26.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press: New York.
- Nonaka, I. (1999) *Bilgi Yaratan Şirket*, Harvard Business Review, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, (Çev. Gündüz Bulut), MESS Yayınları: İstanbul.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, McGraw-Hill: New York.
- Odabaş, H. (2003) “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, *Türk Kütüphaneciliği*, c. 17, s. 4, ss. 357-368.
- Onay, Z. (1998) “Sağlık Sektöründe Bilgi Sistemleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 13, s. 2, ss. 35-46.
- Öğüt, A. (2001) *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Özalp, A. (2008) Sivil Toplum Örgütlerinin Toplumsal ve Siyasal Bakımdan Önemi, Dernekler Denetçiliği Yeterlilik Tezi, T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı: Ankara.

- Özdemirci, F. (1999) “Teknolojik Gelişmelerin Belge Yönetimine Etkisi ve Arşivler”, *Türk Kütüphaneciliği*, s. 13, c. 1, ss. 50-57.
- Özer, G. ve Akça, Y. (2007) "Çevresel Özelliklerin Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Uygulama Başarısı ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerindeki Etkisi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c. 3, s. 1, ss. 1-26.
- Özgener, Ş. (2002) “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *I. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi*, Bildiriler Kitabı, ss. 483-496, Kocaeli.
- Öztürk, M. (2009) Bilgi Yönetimi: Rekabet Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Perçin, M. (2008) İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.
- Rowley, J. (1999) “What is Knowledge Management”, *Library Management*, vol. 20, num. 8, pp. 416-419.
- Sağsan, M. (2002) “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkiler, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan”, *Bilgi Dünyası*, c. 3, s. 2, ss. 205-230.
- Sel, C. (2008) Emniyet Teşkilatında Bilgi Yönetimi Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Sevinç, İ. (2006) Bilgi Teknolojileri Kullanımının Kamu Kurumları Üzerindeki Etkileri: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği), Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Serpek, E. (2003) Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008) *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Şendoğdu, A. (2005) Hizmet İşletmelerinde Stratejik Planlama Sürecinde Bilgi Yönetimi: Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- (STEP) Türkiye Ülke Raporu II (2011) CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi, TÜSEV: İstanbul.
- Tiryaki, R. (2005) Hiyerarşik Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Tiwana, A. (2003) *Bilginin Yönetimi*, (Çev. Elif Özsayar), Rota Yayıncılık: İstanbul.
- Talas, M. (2011) “Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi”, *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi (TÜBAR)*, s. 29, ss. 387-401.
- Thurow, L. C. (2000) “Globalization: The Product of a Knowledge-Based Economy”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 570, Dimensions of Globalization, pp. 19-31.
- Tonta, Y. (2004) “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”, *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu*, Bildiriler Kitabı, ss. 1-9, Ankara.
- Turan, A. H. ve Şenkayas, H. (2006) “İşletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi”, *Yönetim ve Ekonomi*, c. 13, s. 1, ss. 17-26.
- Turunç, Ö. (2006) Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.
- Türk, M. (2003) *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

- Uit Beijerse, R. P. (1999) "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, pp. 94-110.
- Uit Beijerse, R. P. (2000) "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, no: 2, pp. 162-179.
- Uzun, D. (2007) Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Valkokari, K. ve Helander, N. (2007) "Knowledge Management in Different Types of Strategic SME Networks", *Management Research News*, vol. 30, no. 8, pp. 597-608.
- Wiig, K. M. (1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, vol. 30, no. 3, pp. 399-405.
- Yılmaz, Ş. (2005) "Bilgi Yönetimine Giden Yol: E-Türkiye Sürecinde Elektronik Belge Yönetiminin Önemi ve Mevcut Durum Çalışmaları", *ÜNAK'05: Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması Konferansı*, Bildiriler Kitabı, ss: 69-90. (<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-11.pdf>)
- Yozgat, U. (1998), *Yönetim Bilişimi Sistemleri*, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Zaim, H. (2005) *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları: İstanbul.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Başak DOĞAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Rize / 27.06.1982

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 2000-2004

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2004-2006

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi, 2005-2009.  
Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, 2009- .....

### İletişim

e-posta Adresi : basakcataloglu@gmail.com

Tarih : Ocak 2013

**EK-1 : ANKET FORMU****BİLGİ YÖNETİMİ ve ÖRGÜT PERFORMANSI ANKETİ**

- Bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının, örgüt performansı ile olan ilişkisinin belirlenmesidir.
- Eğer istemiyorsanız bu anketi yanıtlamak zorunda değilsiniz. Herhangi bir nedenden dolayı istediğiniz anketi yanıtlamayı bırakabilirsiniz.
- Yanıtlarınız kimliğinizi veya kuruluşunuzu belirlemez. Ayrıca kimliğinizi belirtmeniz istenmemektedir.
- Sorulara vakit ayırmak dışında bu anket çalışması sizin için herhangi bir yükümlülük getirmemektedir.
- Sorularla ilgili herhangi bir görüş istediğinizde bize başvurabilirsiniz.
- Bütün yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Görüşünüzü maddelerin yanındaki kutucuklara çarpı ( x ) işareti koyarak belirtiniz.

**LÜTFEN TÜM SORULARI YANITLAYINIZ.**

*Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.*

Yrd.Doç.Dr. A.Ender ALTUNOĞLU

Öğr.Gör. Başak DOĞAN

**I. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER**

Cinsiyetiniz?	Kadın	<input type="checkbox"/>	Erkek	<input type="checkbox"/>						
Yaşınız?	18-25	<input type="checkbox"/>	26-35	<input type="checkbox"/>	36-45	<input type="checkbox"/>	46-55	<input type="checkbox"/>	56 ve üstü	<input type="checkbox"/>
Eğitim seviyeniz?	İlkokul	<input type="checkbox"/>	Ortaokul	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Ön lisans	<input type="checkbox"/>		
	Lisans	<input type="checkbox"/>	Yüksek lisans	<input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>				
Kuruluşunuz kaç yıldan beri faaliyet göstermektedir?	0-5	<input type="checkbox"/>	6-10	<input type="checkbox"/>	11-15	<input type="checkbox"/>	16-20	<input type="checkbox"/>	21 ve üstü	<input type="checkbox"/>

**II. BÖLÜM: BİLGİ YÖNETİMİ**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kuruluşumuz bilgi odaklı bir kuruluş olarak değerlendirilir.					
Etkin bir yönetim sayesinde, kuruluşumuzda var olan bilgi seviyesini artırmak mümkündür.					
Kuruluşlardaki bilgi varlığının önemi arttığından dolayı, gelecekte bilgi yönetimine verilen önemin daha da arttığını göreceğiz.					
Bilgi yönetiminin, çalışanların iş garantisi üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.					
Bilgi yönetimi, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin tanımlamalar ve ortaya çıkabilecek problemler için, önceden hazırlanmış olan uygulamalar sonucu ortaya çıkacaktır.					
Kuruluşumuzda bilginin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, Bilgi Yöneticisi ya da dışarıdan bir danışman gibi, bir bilgi yönetimi uzmanının varlığına ihtiyaç vardır.					

### III. BÖLÜM: ALGILANAN ÇEVRE UNSURLARI

	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
Gelecek yıl meydana gelebilecek sosyal, ekonomik ve politik değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.					
Gelecek yıl, kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili hedef kitle taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikler hakkında sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.					
Gelecek yıl diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından ne tür hizmetlerin verilebileceğine ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.					
Gelecek yıl kuruluşumuzu etkileyebilecek teknolojik değişmelere ilişkin sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.					
Gelecek yıl işgücü piyasalarında meydana gelebilecek değişmelerle ilgili sahip olduğum bilgilerin yeterli olduğuna inanıyorum.					
Sosyal, ekonomik ve politik şartlarda meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.					
Kuruluşumuzun sunduğu hizmetlerle ilgili meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.					
Diğer Sivil Toplum Kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerde meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.					
Teknolojide meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.					
İşgücü piyasasında meydana gelebilecek değişmelerin kuruluşumuz üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olacağını söyleyebilirim.					
Üyelere sunulan hizmet politikalarında meydana gelebilecek değişmelerin, üyelerin memnuniyetini artırıp artırmayacağını tahmin edebiliyorum.					
Uygulamadaki yönetim-çalışan ilişkisinin kuruluşumuzdaki tatmin düzeyini artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum.					
Üyelere sunulan mevcut hizmetlerin kuruluşumuzun performansını artırıp artırmayacağını öngörebiliyorum.					

### IV. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

	Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
Kuruluşumuz, üyelerin kendilerini evlerinde gibi hissettiği ve bir çok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir.					
Kuruluşumuz girişimci bir kuruluştur. Üyeler risk almaktan ve yeniliklerden hoşlanırlar.					
Kuruluşumuz sonuç odaklıdır. Ana amaç işlerin yapılmasıdır ve üyeler rekabetçi ve başarıya odaklanmışlardır.					
Kuruluşumuz formalleşmiş ve bürokratik bir yapıdadır. Üyelerin ne yapacağı prosedürlerle belirlenmiştir.					
Kuruluşumuzun lideri, genellikle yol gösterici, kolaylaştırıcı ya da koruyucu rolündedir.					
Kuruluşumuzun lideri, genellikle girişimci, yenilikçi ya da risk alıcı rolündedir.					
Kuruluşumuzun lideri, rasyonel ve sonuç odaklıdır.					
Kuruluşumuzun lideri, örgütü koordine eden, organize eden ve verimli çalıştıran kişi olarak görülür.					
Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık ile açıklanır.					
Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilikçilik ve özgünlük ile açıklanır.					
Kuruluşumuzdaki yönetim tarzı, rekabetçilik, yüksek beklentiler ve amaca ulaşma ile açıklanır.					
Kuruluşumuzdaki yönetim ilkeleri, çalışanlarımızın iş güvenliği, rahat çalışma koşulları ve iş garantisinin sürekliliğidir.					
Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir.					
Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, yenilikçilik ve gelişime doğru yönelmektir. Yeni teknolojiler kullanmak önemlidir.					

Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, başarı ve amaçlara ulaşmaktır. Pazarda ataklık ve kazanmak en önemli amaçtır.					
Kuruluşumuzu bir arada tutan şey, formel kurallar ve politikalar. Düzgün çalışan bir örgütün devamlılığına önem verilir.					
Kuruluşumuz, üyelerin gelişmesi üzerinde durur. Yüksek güven, açıklık ve katılımçılık esastır.					
Kuruluşumuz yeni kaynaklar elde etmek ve zorlukları aşmak konularında isteklidir. Yeni şeyler denemeyi ve yeni fırsatların çıkmasını önemser.					
Kuruluşumuz rekabetçi eylemlere ve başarıya ulaşmaya önem verir.					
Kuruluşumuz varlığını sürdürmeye ve sürekliliğe önem verir. Etkinlik, kontrol ve problemsiz bir işleyişe sahip olmak önemlidir.					
Kuruluşumuz, başarıyı insan kaynaklarının geliştirilmesi, takım çalışması ve insana yönelik yatırım olarak tanımlamaktadır.					
Kuruluşumuz, başarıyı en özgün şekilde hizmet sunmak olarak tanımlamaktadır.					
Kuruluşumuz, başarıyı üye sayısının artması olarak tanımlamaktadır.					
Kuruluşumuz, başarıyı amaca ulaşmak olarak tanımlamaktadır.					

## V. BÖLÜM: ÖRGÜT YAPISI

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kuruluşumuz, önceden belirlenmiş prosedürlere uyulmasına önem vermektedir.					
Kuruluşumuzda yazılı kurallar ve prosedürler üzerinde durulur.					
Kuruluşumuzda, her durum için, uygulanabilir bir prosedür vardır.					
Kuruluşumuzda yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.					
Kuruluşumuzda astlardan gelen öneriler dikkate alınır.					
Kuruluşumuzda karar verilirken, karardan etkilenecek olan insanlara görüşleri sorulur.					
Kuruluşumuzda kararlar, en yeterli ve en doğru bilginin elde edildiği kademedir alınır.					
Kuruluşumuzda çalışanlar, görevlerini ihlal edip etmedikleriyle ilgili olarak sık sık denetlenirler.					
Kuruluşumuzda yeni şeyler deneme isteği vardır.					
Kuruluşumuzda yeni bir fikir uygulanmadan önce, iyice analiz edilir.					
Kuruluşumuzda yaratıcı olarak nitelenen kişi, başarısızlığın sonuçlarına rağmen risk almaya devam eder.					
Kuruluşumuzda risk almak, desteklenen bir davranış değildir.					

## VI. BÖLÜM: TEKNOLOJİ KULLANIMI

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, bizleri işimize daha çok yakınlaştırmaktadır.					
Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, yaptığımız işte kontrolümüzü artırmamıza yardımcı olmaktadır.					
Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, psikolojik ve fiziksel sağlığımızı olumlu etkilemektedir.					
Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojilerin bizlerin yerini alması mümkün değildir.					
Kuruluşumuzda işimizi yaparken kullandığımız alet, makine, iletişim cihazları gibi otomasyon ve teknolojiler, işletmenin bölümleri arasında ve personel arasında dayanışmayı artırmaktadır.					

## VII. BÖLÜM: PERFORMANS

	Çok memnunlar	Memnunlar	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
Hedef kitlenizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
Üyelerinizin kuruluşunuzun vermiş olduğu hizmetlerden memnuniyet seviyesini nasıl değerlendiriyorsunuz?					

	Kesinlikle edebiliyor	Edebiliyor	Kararsızım	Edemiyor	Kesinlikle edemiyor
Sizce STK'nız kuruluş amacı doğrultusunda hareket edebiliyor mu?					

Son üç yılda, üye sayımızdaki tahmini artış yada azalış **ORANI** nedir? Lütfen bir rakam belirtiniz. % .....