



T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı Programı

KOLEKTİVİST KÜLTÜREL ORYANTASYON VE BİLGİ  
PAYLAŞIMI TUTUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER - BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Emel ÇIRAK

155200177

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Yasin AKSOY

İstanbul, 2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı Programı

**KOLEKTİVİST KÜLTÜREL ORYANTASYON VE  
BİLGİ PAYLAŞIMI TUTUMU ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER-BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans

Tezi Hazırlayan: **Emel ÇIRAK**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kolektivist Kültürel Oryantasyon ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler – Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20.04.2018

**Emel ÇIRAK**

## ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

20.04.2018

**Emel ÇIRAK**

## ÖZET

# KOLEKTİVİST KÜLTÜREL ORYANTASYON VE BİLGİ PAYLAŞIMI TUTUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER-BİR ARAŞTIRMA

Emel ÇIRAK

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Yasin AKSOY

Aralık, 2018 - 65 sayfa

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yoğun olarak görülen bilgi paylaşımı sorunsalına işletme çalışanlarının içinde bulunduğu toplulukçu kültürel oryantasyon paradigması ile yaklaşılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde ana araştırma konusu bilgi paylaşımı tutumları olduğu için teorik açıdan bu değişkeni inceleme ele alınmıştır. İkinci bölümde kültürel çevre ve kültürel oryantasyon konuları bireysel ve kolektivist açıdan incelenecektir. Kolektivist ise; bireyselciliğin aksidir, toplumsallık öngörülmektedir. Bireylerin tek tek faydaları değil toplumsal faydalar önemlidir. Bireylerin içerisinde buldukları gruplarını merkez olarak görür. Bu bakış açısında, birey kendi kültüründe değil toplum kültüründe hareket etmelidir.

Çalışmanın üçüncü yani son bölümü ise araştırma bölümünden oluşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kolektivist Kültür, Bilgi Paylaşımı, Kültürel Oryantasyon,

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN COLLECTIVIST CULTURAL ORIENTATION AND KNOWLEDGE SHARING ATTITUDE AND A RESEARCH**

**Emel ÇIRAK**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Dr. Öğr. Yasin AKSOY**

**December, 2018 - 65 pages**

The aim of this study is to approach the question of information sharing, which is seen intensely in enterprises, with the paradigm of collectivist cultural orientation in the employees of the business.

In the first part of the study, the main research topic is information sharing attitudes, so this theoretical investigation is examined. In the second part, cultural environment and cultural orientation issues will be examined in terms of individual and collectivist. The collectivist is; it is the opposite of individualism, sociality is foreseen. Individual benefits are important, not individual benefits. Individuals see the groups they are in as the center. In this perspective, the individual should act not in their own culture but in the culture of society.

The third part of the study is the research part.

**Key Words:** Collectivist Cultur, Knowledge Sharing, Cultural Orientation,

## ÖNSÖZ

Öncelikle beni bugünlere getiren, hep yanımda olan canım aileme ve bana hayatıma girdiği günden beri şans getiren canım eşime desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Her zaman önümdeki engelleri kaldıran her zaman beni destekleyen her isteğimi gerçekleştiren sevgili Kemal Gözükara'ya, ve yine aynı şekilde beni destekleyen, kendimi geliştirmem için öncü olan ve her türlü koşulu sağlayan beni sevgisiyle kucaklayan Ayse Özkavaklı'ya, yüksek lisans sürecinde desteklerini esirgemeyen Metin Tok'a iş arkadaşından çok bana ikinci bir aile olan Mali İşler personellerine, tezimde yardımını esirgemeyen, bana dayanma sabrını gösteren Yağmur Aksoy'a, birçok püf noktayı benimle paylaşan Elif Karagöz'e ve Gülşah Dalkılıç'a ve tabiki tez danışmanım Yasin Aksoy'a teşekkür ediyorum. Herzaman beni çalışmaya teşvik ettiniz.

Ve anket çalışmama katılan zaman ayıran herkese ise ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

**İSTANBUL, 2018**

**Emel ÇIRAK**

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET-----	I
ABSTRACT-----	II
ÖNSÖZ -----	III
İÇİNDEKİLER-----	IV
KISALTMALAR-----	VIII
TABLolar LİSTESİ-----	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ-----	X
GİRİŞ-----	1

## 1.BÖLÜM

1. Kültür Olgusu -----	3
1.1. Kültürün Tanımı ve Önemi-----	3
1.2. Kültürün Özellikleri-----	4
1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler -----	6
1.3.1. Normlar -----	6
1.3.2. Değerler-----	6
1.3.3. Ekonomi-----	7
1.3.4. Dünya Görüşü-----	7
1.3.5. İnançlar-----	7
1.3.6. Dil-----	7
1.3.7. Semboller-----	8
1.3.8. Gelenek ve Görenek-----	8
1.3.9. Estetik-----	8
1.3.10. Teknoloji-----	9



<b>1.4. Kültürün Boyutları</b>	9
<b>1.4.1. Güç Aralığı (Power Distance)</b>	9
<b>1.4.2. Erkeksilik – Kadınsılık (Masculinity)</b>	10
<b>1.4.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)</b>	10
<b>1.4.4. Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism)</b>	11
<b>1.4.5. Uzun ve kısa döneme yönelme (Long-term orientation)</b>	11
<b>1.5. Kültürün Sınıflandırılması</b>	11
<b>1.5.1. Genel ve Alt Kültür</b>	11
<b>1.5.2. Maddi ve Manevi Kültür</b>	12
<b>1.5.3. Karşı Kültür</b>	12
<b>1.6. Örgüt Kültürü</b>	12
<b>1.6.1. Örgüt Kültürü Kavramı</b>	13
<b>1.6.2. Örgüt Kültürünün Temelleri</b>	14
<b>1.6.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları</b>	14
<b>1.6.4. Örgüt Kültürü Türleri</b>	14
1.6.4.1. Baskın Kültür-Alt Kültür	15
1.6.4.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür	15
<b>1.7. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler</b>	16
<b>1.7.1. Örgüt Kurucuları</b>	17
<b>1.7.2. Örgütün Çevresine Etkisi</b>	17
<b>1.7.3. Üyelerin Etkisi</b>	17
<b>1.8. Kolektivist Kültür</b>	17
<b>1.8.1. Kolektivist Olgusu</b>	17
<b>1.8.2. Kolektivist Tanımı</b>	18
<b>1.8.3. Kolektivist Kültür Özellikleri</b>	19
<b>1.8.4. Kolektivist Kültür Ve Örgüt Kültürü İlişkisi</b>	19
<b>1.8.5. Kolektivist Kültür Oryantasyonu</b>	20

## **2.BÖLÜM**

<b>2. Bilgi Kavramı</b>	21
<b>2.1. Bilginin Tanımı</b>	21
<b>2.2. Bilginin Özellikleri</b>	24

<b>2.3. Bilgi Türleri</b>	24
<b>2.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri</b>	24
2.3.1.1. İdealist Bilgi	25
2.3.1.2. Sistematik Bilgi	25
2.3.1.3. Pragmatik Bilgi	25
2.3.1.4. Otomatik Bilgi	25
<b>2.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri</b>	26
2.3.2.1. Açık Bilgi	26
2.3.2.2. Kapalı (Örtülü) Bilgi	26
<b>2.4. Bilgi Üretimi</b>	27
<b>2.4.1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm (Sosyalleşme)</b>	27
<b>2.4.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm (Dışsallaştırma)</b>	28
<b>2.4.3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm (Birleştirme)</b>	28
<b>2.4.4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm (İçselleştirme)</b>	28
<b>2.5. Bilgi Paylaşımı</b>	29
<b>2.5.1. Bilgi Paylaşımı Etkileri</b>	30
<b>2.5.2. Bilgi Paylaşım Stratejileri</b>	31
2.5.2.1. Kültürel Değerler	31
2.5.2.2. Uygun Personelin İstihdam Edilmesi	32
2.5.2.3. İnsan Şebekelerinin Rolü	32
2.5.2.4. Ödüller ve Motivasyon	34
2.5.2.5. Şampiyonun Rolü	34
<b>2.5.3. Bilgi Paylaşımı İlkeleri</b>	35
<b>2.5.4. Bilginin Transferi</b>	36
<b>2.5.5. Bilgi İşbirliği</b>	36
<b>2.5.6. Bilginin Depolanması</b>	36
<b>2.5.7. Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler</b>	37
<b>2.5.8. Bilgi ile İlgili Faktörler</b>	37
<b>2.5.9. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller</b>	37
2.5.9.1. Bireysel engeller	39
2.5.9.2. Örgütsel Engeller	40

2.5.9.3. Teknolojik Engeller-----	41
2.5.10. Bilgi Çalışanları-----	42
2.5.11. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları-----	43
2.5.12. Bilgi Paylaşımında Ödül-----	43
2.5.13. Bilgi Paylaşımı ve Teknoloji-----	43
2.5.14. Bilgi Paylaşımı ve İletişim-----	44
2.5.15. Kültürün Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri-----	45

### **3.BÖLÜM**

3. Kolektivist Kültürel Oryantasyon Ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma -----	48
3.1.1. Araştırmanın Amacı-----	48
3.1.2. Araştırmanın Modeli-----	48
3.1.3. Araştırmanın İstatistiksel Bulguları-----	49
3.1.4. Kolektivist Kültür ve Bilgi Paylaşımı Kavramlarının Aralarındaki İlişkiler -----	53
<b>SONUÇ</b> -----	54
<b>KAYNAKÇA</b> -----	57
<b>EKLER</b> -----	63
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> -----	64

## KISALTMALAR

**b.t. :** Bilinmeyen tarih

**Vd. :** Ve diğerleri



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Karşılaştırması-----	16
<b>Tablo 1.2</b>	Bireycilik ve kolektivist özelliği arasındaki farklılıklar-----	18
<b>Tablo 2.1</b>	Veri, Enformasyon ve Bilgi Karşılaştırması-----	22
<b>Tablo 2.2</b>	Örtük ve Açık Bilginin Özellikleri -----	26
<b>Tablo 2.3</b>	Açık ve Örtülü Bilgi Arasında Dört Tür Etkileşim-----	27
<b>Tablo 2.4</b>	Dört Ayrı Modelin İçerdiği Bilgi-----	29
<b>Tablo 2.5</b>	Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar-----	33
<b>Tablo 2.6</b>	Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler-----	38
<b>Tablo 3.1</b>	Cinsiyet Dağılım Tablosu-----	49
<b>Tablo 3.2</b>	Yaş Dağılım Tablosu-----	49
<b>Tablo 3.3</b>	Eğitim Durumu Frekans Analizi-----	50
<b>Tablo 3.4</b>	Gelir Düzeyi Dağılım Tablosu -----	50
<b>Tablo 3.5</b>	Kolektivist kültür ve Bilgi paylaşımı Faktör ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları(Kolektivist Kültürel Oryantasyonu)-----	51
<b>Tablo 3.6</b>	Kolektivist kültür ve Bilgi paylaşımı Faktör ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları(Bilgi Paylaşımı)-----	52
<b>Tablo 3.7</b>	Kolektivist Kültür ve Bilgi Paylaşımı Regresyon Tablosu-----	52

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1	Bilgi Hiyerarşisi-----	23
Şekil 2.2	Güven, açıklık, takım çalışması, Paylaşım (GATP) modeli-----	46
Şekil 3.1	Araştırma Modeli-----	47



## GİRİŞ

Kültür, toplulukları birbirinden ayıran en temel özelliktir. Kültürün oluşumu insanların topluluk halinde yaşaması sonucu meydana gelir. İnsanların topluluk halinde maddi ve manevi öğrendikleri birbirleriyle paylaştıkları herşeyi kapsar ve toplumdan topluma farklılık gösterirken insanları her boyutuyla yönlendirir.

Kolektivist toplumlar, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, ortaya attığı eylemlerde kendi kültürlerini oluştururlar. Kültürel toplumların gün geçtikçe büyümeleri ve birimler arasında bütünleşmeyi, bilgi paylaşımını sağlamaları için kolektivist kültürlerini yapılandırmaları gerekmektedir.

Günümüzde, işletmelerin önemli kaynaklarından biri de bilgidir. Bilgi bir kaynak olması, maliyetin düşük olması ve katma değer üretebilen bir özellik taşıması nedeniyle iş hayatında avantaj sağlaması sebebiyle bir güç olarak kabul edilebilir. Bilgi, işletmeler için aynı zamanda bir yol göstericidir. İşletme yönetiminde kararların alınmasında bilgi kendini göstermektedir. Bilgi kaynaklarının var olmasıyla birlikte bilginin paylaşılması da çok önemlidir. Bilgi paylaşılması oldukça güç olmasına karşın paylaşıldıkça değer kazanır. Bilginin var olması her zaman bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamına gelmez. Bilgi paylaşımında teknolojik faktörlerin yanı sıra zaman yönetim kararları ve beşeri faktörlerde etkilidir.

Bilgi paylaşımı kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Bireyden çok grup etkisinin daha fazla olduğu doğu kültürlerinde örgüt üyeleri, bilgi paylaşımını ve görüşlerini toplayıp depolamak için bilgi depolarını çok daha az kullanmaktadırlar. Bunun tersine batı kültürü bilgi paylaşımını elektronik medya üzerinden sıklıkla kullanmaktadır.

Bir kişinin bilgisinden başka kişilerin de yararlanmasını sağlamak, bilgi yaratan kolektivist toplumun en önemli çalışmasıdır. Bilimin başarısı, bilginin paylaşılmasıyla gerçekleşir.

Yapılan bu çalışmanın ilk bölümünde genel tanımlamalar yapılmış kültür kavramı kapsamlı bir şekilde araştırılarak *kültür nedir?* sorusuna cevap aranmıştır. Örgüt kültürüne değinilmiş ve çalışmamızın ana konusu olan kolektivist kültür ve kolektivist kültürel oryantasyon incelenmiştir. İkinci bölümde bilgi kavramına derinlemesine incelenmesi yapılmıştır. Bu bölümde diğer bir ana konu olan bu çalışmada hayati değerlerden ikincisi olarak tanımlayabileceğimiz bilgi paylaşımı irdelenmiştir. Üçüncü bölümde kolektivist kültürel oryantasyon ve bilgi paylaşımı ile alakalı bir uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler sayesinde istatiksel olarak analizler yapılmıştır. Kolektivist kültürel oryantasyon ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotezler kurulmuş regresyon, faktör ve frekans analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.



## 1. BÖLÜM

### 1. Kültür Olgusu

Bu bölümde kültür nedir sorusuna cevap aranmış, kültürün önemi, özellikleri, kültürü oluşturan öğeler ve sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Örgüt kültürüne geniş bir çerçeveden bakılmış, kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Diğer bir incelenen konu kolektivist olgusudur. Kolektivist ve kolektivist kültüre açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

#### 1.1. Kültürün Tanımı ve Önemi

C. Wiesler (1965)'e göre bir toplumun yaşam tarzıdır. Kültür milletin yaşam biçimine göre farklılık göstermektedir. Her milletin yaşam biçimi farklıdır. Doğuştan edinilen biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa aktarılabilen içgüdüsel bir olay değil zamanla yaşadıkça öğrenilen kültürler arası etkileşim sonucu oluşan bir toplumsal üründür. Kısaca birey yaşantısına yön veren rehberlik eden bir olgudur.

Bilim insanları Kültürün birçok tanımını yapmıştır. Kant “bir ulusun, bir halkın ya da topluluğun yaşam biçimi” olarak tanımlamış Sapir'in yaptığı tanımda ise kültürün, gelenek birliği, sosyal miras olduğuna dikkat çekilmiştir. Linton hayat biçimi, Wissler düşünce sistemi, Tozzler eğitim, White sembol olarak özetlemiştir (Doğan, 2007).

Otorite olan Schein'in ise kültürü: “Kültür, belirli bir grubun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir” sözleriyle açıklamıştır (Schein, 2002).

Voltaire tarafından ilk kez kullanılan bu kelime insan zekasının oluşumu anlamında kullanılmış, latince de colere ekmek, sürmek, biçmek anlamında

kullanılmıştır. Almancaya cultur, Türkçeye kültür olarak yansımıştır (Güvenç, 2011).

Bu tanımlar içerisinde en önemlisi Tylor'un açıklaması olmuştur:

“Kültür, bir toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür” (Şişman, 2007).

Cemil Meriç (1986)'e göre kültür ise kaypak bir kavramdır. Tahlil edilemez, çünkü unsurları sonsuzdur. Tasvir edilemez çünkü herhangi bir yerde durmaz. Anlamını sözcüklerle belirtmeye kalktığınızda, havayı tutmuş gibi olursunuz. Bi Bakarsınız, her yerde hava, ama avuçlarınız boş.

“Doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey” sözüyle en etkileyici kültür açıklaması Marx'ındır (Güvenç, 2011).

Türk kültür kavramını tanımlayan ilk Ziya Gökalptir. “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur” (Güçlü, 2003).

Türk dil kurumu sözlüğünde ise “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak yer almaktadır (TDK, 02.12.2012, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

## **1.2. Kültürün Özellikleri**

Tanımlar her ne kadar birbirinden farklılık gösterebilir kültürün oluşmasında önemli olarak kabul edilen bazı ortak özellikler vardır. Bu özelliklerin ilki kültür öğrenilebilmektedir. Kültür doğuştan içgüdüsel ya da kalıtsal olarak değil bireylerin doğumundan itibaren kazandığı alışkanlık ve davranışların tümüdür. Tarih boyu

yaşanan değişimler sonucu günün koşulları ile değerleri, tutumları, alışkanlıklarını kapsamaktadır (Güvenç, 2011). Kültür değişebilir. Kültür zamana bağlı değişebildiği gibi toplumdan topluma farklılık gösterebilir. Her toplumun kültürü farklı değişim hızına sahiptir. Bu hız toplumun modernliğiyle orantılı olarak değişiklik göstermektedir. Modern toplumlarda kültür değişimi hızlıken modern toplumlarda yavaş bir değişim gözlenmektedir (Kirel, 2000).

Bir diğeri kültür toplumsaldır. Bireye ait kültür yoktur. Kültür toplumsal olarak yaşanılır ve aktarılır. Toplum aynı toprak parçasında birlikte yaşayan, temel çıkarları doğrultusunda birlik gösteren insanların bütünü olarak adlandırılır. Birey tek başına bir kültür oluşturabilir fakat oluşturduğu bu kültür yaşadığı kültüre uyumluluk sağlayamamasına neden olursa toplum tarafından dışlanıp yadrganabilir ileri boyutlarda yaşamını tehlikeye bile atabilir. Yani bireyin icad ettiği kültür toplumsal hayatın koyduğu sınırlar çerçevesinde olmalıdır. Zaman içerisinde değişim gösteren kültür bireyin icad ettiği yeni kültürü toplumlar kabul edip ayak uydurabilir. Bu yenilik toplumlar tarafından kabul görebilir. Toplumsallık kültürün gerektirdiğinin zorunlu koşuludur (Doğan, 2007).

Kültür bir soyutlamadır. Kültür sistemi kişilerin zihinlerinde var olan bir kavramdır. Belirli davranışlar, değer yargıları, tutumlar sayesinde hissedebilir ve anlayabiliriz. Kültür ortak ve bütümleştirici olarak tanımlandığı için somut olarak işaret edilemez. Bir soyutlamadır. Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır. Bireylerin çevreye uyarlanmasındaki en temel araçtır kültür. Bu uyarlanmanın ilk koşuluysa biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarımızın giderilmesidir. Temel ihtiyaçların giderilememesi ve bu bağlamda doyum sağlamaya yönelik olmayan bir kültür var olamaz (Meriç, 2011). Kültür bütümleştiricidir. Kültür çatışmaya yönelik değildir. Toplum içinde çatışma riskini arttırmaya yönelik statü ve servet farkları oluşmuştur. Kültür ise belirli dayanışma modelleriyle bu farkları minimize eder bütünlük duygusu sağlar. İslam ülkelerinde servet farklarının yaratabileceği çatışmaları azaltabilmek adına zekat verme ve kurban bayramlarında kurban dağıtımını bütünlük sağlama ve dayanışma duygusunu arttırmaya yöneliktir (Güvenç, 2011).

Tarihi ve süreklidir. İnsan öğrendiklerini bildiklerini gelecek kuşağa aktarabilen tek canlıdır. Kuşaktan kuşağa aktarılan kültür bu sayede süreklilik gösterir. Bu sürekliliği sağlayan töreler gelenek ve göreneklerdir. Töreler, gelenekler ve görenekler, doğuştan varolan korunma, cinsellik, beslenme gibi güdü ve eğilimlerin, toplumsal yaşama ve kültüre göre biçimlendirilmesini sağlar, bu eğilimleri sınırlandırır, yönlendirir ve kurumlaştırır. Böylece töreler, gelenek ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlarken bunun yanısıra toplumlarının tarihi bir varlık olmasını, özetle milli tarihe sahip bir topluluk, bir ulus durumuna gelmesini sağlarlar (Terzi, 2000).

### **1.3. Kültürü Oluşturan Öğeler**

Bu öğeler normlar, değerler, ekonomi, dünya görüşü, inançlar, dil, semboller, estetik gelenek/görenek ve teknoloji olmak üzere yedi başlık altında incelenebilir.

#### **1.3.1. Normlar**

Bireyin davranış ve tutumunu belirleyerek yol gösterici olan, toplumsal düzen sağlayan doğruyu yanlışını belirleyen kültür kuralları standart normları oluşturmaktadır. Norm kurallar sistemidir. Her toplumda çeşitli normlar bulunmaktadır. Bu normlar ceza ve ödül yolu ile güvence altına alınabilirler. Kültürel değerlere dayanan normlar bireylerin davranışını sınırlandırabilir. Davranışları yönlendiren karaktere sahip olan bu normlar örf ve adetlerle şekillenebilmektedir. Toplum içinde hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğunu belirleyen normlarla insan davranışı kontrol altına alınmaktadır (Erdoğan, 1987).

#### **1.3.2. Değerler**

İnsanların toplum içinde iyi, doğru ve arzulanan davranışlarını belirten ölçüt ve fikirlerdir. Norm ve değer arasındaki en büyük ayırım değerler soyut iken normların belirgin olmasıdır. Değerler normları büyük ölçüde etkiler. Normlarda

doğru yanlışı belirleyen kültür kuramlarının lt değer olarak adlandırılır. Toplumun yaşamdaki en önemli etkenlerden biridir (Özkalp, 2000).

### **1.3.3. Ekonomi**

Bireyler kendi fiziksel varlıklarını korudukları ve geliştirebildikleri ortamlarda kültürün oluşumu sağlanabilir. Fiziksel varlıklarını koruyup geliştirebildikleri ortamlarda üretilmesi gereken belli gereksinimleri, ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyalar üretilmediği takdirde başka toplumlardan tahsel edilebilir. Belli bir değeri olan ihtiyaç gideren maddeler ekonomik değer taşır. Bu ihtiyaşlar illa maddesel olmak zorunda değildir. Bir bestede ekonomik değer taşır ve bir ihtiyaçtır (Terzi, 2000).

### **1.3.4. Dünya Görüşü**

Milletleri birbirinden ayıran bir hayat felsefesidir. Bir toplumun bireyleri ortak kültürleri sebebiyle tutumları, bakış açıları davranışları bakımından benzerlik gösterebilirler. Olaylar karşısındaki tepkileri, davranış Şekilleri ortak tutumları o toplumun dünya görüşünü meydana getirir. Hayatın getirdiği olaylara, hadiselere her toplum farklı Şekilde karşılık verebilir. Çünkü her toplumda değerler/değer yargıları farklılık gösterir (Şişman, 2007).

### **1.3.5. İnançlar**

Bireylerin dünyaya bakış açılarındaki ortak görüşlerdir. Diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. Kültürün en derin soyut yönünü oluşturur. Değerler değerler neyin ne olması gerektiğini açıklarken inançlar neyin ne olduğunu açıklar (Kirel 2000).

### **1.3.6. Dil**

Kültürün nesiller boyu aktarılmasında insanlığın temek kurumu olarak dil yardım etmektedir. Dil manaların taşınması yanısıra aynı zamanda anlamların taşınmasındada kullanılan işaret sistemidir. Kültürlerin farklılık göstermesi sadece

konusulan kelime farklılıklarında değil jest, mimik gibi kişilerin olaylar karşısında verdikleri konuşulamayan dil yani bedensel hareketlerinde toplumsal kültürlerde farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Kültürün en önemli aracıdır (Özkalp, 2000).

### **1.3.7. Semboller**

Kültür semboller sistemidir. İnsanlar için anlam ifade eden maddi objelerden sese kadar kodlamaları temsil eder. Bireylerin bütün olarak yaşaması, birbirlerini tanınması için semboller önem taşımaktadır. Semboller, ritüeldeki kişiler, sloganlar, eylemler, şarkılardır (Terzi, 2000).

### **1.3.8. Gelenek ve Görenek**

Gelenek ve görenek yazılı olmayan kanunlardır. Kanunların çoğu bu yazılı olmayan fakat etkisini yaşamımızda bizzat hissedebildiğimiz gelenek ve göreneğe uygun şekilde yazılmıştır. Kanunlar insanoğlunun toplum içerisinde davranışlarını düzenler. Yasası bulunmayan kültürlerde toplumun düzeni gelenek ve göreneklerle sağlanmaya devam etmektedir. İnsanların toplum içerisindeki davranışlarını kontrol etmek zordur. Yazılı kanunlarla bu düzeni sağlamak mümkün olmayabilir. Çünkü bu yasalar daha çok haklara ve cezalara karar kılar. Fakat insanların sosyal ilişkilerini, davranışlarının nasıl olması gerektiği kanunlar değil gelenek ve görenekler belirler (Kirel, 2000).

### **1.3.9. Estetik**

Estetik gönül, zihin uğraşısıdır. Sezgi gücüne dayanır. Hissedilen güzel yönleri üzerinde durulmaktadır. Bakış açısını belirleyici bir tutumdur. Kültürlerinde kendilerine özgü bir estetik değerleri vardır. Bu değerler çerçevesinde kültürler çeşitlendirilir (Güvenç, 2011).

### **1.3.10. Teknoloji**

Kültürün maddi boyutudur. Kültürün belirli bir ögesidir. Teknolojinin gelişmesiyle kültürün temeli etkilemesinde değişmeler meydana gelebilmektedir (Şişman, 2007).

## **1.4. Kültürün Boyutları**

Kültürlerarası iletişim alanında başta gelen isimlerden biri olan sosyolog aynı zamanda örgütsel sosyoloji uzmanı Geert Hofstede kültürü açıklayabilmek için beş farklı parametrede incelemiştir. Bu boyutlar güç mesafesi (Power Distance), erkeksilik-kadınsılık (Masculinity), belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance), bireycilik ve toplulukçuluk (Individualism), uzun ve kısa döneme yönelme (Long-term orientation)'dir (Özkalp, 2000).

### **1.4.1. Güç aralığı (Power Distance)**

Kültürün bu boyutunda toplumdaki eşitsizlik konu alınır. Yani zayıfların güçlülerle ilişkisidir. Toplumlarda bazı bölgeler bazı kesimler diğer bölgelere oranla daha fazla güce sahiptir. Güç sahibi olanlar zayıflara çok daha fazla saygı görürler. Zayıfları etkileri altına alabilmeleri olasıdır. Toplumların, toplumdaki eşitsizlikleri benimseme düzeyleri farklılık gösterir. Toplumun eşitsizliğine karşı olan toleransları kültürel değişkendir (Hofstede, 2001).

Bütün toplumlarda yöneten ve yönetilen olarak bir ayrım bulunur. Yönetenler güçlüler hakimiyet alanlarını genişletirken yönetilenlerse bu alanları daraltmaya yönelik davranışlar sergilerler. Yönetenlerin yönetilenlerle daha rahat bir şekilde iletişim kurabilmesi ve alınan tüm kararları eleştirebilmesi 'dar güç mesafesi' olarak adlandırılır. Batı ülkelerde daha çok görülür. Geniş güç mesafesiye yönetilen zayıfların yönetenlerin otoritesini kabullenmesi ve bu otoriteyi sorgulamamalarıdır. Hiyerarşik düzene uyum sağlarlar (Doğan, 2007).

#### **1.4.2. Erkeklik – Kadınlık (Masculinity)**

Bu boyut Hofstede'ye göre toplumda cinsiyetlere lanse edilen roller olarak ifade edilebilir. Cinsiyet rolleri aile, okul, akran gibi grupların içerisinde bireylerin toplumsal yaşama uyum sağlaması veya edineceği bu roller ile bu rollerin gereklerini öğrenmesi (sosyalizasyon) yoluyla aktarılabilir. Yetişkinlik öncesinde sosyalizasyon erkekler için rekabetçi, iddiacı, hırslı; kadınlar için daha çok ilişkilere değer verici, terbiye edici, eşitlik sağlayıcı şekilde oluşabilmektedir. Dış toplumlarda, bireyler arasındaki uyum ve anlaşma çok önemlidir. İş hayatında düşük iş stresi görülür. Bu toplumlarda iyi ücret alan kadınlara sıkça rastlanmaktadır. Çatışmaya yönelik davranışlardan daha uyumlu örtbas edici davranışlar hakimdir. Başarı ve güçten daha çok mutluluk ve huzur ön planda tutulur. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler güç ve başarıyı daha çok önem verir ve bunun sonucunda yüksek iş stresi görülebilir. Bu tarz toplumlarda kadın ve erkek arasındaki ayrım kesin bir çizgi halindedir ve tartışmalar sonucunda çözüme ulaşabilir (Hofstede, 2001).

#### **1.4.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)**

Bu boyut kültürel değişkeninin temel dayanağı kültürün üyelerinin bilinmeye karşısındaki korku, endişe ve tedirginliğine dayanmaktadır. Bu kavram bireylerin belirsizliğin olduğu ortamlarda tahammül derecelerini göstermektedir. Bazı toplumlarda bireyler belirsizlik ortamlarında yaşamayı başarabilirken bazı toplumlarda bireyler belirsizlikten kaçma eğiliminde olabilirler. Bu belirsizliklerden kaçınmanın kuvvetli olduğu kültürel toplumlarda bireyler net bir şekilde açık kurallar isteyebilirler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerdeyse kuralların esnek olmasından bireyler rahatsızlık duymazlar. Bu tarz toplumlarda veya topluluklarda bireyler buldukları ortamları sık bir şekilde değiştirirler (Meriç, 2011).



#### **1.4.4. Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism)**

Toplumdaki bireylerin bir arada veya birlikte toplu olarak gösterdikleri davranışlarla alakalıdır. Bir toplumda, bireysel değerlerin mi hakim olduğunu yoksa toplumsal değerlerin mi hakim olduğu değerler olarak algılandığı kültürel değişkendir. Hofstede ve Bond'a göre bireycilik ve kolektivist kültürel değişkeni, bireylerin birbirleriyle bütünleşmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Bazı toplumlarda bireyciliği ön plana taşıyan değerler ve inançlar hâkim olurken, bazı toplumlardaysa kolektivistliği ön plana taşıyan değerler ve inançlar hâkimdir. Bireyci kültürlerde bireyler kendilerini diğer bireylerden bağımsız olarak görür, kendi arzuları ve hedefleri doğrultusunda yol alırlar. Kolektivist kültürlerdeyse bireyler ailelerinin ve kendilerinin önemsedikleri toplulukların önemli bir parçası olduklarını düşünmektedirler. Topluluğun çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarından daha üstün tutarlar (Kağıtçıbaşı, 2001).

#### **1.4.5. Uzun ve kısa döneme yönelme (Long-term orientation)**

Bu boyuttaysa geçmişe verilen değer ile geleceğe verilen değer arasındaki farklara dikkat edilir. Uzun döneme yönelen toplumlarda bireyler çok şey bilmektedirler. Daha çok sabırlıdırlar. Düşüncelerinde, fikirlerinde dinamiklerdir. Tavırlara değer verirler. Israrcı ve azimlidirler. Kurdukları ilişkilerde statüönemlidir. Geleceğe yönelik hareket ederler. Kısa döneme yönelen kültürlerdeyse bireyler daha çok sadece bir tek gerçeğin olduğuna inanırlar. Geleneksel değerlere bağlıdırlar. Bugüne ve geçmişe bağlı davranışlar sergilerler. Değişime direnç gösterirler (Ricardo ve Celeste, 1998).

### **1.5. Kültürün Sınıflandırılması**

İnceleme alanlarına göre Kültür sınıflandırılmaktadır.

#### **1.5.1. Genel ve Alt Kültür**

Bu ayırım kültürün yaygınlık düzeyine göre yapılmıştır. Toplumun ve ya ülkenin sosyal grubunda her bölgesinde geçerli sahip olduğu kendine özgü

benimsenen unsurları kapsamaktadır (Eroğlu, 2007). Genel kültür bütün davranış düzlemlerinde var olmaktadır. Toplumun genel kültürü çok sayıda alt sistemden oluşmaktadır. Genel kültürün bazı değerlerini taşıyan alt kültür aynı zamanda kendine has değerleri vardır. Yani genel kültür alt kültürün tamamını kapsar denilemez. Kendilerine has değerleriyle alt kültürler farklılaşırlar (Meriç, 2011).

### **1.5.2. Maddi ve Manevi Kültür**

Toplumun yapıları, teknolojisi, eserleri, üretimi, ulaşım araçları, aletleri vb. maddi kültür öğeleridir. El emeğiyle ham maddeyi işlemeden, insan eliyle yapılmış değer ve kıymetlerden oluşur. Toplumun her anlamda oluşan gelenek ve görenekleri, tüm sosyal ruhsal ihtiyaçlarının karşılanması manevi kültürün öğeleridir. Maddi kültürü oluşturan inancın, değerlerin ve yaşam tarzının maddi kültür elemanlarında etkisi görülmektedir (Cami, kilise vb.). Toplumların sahip oldukları kültür ile genel kültür uyumlu olmalıdır (Köse vd., 2000).

### **1.5.3. Karşı Kültür**

Bütün genel kültürü reddetmek isteyen bir genel kültür alt kültürüdür. Bu kültürü oluşturmak isteyen birey/bireyler genel kültürü bilmeli fakat genel kültürün bazı unsurlarını ya da tümünü yıkmak için karşısında bir kültür oluşturmalıdırlar (Özkalp, 2000). Toplumların içerisinde her zaman genel kültür karşısında bir karşı kültür oluşma ihtimali bulunmaktadır. Genel kültür kolektivist kültürü ayakta tutup ileri taşıırken karşı kültür parçalayıcıdır (Eroğlu, 2007).

## **1.6. Örgüt Kültürü**

Kültür konusunun ilgi odağı olmasını bazı yazarlar iki nedene ağlamışlardır (Meek, 1988; Lincoln vd, 1986; Morgan, 1986; Smircich ve Calas, 1987). İlki entelektüel söylem düzeyi diğeri ise batı toplumdaki sosyo-ekonomik düzeydir. Batı toplumları 1980' lerde ekonomik düzeylerinde bir düşüş yaşamış doğu ülkesi olan Japonya uluslararası pazarları ele geçirmiştir. Japonya dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletlerinin rakibi haline gelmiştir. Bunun

sonucunda ozamana kadar üstünlüğü tartışılmaz olan Amerikan yönetim anlayışı sorgulanmaya başlamıştır (Yağmurlu, 1997). Örgüt kültüründe bir diğer boyut kültür kavramına kültürün bir bütün olarak yönlendirilemeyeceğinin savunulmasıdır. Bu savunmada kültür etkileşimsel bir işlem olup yönlendirilemez olduğu söylenmektedir. Bu yaklaşım antropolojiden alınmıştır (Ouchi ve Wilkins, 1988).

Örgüt kültürü kuramcıları antropologlar gibi çalışma şekli, törenleri, hikayeleri gibi kültürel öğeler üzerinden örgütü incelemekte bu öğeleri anlamlandırmaya çalışmaktadırlar. Örgüt kültüründe kolektivist kültür gibi birçok soyut şeyden oluşur. Örgüt kültürünün örgütler arasındaki görünmeyen bir bağ olduğu söylenebilir ve örgütleri bir arada tutar. Örgüt kültürü sosyal mekanizmaların toplamıdır. Bu mekanizmaların örgütsel başarıda yeri önemlidir (Yağmurlu, 1997).

### **1.6.1. Örgüt Kültürü Kavramı**

Örgüt kültürünü (Schein, 1984) “İçsel bütünleşme ve dışsal uyum sırasında karşılaşılan sorunları çözmek için örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir” şeklinde tanımlamıştır. Yani örgüt kültürü, üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ve ana hatları düzenleyen örgütsel olaylarla ilgili yapılan yorumları biçimlediren bir yapıdır. En önemlisi ise bilinmeyen bir çevreye alışmayı kolaylaştıran motive eden bir sosyal enerjidir. Örgütler, farklı kültür ve kültür modellerine sahip mini toplumlardır. Ortak değerler, inançlar, anlam ve ortak anlayış kültürü tanımlamanın farklı biçimleridir (Morgan, 1998).

Salih Güney ise “Örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür” olarak tanımlamıştır (Güney, 2011).

### **1.6.2. Örgüt Kültürünün Temelleri**

Yönetim biliminde yaygın olarak kullanılan örgüt kültürü oldukça eskiye dayanmaktadır. 1980'li yılların aşında yönetim biliminde yaygınlaşmış bu kavram, 1930'lu yıllardan başlayarak 50'li yıllar boyunca grup normları, örgütsel değerler vb. konuları üzerinde durulmuştur. Daha çok insan kaynağı üzerinde duran Arygris, Burns, Bennis, Likert, Maslow ve McGregor gibi örgüt kuramcıları örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Kültürün örgüte olan etkileri incelendiğinde bunların başında ilk olarak yönlendirme gelir. Kültür örgütün amaçlarına yaklaşmasına veya uzaklaşmasına yol açabilir (Şişman, 2007).

### **1.6.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları**

Gagliardi'ye göre kültürün oluşumu dört aşamadan oluşur.

İlk olarak kuruluş sürecinde örgüt lideri bir vizyona sahiptir. Vizyonu çevre hakkındaki bilgilerine, aldığı eğitime ve edindiği deneyimlere dayanır. Örgüt üyeleri ve lider arasında görüş farklılıkları olabilir (Gagliardi, 1986; Bakan vd., 2004).

İkinci olarak tüm örgüt üyeleri liderin yönlendirdiği davranışların sonuca ulaşması durumunda bu davranışları benimsemelidirler (Yağmurlu, 1997).

Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşıldığını gören ve devamlılığına inanan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Böylelikle nedenler önem kazanır (Gürdal, 2013).

Son olarak liderin ortaya koyduğu değerlerin dışarıdan gelme özelliği yerini ortak değerler olarak görmeye başlarlar (Doğan, 2007).

### **1.6.4. Örgüt Kültürü Türleri**

Örgüt kültürü Baskın Kültür-Alt Kültür ve Güçlü Kültür- Zayıf Kültür olmak üzere iki türde incelenebilir.

#### **1.6.4.1. Baskın Kültür-Alt Kültür**

Bir toplum baskın ve bunun yanısıra alt kültürlere sahiptir. Baskın kültürü örgüt bireylerinin çoğunluğunun paylaştığı değerler oluşturmaktadır. Örgüt kültüründen bahsedilirken örgütün baskın kültüründen bahsedilmektedir (Erkmen, 2010). Örgüt bireylerinin kendi aralarında kabul ettikleri değerler bulunmaktadır. Bu değerlerin bazıları genel olarak paylaşılmakta bazıları ise genelden ayrılıp özelleşmektedir. Bu ayrılan değerlerse alt kültürü oluşturmaktadır (Bakan vd.,2004).

Alt kültürler büyük organizasyonlar sonucunda ortaya çıkarlar. Alt kültürler örgüt bireylerinin deneyimlerini ve yaşadıkları sorunlarla ifade edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2004).

Örgütlerde deneyimler ve sorunlar sebebiyle alt kültür gelişebilir. Kültürün homojen veya heterojen bir yapıda olması alt kültürün benzerliği ve farklılığıyla ilişkilidir (Schein'den aktaran Bakan, 2004). Örgüt kültürünün bütünlük göstermesi alt kültürün değerlerinin birbirlerine yakınlığından kaynaklanmaktadır (Bakan vd., 2004).

#### **1.6.4.2. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür**

Örgütün asıl değerlerinin bireylerin çoğunluğu tarafından kabul edilip paylaşılması güçlü kültür olarak adlandırılabilir. Güçlü kültürün etkin olduğu kültürlerde bütün bireylerin en önemli özelliği örgütün amacı için çaba göstermektir. Zayıf kültürlerde örgütün asıl değerlerinde uzlaşmaya varılamamıştır. Zayıf kültürlerde bireylerin birbirlerine bağlılıkları düşüktür (Güçlü, 2003). Güçlü kültürden beklenen yüksek performanstır ve bireylerde motivasyon ve performan artışı görülmektedir. Güçlü kültürde bireyler değerleri ne kadar fazla benimserlerse ve ne kadar çabuk kabul ederse o kadar güçlenmektedirler. Böylelikle örgütteki bireylerin davranışları kontrol edilebilmektedir. Bu kültürlerde bireyler arasında dayanışma yüksektir. Bu sebeple yöneticilerin görevinde azalmaktadır. Çünkü, kurallar azalmakta, kurallar azaldıkça yönetici ve bürokrasiye ihtiyaç

duyulmadan bireyler kendi davranışlarını kendileri düzenleyebilmektedirler. Zaman geçtikçe örgüt kültürü bireylerinin içselleştirilmesinden ötürü yönetim fonksiyonlarının hissedilirliği azalmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004).

Zayıf kültürler ve alt kültürler arasındaki ilişki yetersiz kalmaktadır. Semboller, törenler ve öyküler zayıf kültürde bireylere yanlış mesajlar verebilmektedir (Bakan vd., 2004).

**Tablo 1.1:** Güçlü Kültür-Zayıf Kültür Karşılaştırması

<b>Güçlü Kültürün Özellikleri</b>	<b>Zayıf Kültürün Özellikleri</b>
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Ortak karar alma	Bireysel karar alma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Hataları hoş görme	Cezalandırma

**Kaynak:** Karcıoğlu, Fatih - Cafer Yakupoğulları, “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 14, Sayı.1, Haziran 2000, s.251.

### **1.6.5. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Örgütün kurucuları, örgütün çevresine etkisi ve örgüt üyelerinin etkisi olarak üç farklı faktörde incelenebilir (Özkalp ve Kırel, 2004).

### **1.6.5.1. Örgüt Kurucuları**

Örgüt kültürünü örgüt kurucuları oluşturur. Örgüt kültürünü istediği imaja dönüştürür. Kurucunun kişisel bakış açısına gruptan farklı olsa da bir miras olarak örgütte kalmaya devam eder (Vural ve Coşkun, 2007). Örgüt ve kültürü kuran kişilerle birlikte yöneticileride örgütü şekillendirebilirler.

### **1.6.5.2. Örgütün Çevresine Etkisi**

Örgütün iç ve dış çevre şartları örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Çevresiyle ilişki içerisinde olan örgüt çevreyi kültürel açıdan etkileyebilir. İç çevre faktörleri; teknoloji, ödül sistemi, iletişim şekli, faaliyet alanı ile bu doğrultudaki amaçlar, hedefler, bireysel katılım gibi faktörlerdir. Dış çevre faktörleri ise; rahipler, toplumun yapısı, yasalar, devlet, içinde bulunulan sektörün yapısı gibi faktörlerden oluşmaktadır (Bakan vd., 2004). Dış çevre faktörleri kurucuların hareket sahalarını kısıtlayabilmektedir.

### **1.6.5.3. Üyelerin Etkisi**

Örgütte çalışanların tutumları, davranışları, olaylara bakış açıları, olayları açıklayış şekilleri örgüt kurucusunun etkisi kadar önemlidir (Özkalp ve Kırel, 2004). Örgüte üye olan her yeni birey o örgüte düşünce, davranış ve değerleriyle gelir. Ve buda örgütün yeni oluşumlara ulaşmasını sağlar. Bu yüzden her yeni birey değerlidir.

## **1.7. Kolektivist Kültür**

Bu bölümde kolektivist olgusuna, tanımına, kolektivist kültür özelliklerine yer verilmiştir.

### **1.7.1. Kolektivist Olgusu**

Toplulukçuluk algısı, bir toplumda toplumsal değerlerin egemen olarak benimsendiğini gösteren bir kültürel değişkendir. Toplumculuk kültürel değerleri

kişilerin grupla bütünleşme düzeyini ifade edebilir. Bazı toplumlarda inançlar ve değerler bireyciliği ön plana çıkarırken bazı toplumlarda ise değerler ve inançlar toplumsalcılığı ön plana çıkarır. Bireysel çıkarlarını ön planda tutan bir kişi toplumsalcı olamaz. Kişi toplumun çıkarlarını ön planda tutmalı ve böyle bir yapıda yetişen bir kişi önce grubuna saygı duymalıdır (Hofstede, 2001).

### 1.7.2. Kolektivist Tanımı

Bireylerin gruplarla bütünleşmesidir (Hofstede ve Bond, 1988). Toplumsalcı düşünmeyi, toplumsalcı hareketi temsil eder. Kişinin içsel faktörleri değil kurallar gibi dışsal faktörlerle davranış sergilemesi gereklidir. Kolektivistliğin var olduğu toplumdaki bireyler doğdukları andan itibaren bağlı oldukları gruplara kayıtsız şartsız sadakat göstermektedir.

Kolektivist bir kültür, bir gruba bağlılığı ve birbirine bağlı olmayı desteklerken, bireyci bir kültür, bireysel inisiyatif ve bağımsızlığa önem verir. Kolektivist kültürlerde bir sorun olduğunda, kişiler tarafından grup içinde korunma beklenir, bireysel kültürlerde ise daha bağımsız bir sosyal yapılanma mevcuttur (Sigler ve Pearson, 2000).

Kolektivist kültürlerde bireyler, çevrenin talepleri ile kendileri arasında bir uyum yakalamalıdır. Bu bireylerin ilişkileri uzun sürelidir. Grup hedefleri her zaman en önemlidir. Grup ile bireysel hedefler uyuşmadığı halde birey fedakarlık göstermelidir (Earley, 1989).

**Tablo 1.2.** Bireycilik ve Kolektivist özelliği arasındaki farklılıklar

<b>Bireycilik</b>	<b>Kolektivist (Toplum)</b>
Kimlik bireye bağlıdır.	Kimlik, kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır
“Ben” düşüncesi öğrenilir.	“Biz” düşüncesi öğrenilir.
Aklından geçeni söylemek, dürüst bir kişinin özelliğidir.	Uyum korunur ve çatışmadan sakınılır



Düşük içerikli iletişim	Yüksek içerikli iletişim
İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan sözleşmedir	İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır
İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
Görev ilişkilerden daha üstündür.	İlişki görevlerden daha üstündür.
Bireyler yönetilir.	Gruplar yönetilir

**Kaynak:** Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc.

### 1.7.3. Kolektivist Kültür Özellikleri

Bireyin özel hayatı içinde bulunduğu grup tarafından istila halindedir. Yani grup üyelerinin her biri aslında özel hayatının içerisinde yer almaktadır. Ben bilinci değil biz bilinci etkindir. Grup üyelerinin her biri kendinden önce grup için düşünmelidir. Grubun çıkarlarını ön planda tutulmalıdır. Bireylerin önceliği grup çıkarlarıdır. Geleneksel toplumdur. Yapılan aktiviteler durumlarla ilişkilidir. Utanma kültürleri vardır. Değer standartları farklılık gösterir. Grup kararlarına saygı duyulmalı ve uyulmalıdır. Bütünlük yönelimlidir. Uzmanlık, güvenlik, emir ve görevler grup tarafından sağlanır (Özkalp ve Kırel, 2004).

### 1.7.4. Kolektivist Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kolektivist, kültür ve örgüt birbiriyle iç içe kavramlardır. Birbirinden ayrı düşünülemez kadar birbirlerine bağlıdır. Bu bağ ile kolektivist kültür örgüt kültürünün yansımasıdır. Aynı şekilde örgüt kültürünün aynasında kolektivist kültürdür. Her iki kültürde insan ana figürdür. Kolektivist kültürde örgüt kültüründe insan sayesinde var olur. Ve bu iki kültürde insanların birlikteliğinin sonucudur (Nişancı, 2012).

Her ikisinde sosyal birer sistem olan kolektivist ve örgüt kültürleri bireylerin etkileşimini teşkil eder. Kolektivist, örgütsel yapı ve yönetim biçimine etki ederek örgütsel kültürün şekillenmesini sağlar (Sigler ve Pearson, 2000).

Gelişen örgüt kültürü kolektivist kültüre etki edecektir. Birbirleriyle etkileşimi kaçınılmazdır. Örgüt kültürü Kolektivist kültürün alt yapısını sağlar. Bu bağlamda örgüt kültürü kolektivist kültürün alt kültürü olarak incelenebilir (Kaya; Özmutaf, 2007).

#### **1.7.5. Kolektivist Kültür Oryantasyonu**

Kolektivist kültürel oryantasyon, bireysel kimliğin üzerinde grup kimliğinin önemini vurgulamaktadır (Chang; Lim, 2001). Kolektivist kültürün çevrimiçi öğrenme ortamındaki olumlu tavrı kişiler arası ilişkileri kabul etmektedir (Triandis, 2004). Aynı zamanda bilgi paylaşımının olumlu tavrında kolektivist kültürdeki toplumsal yükümlülüklerin etkisi görülmektedir (Triandis, 1995). Ekip etkinlikleri, çalışma tasarımı ve kararlara katılım düzeylerine ilişkin grup uygulamaları, olumlu tutum geliştirmeye yardımcı olur (Cherns, 1976).

Bireysel düzeyde kültürel yönlendirmenin teknoloji benimseme davranışını modellediğini göstermektedir (Srite; Karahanna, 2006).

## 2.BÖLÜM

### 2. Bilgi Kavramı

Günümüzün dinamik ve değişken dünyasında bilgi stratejik unsur olarak görülmeye başlanmıő, birçok toplum ve bilim dalı tarafından araőtırmalara ve incelemelere başlanmıştır (Sarıkaya, 2011). Günlük hayatta bilgi kelimesi çok kullanılsada tanımlaması zor bir kelimedir. Bilgi bireylerin zihinlerinde yer alan anlayış ve yetenek ile enformasyonun karıőımından ortaya çıkan bir kavramdır. Sadece enformasyondan oluőtuęu söylenemez. Enfarmosyonu kullanan kiőilerde bulunur (Demirel, 2007).

Bilgi basit veya sade olamaz. Belirli bir őekle sahip olmakla birlikte esnekler. Bazen sezgisel olan bilginin sözcüklerle anlatılması zor olabilir (Öztürk, 2005). Nonaka'ya göre bilgi, gerekçelendirilmiő gerçek inanç olarak tanımlanmıőtır. Kiőiyeye özgü bakıő ačíısı, bireysel deneyimlerine göre gerekçelendirilir. Bilgi deęiőim sürecinde olan ve sürekli yeniden tanımlanmak zorunda kalan bir olgudur. Zamana göre deęiőmekte olan bilgi niteliğine, oluőumuna, uygulama alanına ve etkisine göre farklı őekillerde gruplandırılmaktadır (Celep ve Çetin, 2003).

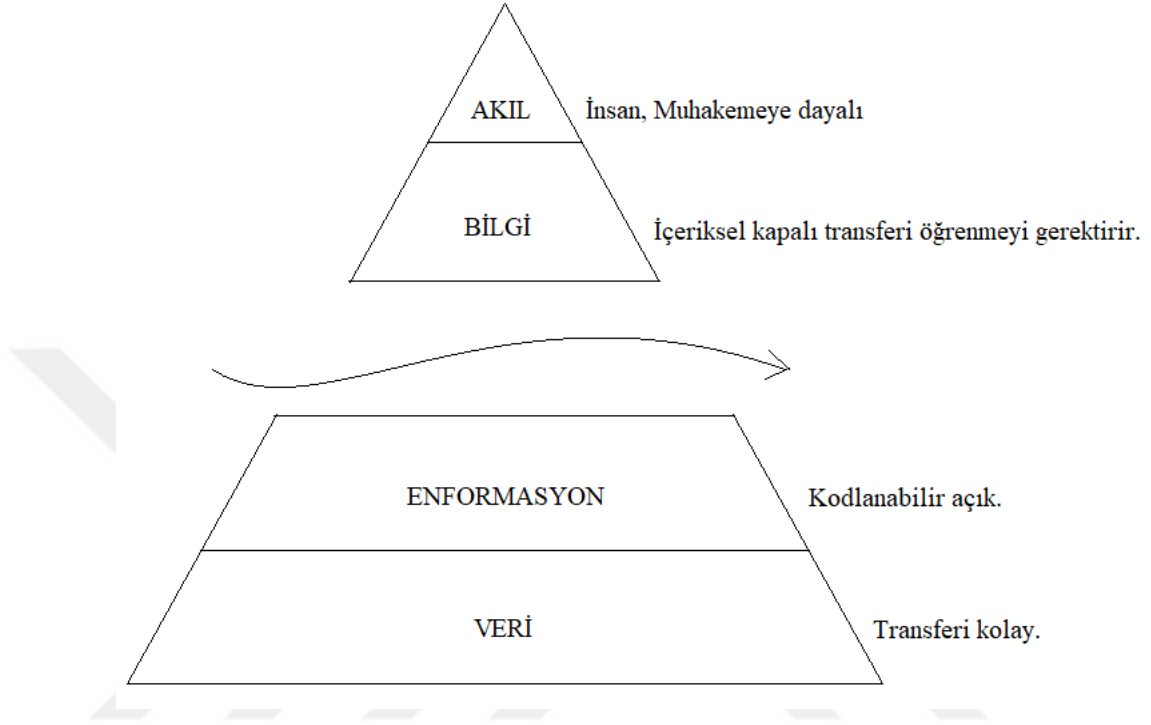
#### 2.1. Bilginin Tanımı

Bilginin ne olduğuna dair çok fazla çeşitli görüőler bulunmaktadır. Birden fazla anlamı olan bu kavram ile ilgili günlük dilde kullanımının açıklanması için çağdaő günümüz filozofları üzerinde çalışmalar yapmaktadır. En temel ve yaygın anlamıyla bilgi, bir olgunun farkında olmak, onu anlayabilmek ve anlatabilmektir. Düşünen ile düşünölen arasında kuralan ilgidir. Bilginin kullanılan yere göre değişkenlik göstersedey özellikleri deęiőmez. Bilgi haklı görüş, gerçek ve doğru şeklinde kabul edilir. Çalışan bir beyinde bilgi üretilir (www.tdk.org.tr, 2012).

**Tablo 2.1.** Veri, Enformasyon ve Bilgi Karşılaştırması

<b>VERİ</b>	<b>ENFORMASYON</b>	<b>BİLGİ</b>
Dünyayı ifade eden basit gözlemler-dir.	Anlam ve amaç belirten verilerdir.	Refleks, sentez ve bağlam içeren insan aklından gelen değerli enformasyon-dur.
Basit yapıya sahip	İnsan aracılığı gerektirir.	Zor yapılandırılan
Kolaylıkla makineler-den elde edilebilir.	Bir kısım analiz gerektirir.	Makinelerden edinilmesi zor olan
Genellikle nicel	Anlamında görüş birliği gerektirir	Genellikle örtük
Kolaylıkla aktarılabilir.		Aktarımı zor olan

**Kaynak:** Davenport, T. H. & L. Prusak. (1997). Information Ecology; Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press.



**Şekil 2.1.** Bilgi Hiyerarşisi

**Kaynak:** David J. Skyrme, Knowledge Networking - Creating the Collaborative Enterprise, Oxford: British Library Cataloguing in Publication Data, 1999, p.47.

Şekil 2.1'e göre tanımlanamayan görüntü, yazı, ses ve objeye veya gerçeklerin sembolik ifadesine veri denir (Yozgat, 1998). Başka bir tanıma göre, olayların, eylemlerin, oluşumların veya gerçeklerin ifadesidir (Ayyıldız, 1998). Mağazadan bir mal almaya gildiğinde, alınan ürünün sayısı ve fiyatını veri olarak tanımlayabiliriz. Veriler o mağzanın güvenilirliğini göstermez. Sayısal satış biçimini ve müşteri sayısının değerlendirilmesini yapar. Yani veriler enformasyon oluşumu için önemlidir ve toplumların örgütlerin verilere duyarlıdırlar (Awad ve Ghazırı, 2004). Analiz etme, sınıflandırma, özetleme gibi süreçlerden geçen veri enformasyona dönüşür ve vir anlam kazanabilir (Clarke ve Rollo, 2001).

Bilgi, toplum kültürünü, dokümanlarını, ilkelerini ve çalışanlarını barındıran etkenlerden ortaya çıkmış kavramdır. Bilgi örtülü/açık bilgi, kolektif bilgi, tanımsal bilgi, bireysel bilgi, nedensel bilgi gibi çoğunlukla bilginin türleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bilgi, faydacılığında (pragmatik) incelenmesi mümkündür. (Alavi ve Leidner, 2001). Bu faydacı yönü toplum için bilgi deneyimleri, altyapıları ve projeleri değerlidir. Bilginin bireyler arasında paylaşımı, faydacı yapısından dolayı kaynaklanmaktadır (Holsapple, 2003).

Bilgi sadece deneyim olarak kabul edilen bir kavram değil aynı zamanda algıya da dayanmaktadır. Daha geniş olarak inceleyerek herhangi bir şey ile ilgili nelerin bilindiğini, bilgi ile nelerin yapılabileceğini incelemek gereklidir. Ortamda ilk başta bilginin olması gereklidir ki bilinen bilgi ile harekete geçilebilsin (Christensen, 2003).

## **2.2. Bilginin Özellikleri**

Bilgi sıkıştırılabilir. Yani kolaylaştırmak amacıyla özetlenebilir olmasıdır. Bir diğer özelliği dağılabilir yayılabilir olmasıdır. Teknoloji ilerledikçe iletimi ve taşınması hız kazanır. Yeri değişebilir. Başka çeşit kaynaklar yerinede kullanılabilir. Genişleyebilir. Kullandıkça daha fazla çoğalabilir. Paylaşılmadığı sürece çoğalması mümkün değildir. Durgun olan bilginin değeri böylelikle azalabilir. Bilgi transformasyonu sağlandığı zaman bilgi değerinin çoğuna ulaşılabilir. Paylaşılması sayesinde bilgi genişleyebilir.

## **2.3. Bilginin Türleri**

Bilgiyi, düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgi, kaynağına göre bilgi olmak üzere 2 parçada inceleyebiliriz.

### **2.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri**

Bilgiyi nasıl organize ettiğimiz, nasıl algıladığımız ve kullanım şeklimize bağlı olarak bilgiyi idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi şeklinde 4 başlıkla gruplandırabiliriz.

#### **2.1.4. İdealist Bilgi**

Vizyon oluşturulmasını, hedef saptanmasını, değer ve inanç yönlendirilmesini ve karar verilmesini sağlayan bilgi türüdür. Düşünme şekli elde edebileceğimiz en iyi bilgi şeklindedir. Kaynak olarak okuduklarımız tartıştıklarımız ve yaptıklarımız gösterilebilir. Kurumlarda ‘benchmarking’ ve bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. İdealist bilginin değerlendirildiği ortamlar hedeflere yönelik sentezlerin yapıldığı süreçlerdir (Barutçugil, 2000).

#### **2.1.5. Sistematik Bilgi**

Karşılaştığımız sorunları çözmeye çalışırken başvurulan modeller, genellemeler sistematik bilgi sayesinde. Değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda nasıl farklılaşmalar olacağını, sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmaları anlamamızı sağlar. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yardımcı olur (Yeniçeri ve İnce, 2005).

#### **2.1.6. Pragmatik Bilgi**

Çalışırken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız gerçekler, kavramlar ve kurallardır. Yöneticinin sorumlusu olduğu konu ile alakalı neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatic bilgiyle alakalıdır. Eğitim ve verilen talimatlar bu bilgi türünün kaynaklarıdır (Christensen, 2003).

#### **2.1.4. Otomatik Bilgi**

Düşünmeden yaptığımız hareketler, eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Bu bilgi türünün en tipik örneği rutin davranışlarımızdır. Yönetimsel bilgi olarak bilinen otomatik bilgi kişisel el yetenekleri bilişsel veya zihinsel yetenekler, motor yeteneklerinde de görülür. Bunların kelimelere dökülmediği halidir (Barutçugil, 2000).

## 2.1.7. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre bilgiler Açık ve kapalı (örtülü) olmak üzere 2 grupta incelenir.

### 2.1.7.1. Açık Bilgi

Bilgisayara kaydedilen yazılabilen, sözlerle resimlerle ifade edebileceğimiz bilgi türüdür (Durna ve Demirel, 2008). Bilginin paylaşılabilmemesi için öncelikle bilgiyi açık bilgi haline getirmemiz gerekir. Çoğu insan sahip olduğu bilginin %90'ını bilmediğini düşünmektedir. Ya da bildiğini bilmekte fakat bunu ifade etmesi istendiğinde bunu yapamamakta ve buda onu acaba bilmiyormuyum'la karşı karşıya bırakmaktadır (Yalçınkaya, 2010).

### 2.1.7.2. Kapalı (Örtülü) Bilgi

Yazılı hale getirilmemiştir. Beynimizde yer alan bilgidir. Biçimsel veya resmi olarak belgelenmemiş işletme çalışanlarının tecrübe ve uzmanlıklarını kapsamaktadır. Açık açık ifade edilemeyen ima edilebilen içimizde olan bilgidir (Odabaş, 2005). Bütün anlamların ifade edilmesi ima ve öneriyle gerçekleşir. İşletmeler de önemli olan örtülü bilgidir. Bu sebeple örtülü bilginin açığa çıkarılması ve paylaşılması işletmeler için önemlidir (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002).

**Tablo 2.2.** Örtük ve Açık Bilginin Özellikleri

<b>ÖRTÜK BİLGİ (SUBJEKTİF)</b>	<b>AÇIK BİLGİ (OBJEKTİF)</b>
Deneyime Dayalı	Rasyonel
Analog	Dijital
Gözlemlenemez	Gözlemlenebilir
Kompleks	Yalın-Basit
Belgelenmemiş	Belgelenmiş



**Tablo 2.2.** Örtük ve Açık Bilginin Özellikleri devamı

Örneğin restorantta her yemeğin kendine özel tarifi, püf noktaları vardır	Örneğin menüde yer alan yemek çeşitleri
---	---

**Kaynak:** Tang, J. (2008).“The Effects of Firm Size on Knowledge Management in Electrical and Electronic Manufacturing Firms”. *International Journal of Management*, 25 (2), s. 309.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere örtük (subjektif) bilgi subjektif özelliklere sahipken belgelenemez ve gözlemlenemez, açık bilgiyse tam aksine gözlemlenebilir ve belgelenebilir.

## 2.2. Bilgi Üretimi

Bilgi üretimi konusunu dört temel üzerinde durulmaktadır. Ve bu temellerin birbiri arasındaki ilişkisi Tablo 2.2.’de ele alınmış olup açıklama getirilmiştir.

**Tablo 2.3.** Açık ve Örtülü Bilgi Arasında Dört Tür Etkileşim

	Örtülü Bilgi'ye	Açık Bilgi'ye
Örtülü Bilgi'den	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi'den	İçselleştirme	Birleştirme

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, London, Oxford University Press, 1997, p.37.

### 2.2.1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm (Sosyalleşme)

Örtülü bilginin bireyler arasında aktarımı sırasında bu bilginin örtülü kalması halidir. Usta-çırak ilişkisi olan bireyler arasında çırak ustayı taklit ederek, gözlemleyerek deneyim kazanır (Denizhan, 2001). Sosyalleşmede kişiler bilgiye dil aracılığıyla iletişim yaparak ulaşamazlar. Bireyler bilgilerinin etkileşim şeklinde paylaşırlar ve bilgisini kullanan kişinin bilgisi açık hale gelmemektedir. Örtülü bilginin elde edilmesinde önemli nokta deneyimdir (Nonaka, 1999).

### **2.2.2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm (Dışsallaştırma)**

Örtülü bilginin bireyler arasında aktarımı sırasında bilginin açığa çıkan modeline dışsallaşma denir. Bilginin ifade edilerek kayıtlı bir hale getirilmesi örtülü bilginin açık bilgi haline gelmesi olarak adlandırılır (Odabaş, 2003). Kısacası bilinen bilgilerin somut hale dönüştürülmesidir. Burada bilgiye sahip olan birey örtülü bilgisini yazı karakterleri, model ve kavramlarla açığa çıkarır ve böylelikle karşı taraf rahatlıkla bilgiye ulaşabilir (Barutçugil, 2002).

### **2.2.3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm (Birleştirme)**

Kaydedilmiş bir bilginin başka bir şekilde kaydedilmesidir. Topumlarda aynı konu hakkında kaydedilmiş bilgilerin bir araya getirilerek yeni bir kayıt oluşturulması haline denir. Yani farklı kaynaklardan sağlanabilen enformasyon sentezi yapılabilmektedir. Bireyler bilgilerini telefon, mail, dokümanlar, toplantılar gibi iletişim halinde olabildikleri araçlarla birleştirebilir veya değiştirebilirler. Toplum içinde bilgi toplanarak çeşitli eklemeler yapılarak yeni bir açık bilgi elde edilebilir (Odabaş, 2005).

### **2.2.4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm (İçselleştirme)**

Açık bilgi toplum içinde paylaşıldıkça bireyler bu bilgileri kendi örtülü bilgi hazinesine alabilirler. Yani kendi bilgi dağarcıklarını genişletmek için ben merkezci davranabilirler. Kayıtlı bilgilerin sonraki nesillere aktarılamadan veya dağınık olarak aktarılmasıdır. Bu durum açık bilgiyi örtülü bilgiye dönüştürme yani içselleştirme olarak adlandırılır. İçselleştirmeyi kişilerin toplum içerisinde, dışarısında elde ettikleri bilgiyi kullanarak, deneyim elde etmesi olarak ifade edilebilir (Denizhan, 2001).

Tablo 2.3.'de bilgi modelleri asama olarak gösterilmiştir. Bu aşamalarda bilgi farklı özellikler gösterebilmekte ve belirli kavramlar çerçevesinde dört farklı kavram şeklinde incelenebilmektedir.

**Tablo 2.4.** Dört Ayrı Modelin İçerdiği Bilgi

**Örtülü Bilgi** —————> **Açık Bilgi**

<b>Örtülü</b> ↑ <b>Açıklık</b>	(Sosyalleşme) Paylaşımsal Bilgi	(Dışsallaştırma) Kavramsal Bilgi
	(İçselleştirme) Eylemsel Bilgi	(Birleştirme) Sistemik Bilgi

**Kaynak:** Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi; The Knowledge Creating Company, NewYork:Oxford University Press, 1995, p.72.

Tablo 2.3.'de gösterildiği üzere ilk aşama, sosyalleştirmede elde edilen bilgi, kişilerin birbiriyle bilgi paylaşımına dayanmakta, bu aşamada oluşan bilgiye paylaşımsal bilgi denmektedir. Dışsallaştırma da bireylerin örtülü bilgisini metne dökmeleri nedeniyle, bu bilgi kavramsal bilgi olarak adlandırılmaktadır. Birleştirmede, düzenlenmiş açık bilgiler nedeniyle oluşan bilgiye sistemik bilgi denilirken, içselleştirmedeyse yapılan eylemlerin kişi tarafından bilgiye dönüştürülmesine eylemsel bilgi denmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

### 2.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı ihtiyaç duyulan bilgiye ihtiyaç duyan bireylerin kolay ve hızlı bir şekilde ulaşmalarına yönelik uygulama ve süreçlerin tümüdür (Nemli, 2007). Bilginin kaynaktan çıkarak bilgi kanalı aracılığıyla hedefine ulaşması önemlidir. Bilgi transferi ile bilgi paylaşımı arasındaki farkta budur. Bilgi transferinde bilginin dağıtımını önemli olup hedefe ulaşmış veya ulaşmamış olması önemli değilken bilgi paylaşımında bilginin dağıtımıyla birlikte hedefe ulaşması önemlidir. Bilgi paylaşımında zorlama yoktur taraflar gönüllüdür (Yeniçeri ve Demirel,2007).

Bilgi kolektivist kültürel toplumlarda, işletmelerde veya müşteriler arasında farklı şekillerde paylaşılabilir (Yeniçeri ve İnce, 2005). Doğu bölgelerdeki kolektivist kültürel toplumlarda bilgi paylaşımı daha azken, batı bölgelerde daha fazla olup bu paylaşım elektronik medya sayesinde de hız kazanmaktadır (Arun, 2008). Gelecekte yeni bilgi edinilmesi ve sorunların çözülebilmesi için bilgi paylaşımı gereklidir. Kolektivist kültürel toplumların ana çalışması bilginin paylaşımı ve toplumda yer alan her bireyin bu bilgiye en kolay ve hızlı şekilde ulaşmasını sağlamaktır (Nonaka, 1999).

### **2.3.1. Bilgi Paylaşımı Etkileri**

Bilgi paylaşımı etkilerini Yueh'e göre işletmelerin daha kazançlı müşteriler üzerinde odaklanmalarına katkıda bulunarak müşterilerle olan etkileşimi güçlendirir. Müşteri odaklı bir iş yeri kültürü oluşturmaya katkı sağlar. Pazarlama stratejisi ve politikası belirlenirken hangi müşterilere odaklanması gerektiğini ve müşterilerin hangi yeni davranışlar göstereceğini ortaya çıkarır. Bilginin depolanması için yeterli ve uygun bir ortam oluşturur. Müşteri ve çalışanlar arasında bilgi alışverişini etkin kılarak ürün ve hizmet tasarımını güncelleştirir. Çalışanların bilgi paylaşımı ile bilgilerini herhangi yer ve zamanda kullanabilecek kaynaklara aktarır. Bilgi paylaşımı ile çalışanlar ve yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgiye rahatlıkla ulaşırlar. Örgüt içi bilgi paylaşımını özendirerek örgüt içi problemlerin çözümüne katkıda bulunur (Yueh, 2004).

Örgütsel sınırlar içinde çalışan ve yöneticilerin varsa bilgi açıklarını ortaya çıkararak bu bilgi açığını kapatır. Bilgi paylaşımı, müşterilerle ürün ve hizmetlerin “birlikte yenilikçisi ve birlikte geliştiricisi” olmasına yardımcı olur. Bilgi paylaşımı, çalışanlara yönelik bilgi paylaşım aktivitelerini geliştirmeye ve yeni bilgilerin elde edilmesine katkıda bulunur. Çalışanlar, bilgi paylaşımıyla satın alma kararlarına yardımcı olabilmek için müşterilerle ilişkili bilginin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Bilgi paylaşımıyla örgütsel işbirliği gelişir (Denizhan, 2001).

Rekabet şartlarına uygun ürün veya hizmetlerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanların müşterilerle iletişimini güçlendirerek müşteri deneyimlerinin paylaşımını cesaretlendirir

### **2.3.2. Bilgi Paylaşım Stratejileri**

Çekirdek kültürel değerler, uygun personelin istihdamı, insan şebekelerinin rolü, ödüller ve motivasyon, şampiyonun rolü olmak üzere bu beş faktörün bilgi paylaşımına olumlu yönde etkileri belirlenmiştir. Bu bölümde bu beş faktöre açıklık getirilmiştir (Ahmed, 2002).

#### **2.3.2.1. Kültürel Değerler**

Bilgi paylaşımını etkileyen en önemli faktör kültürdür. Kültür insan gruplarının farklı yaşam tarzları anlamına gelmekte, uzun bir sürenin sonucunda oluşmaktadır (Morgen, 1986). Kültürel öğrenme bir kusaktan diğer bir kuşağa aktarılan değerlerle meydana gelmekte olup, bu değerlere ilavelerin yapılmasıyla gelişmektedir. İnsanların uyum sağlamasıyla kültürde değişikliklere, farklılıklara, yeniliklere uyum sağlamaktadır (Morey ve Luthans, 1985).

Bilgi paylaşımında uygulamadaki başarısızlıkların kütürden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Fikir ve bilgi paylaşmada, deneyimlerini iletmekte isteksiz olan kişilerin bu davranış biçimleri tartışma konusu olmaktadır. Ödüllerle kurallarla toplumsal yapılarla kültürün değişimi zordur ve çok nadir olarak değişimi başarılı olmuştur. Bilgi paylaşımında başarılı olan toplumlar kültürlerini değiştirmek yerine kültürlerine uygun bir şekilde bilgi paylaşımı yaklaşımlarını düzenlemişlerdir (Özçınar ve Karadal, 2002).

Bilgi sistematikleştiğinde bilgi paylaşımı verimlileşmektedir. Bilgi paylaşımı düşmanlığı yaşayan toplumlarda bilgi aktaranların davranışları ekonomik kaygılar taşımaktadır. Mesleki gurur merkezinde bilgi alıcılarının faaliyetleri bulunmaktadır. Ve bilgi alıcılar ve vericiler hataları kaçınılmaz olarak görebilirler (Ahmed, 2002).

Üst seviyede bir düşmanlıkta bilgi vericiler güç oyunları ile hayatta kalma çabası gösterirken, bilgi alıcılarsa buldukları durumu koruma çabası gösterirler. Asıl hedef her zaman bilgi paylaşma sürecini bilinçli bir şekilde olurturmak olmalıdır (Husted, 2002).

### **2.3.2.2. Uygun Personelin İstihdam Edilmesi**

Bireyler yeteneklerini, zamanlarını yenilikçi faaliyetlere yönettiklerinde bu durum insan sermayesini yaratmakta ve bu sermayede kullanılmış olmaktadır. Bu sermaye iki yoldan gelişmektedir. İnsanların bildiklerini daha fazla kullanmak ve insanların yararlı olabilecek daha fazla şey öğrenmesi bu iki yoldur. Bireylerin sahip oldukları bilgileri, yetenekleri daha fazla kullanabilmek için insan sermayesinin yapısal bir sermayeye dönüştürülmesi gerekmektedir. İnsan sermayesi nedenini bilmek, eğitim, işle alakalı bilgiler, girişimcilik, yenilikçilik, işe yönelik özellikler, iş değerlendirme, rekabet ve süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ertuğrul, 2003).

Bilgi yönetiminin verimliliği, öğrenmesi ve öğretmesi iyi olan kişiler sayesinde. Bu nedendir ki uygun personele istihdam edecek sistemler, bilginin paylaşılması ve rekabet üstünlüğü oluşturabilecek şekilde kullanılması, iş rotasyon çizelgeleri ve eğitim sistemleri kadar önemlidir (Yeniçeri ve İnce, 2005).

### **2.3.2.3. İnsan Şebekelerinin Rolü**

Bilginin verimli bir şekilde paylaşıldığı bir kültür oluşturabilmek için birçok potansiyel strateji bulunur. Bilgi paylaşımı toplumda veya örgütte bireyleri bir araya getirecek mekanizmalar bulunuyorsa ortaya çıkar. Mekanizmalarla, bireyler arasındaki iletişim gelişmesi birbiriyle doğru orantılı şekilde gelişir. Değişim girişimleri ve iş süreç mühendisliğinin sonucunda toplumun temel taşı çapraz işlevli takım modeli olmuştur. Takımlar değişik mesleklerden veya değişik işlerden gelmiş olan bilgileri bir bütün olarak çıktı oluşturmak amacıyla gerekli olan insanlar tarafından oluşturulmaktadır. Yararlanmanın yanında çapraz işlevli takımlar yeni

depo haline gelebilir. Bireyleri birbirine bağlamının yolu resmi mekanizmalar ve gayri resmi mekanizmalar sayesinde olur (Ahmed, 2002).

**Tablo 2.5.** Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar

	<b>Geçici/esnek</b>	<b>Kalıcı</b>
<b>Resmi</b>	Ofis görünümü Tekrar görevlendirmeler Çok işlevli takımlar İkincil iş rotasyonu Çok işlevli topluluklar	Eğitim ve gelişme Ödül sistemleri Tasarım yaratmak Resmi bilgi tabanları Belirlenmiş koordinasyon görevleri Çapraz fonksiyonlu kariyer görevleri
<b>Gayri Resmi</b>	Bazı e-posta, e-grup yazılımları Toplantılar, buluşmalar Fuarlar Buluşma yerleri, takım odaları Uygulama toplulukları	Gayri resmi ağ sebekeleri Bazı e-grup yazılımları ve intranet Profesyonel ağ sebekeleri

**Kaynak:** Ahmed, Pervaiz K, Learning Through Knowledge Management, Great Britain: Heinemann, 2002.

Resmi ve gayri resmi gruplar bilgi paylaşımında etkilidir.

#### 2.3.2.4. Ödüller ve Motivasyon

Ödül, toplumun veya örgütün bireye ödediği ücretten çok daha fazla anlama sahip olabilmektedir. Toplumlar, bireylerden belli bir rol davranışını, belli bir tavrı yerine getirmesini bekleyebilir. Bireyler ise karşılığında, teşvik edici ödüller bekleyebilir. Parasal ödül sistemi, sistemin büyük bir kısmını oluştururken özendiriciler, tanınmaya ilişkin kişisel ödüller, yan hakların yanında sıra sonuçlar, bireyin kendi değerinin toplum içinde yükseldiği düşüncesi ve güvenlik, toplumun ödül sistemini oluşturan kritik nitelikteki parçalardandır. Sistemin büyük kısmını oluşturan parasal ödüller dikkatli kullanılmalıdır. Çünkü bu tarz ödüllerinde birçok araştırmaya göre göreve olan ilgiyi azalttığı saptanmıştır (Celep ve Çetin, 2003).

Ödüllendirme sistemiyle insanlar birbirleriyle ödüller için bir tür yarışmaya gireceklerdir. Böyle sistemler bilgi paylaşımını ön plana çıkaramayabilir. “Bilgimi belli bir maaş artışı için yarışırıysak neden paylaşayım?” diye bir bakış açısı oluşabilir (Pfefer, 1998).

Takım çalışmasına dayanan özendiriciler çözüm olabilmektedir. Takımla alınan ödül tüm üyeler arasında eşit olarak bölünmüş bir edinime dayanır. Takım üyeleri bu edinimini artırmak için sahip oldukları bilgilerini takımla paylaşmaya özendirileceklerdir. Ödül sistemi toplumda veya örgütte çok önemlidir. (Celep ve Çetin, 2003).

Ödül sistemi takım çalışmasına özendirici değil de bireysel yapılırsa bilginin paylaşımı sağlamak söz konusu olmayabilir. Fakat takım çalışmasına yönelik yapılan ödüllendirmeler bilgi paylaşımı sağlanmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005).

#### 2.3.2.5. Şampiyonun Rolü

Toplum içindeki bilgi paylaşımını o toplumun yöneticisi/lideri etkilemektedir. İyi bir lider örtülü bilgiye nasıl ulaşacağını, onu işlevsel hale nasıl getireceğini bilen yöneticilerdir. Bazı toplumlarda bazı eski liderlerse bilgiyi biriktirerek kendilerini vazgeçilmez yapmaya çalışmış böylece kendilerini güçlü kılacaklarını



düşünmüşlerdir. Ancak günümüzün liderleri bilginin hızla artmasıyla bilgiyi fazla yük olarak görmüşlerdir. Tek bir kişinin yapılacak işlerin ve bilginin artmasıyla bunun üstesinden gelmesi zordur. Bu nedenle yöneticiler bilgini paylaşımı için diğer bireylerin desteğine ihtiyaç duyabilirler (Budak, 2002).

Yöneticilerin emir veren tarzındaki yönetimden uzaklaşması ve dönüşümsel liderliğe önem vermesi gerekmektedir. Bu nedenle toplumda iyimserlik ve güven ön planda tutulmalıdır. Toplum bireyelerinin yaratıcı olmaları için teşvik edilmesi ve performans kriteri baskısında da olursa savunucu ve problemleri giderici rol oynanmalıdır (Leardship, 2002).

İnsan ağları bir veya daha az sayıdaki şampiyonlara bağlıdırlar. Bu insan ağlarında her ne kadar otorite eşit gibi gözüksede aralarından bir birey öncü olarak vizyon düzenlemelidir. Bu birey yönetici olarak insanlarla iyi iletişim kurabilen ve sağduyulu olan kişilerdir (Agranoff, 2003).

### **2.3.3. Bilgi Paylaşımı İlkeleri**

Bilgi paylaşımı bilişim teknolojileri aracılığıyla zaman mesafe bilgi farkı olmaksızın her alanda yaygın olarak yapılmaktadır. Bilginin rahat bir şekilde paylaşılabilmesi bilginin güvenilirliğini sarmaktadır. Bu nedenle bilgiyi elde eden birey bilginin güvenilirliğini araştırmalıdır. (Demirel, 2007).

Bilginin sadece ulaşılabilirliğine odaklanması birçok olumsuzlar ortaya çıkarabilir. Olumsuzluklara karşı önlem alabilmek için bilgi paylaşımının tüm yönleriyle kolektivist kültür oluşturulmalıdır. Dikkate alınması gereken bu hususlar ile yönetim süreci bilgi paylaşımında ilkeler; bilginin transferi, bilgi işbirliği, bilginin depolanması, bilginin açığa çıkarılması, bilginin dağıtımı, bilginin değişimi şeklinde olmalıdır (Barutçugil, 2000).

#### **2.3.4. Bilginin Transferi**

İşletmelerde grup içi bilgi transferini yaygınlaştırabilmek için grup üyelerine çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır. Çünkü yeni bilgiye ulaşılabilmesi ve bu bilginin özümsebilmesi işletmeler için önemlidir. Bu eğitim programları her zaman olumlu sonuçlanmak vermeyebilir. Grup içinde üyeler eğitime karşı direniş gösterebilirler. Bunun sonucunda istenilen hedefe ulaşamayabilirler (Bamber, 2001).

Bilginin transferini kolay hale getirebilmek için grup üyeleri bilgilerini grup havuzunda depolayabilirler. Sonrasında bu bilgiler eğitim programları aracılığıyla grup üyeleri arasında aktarımda bulunulabilir. Bu aktarım sayesinde grup üyelerinin farklı fikir ve düşünceleri birbirine aktarılır ve bu grup ve işletme açısından avantaj sağlayabilir (Demirel, 2007).

#### **2.3.5. Bilginin İşbirliği**

Gruptaki her bireyin birbiri arasındaki bağıllıkla ilişkilidir. Bu bağıllığı oluşturan en önemli kavram ise güvendir. Güven sayesinde bilgi paylaşımı sağlanabilir. Grup üyeleri güven sayesinde birbirleri ile bilgilerini aktarabilir. Birbirlerine güven duyan bireyler sosyal ilişkilerini ilerletebilirler (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Bilgi işbirliğini sağlayabilmek için aynı zamanda bireylerin belli bir bilgi birikimine sahip olması beklenir. Bilgi birikimi olmayan grup üyeleri konuyla alakasız sorular sorabilir ve bu sorular zaman kaybına yol açabilmektedir. Zaman kaybını önleyebilmek adına bireyler konuya hakim olmalıdır (Celep ve Çetin, 2003).

#### **2.3.6. Bilginin Depolanması**

Bilginin depolanması sadece bilgiye kolay ulaşabilmeyi değil aynı zamanda bilginin en doğru şekilde tanımlanmasında sağlamaktadır. Teknolojinin ilerlemesiyle bilgi depolanması daha farklı ve kolay yollarla yapılmaya

başlanmıştır. Depolama sayesinde bilgiye istenilen zamanda ulaşılabilir. Depolanan bilginin farklı bireyler tarafından farklı şekilde yorumlanmış olması olasıdır. Bu yüzden karar verilirken çok dikkat edilmelidir. Bilginin nerede ve nasıl kullanılacağı tespit edilerek yorumlanmalıdır. Her bireyin depolanan bilgiden çıkarttığı sonuç kendi fikir yürütme biçimi anlama ve kavrama yeteneği farklı olduğundan değişkenlik gösterebilir (Demirel, 2007).

### **2.3.7. Bilgi Paylaşımı Üzerinde Rol Oynayan Faktörler**

Bilgi paylaşımı ile ilgili yapılan araştırmalarda bilgi paylaşımı sürecini etkileyen bazı faktörler ortaya çıkmıştır. Bireysel, toplumsal ve bilgi ile ilgili faktörlere bir çok çalışmada yer verilmiştir. Minu Ipe'nin çalışmalarında yer verdiği ana faktörler; bilginin doğası, paylaşım motivasyonu paylaşım fırsatları olmuştur. Paylaşım motivasyonu içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırılırken bilginin doğası; açık/örtülü ve bilginin değeri olarak tanımlanır. İçsel faktörler paylaşımın bir karşılığının olması durumu ve bilginin güç olarak görülmesidir. Dışsal faktörler ise alıcı ile olan ilişkiler ve ödüllendirmelerdir. Paylaşım kanalları ile olan ilişkiler ise paylaşım fırsatları olarak değerlendirilir. Bilgi paylaşımını etkileyen bir diğer faktör ise kültürel unsurlardır (Ipe, 2003).

### **2.3.8. Bilgi ile İlgili Faktörler**

Bilginin açık ve örtülü olmasıyla alakalıdır. Açık ve örtülü bilgi detaylı olarak ele alındığından bu bölümde ayrıntılı bir şekilde üstünde durulmamıştır.

### **2.3.9. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller**

Bilgi paylaşımında bilgi vericinin ve bilgi alıcısının davranışı çok önemlidir. Doğru zamanda, doğru yerde ve uygun kalitede bilgi transfer edilmelidir (CEN, 2004). Bunun yanında bilgi alıcı ve vericinin bilgi karşısında sergilediği davranışta önem taşımaktadır. Fakat bilgi paylaşımı davranışını motive etmek her zaman kolay değildir. Bilgi bireyin kendi zihninde örtük olarak bulunur. Paylaşım sağlanması için birey cesaretlendirilebilir fakat zorlanamaz. Çünkü bilgiyi saklama insanın doğasının

karakteristiği olarak nitelendirilmektedir (Huang ve Davison, 2008). Bilgi paylaşımı sırasında küçük dűřmanlıkların büyük dűřmanlıđa dönüşmesi olasıdır. Bunun sebepleri bilgi vericinin ekonomik kaygısı, güç oyunları ile ayakta kalabilme duygusuyken, bilgi alıcının gururu ve mevcut durumu koruma arzusu ağır basabilir. Yapılan bilgi paylaşımında çıkan hataları karşılıklı reddetme gibi bir durum söz konusu olabilir (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Vericiden bilgi talep edildiğinde bilgisini paylaşma arzusu olmalı bilgisini saklamaması beklenmektedir. Fakat vericinin bazı belirgin nedenlerden ötürü bilgi sakladığı görülebilir. Bu nedenler; belirsizliğe karşı strateji, bilgi parazitleri, bireysel rekabet avantajının koruyuculuğunu ve potansiyel pazarlık gücünü kaybetmek, hiyerarşiye saygı, bilgi paylaşımına vakit ayırmaktan kaçınmaktır. Belirsizliğe karşı stratejide, alıcının bilgiyi nasıl yorumladığını, nasıl kullandığını bilemeyen verici bilgiyi saklayabilir. Bilgi parazitliği, verici kendisine yararı olmayan alıcıya bilgisini açmayabilir. Bireysel rekabet avantajının koruyuculuğunu ve potansiyel pazarlık gücünü kaybetmekse, biriktirilmiş bilginin zor yoldan kazanılmış olmasıyla bu bilgiye sahiplenme duygusunun fazlalığıyla ortaya çıkmasıdır. Hiyerarşiye saygı, vericilerin pozisyonlarını kaybetme korkuları bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkileyebilir. Bilgi paylaşımına vakit ayırmaktan kaçınması, verici zamanı kendi için daha fazla kullanmak istemesi bilgi paylaşımını etkileyebilir (Riege, 2005; Keyes, 2008).

Bunun yanında bireylerin kendilerinde bilgiyi hapsetmelerinin, saklamalarının nedeni çok boyutludur. Bilgiyi kendilerine saklamalarının nedenini “bireysel”, “örgütsel” ve “teknolojik” engeller olarak da ele alınabilir (Riege, 2005).

**Tablo 2.6.** Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

<b>Teknolojik Engeller</b>	<b>Örgütsel Engeller</b>	<b>Bireysel Engeller</b>
Mevcut Kaynaklar		
Mevcut teknoloji	Ödüller	
Eski sistemler	Kültür	

**Tablo 2.6.** Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler devamı

	Hedef belirleme	İçsel Direnç
	Maliyetler	Güven
	Kurum bilgisi	Kişisel Çıkar
	Mesafe	Risk
		İstismar konusu
		İletişim korkusu

**Kaynak:** Barson, R.J., Foster,G., Struck, T., Ratchev, S., Pawar,K., Weber, F., and Wunram,M. (2000). Inter- and IntraOrganisational Barriers to Sharing Knowledge in the Extended Supply-Chain. To be published in: 2000 e conference proceeding.

### 2.3.9.1. Bireysel engeller

Bilgi paylaşım yeteneği, sözel ve yazılı iletişim becerisiyle doğru orantılıdır. Etkin bir bilgi paylaşımı için hem sözel hemde yazılı olarak etkili bir iletişim sağlamak önemli bir esastır. Birey düzeyinde bilgi paylaşımı engelleri iletişim eksikliği, ulusal kültür farklılığı, bulunulan pozisyona aşırı vurgu, zaman ve güven yoksunluğu, sosyal ağların eksikliği gibi faktörlerle ilişkilidir (Riege, 2005). Bireylerin sahip oldukları bilgiyi paylaşmak istememelerinin günümüz şartlarında en temel nedeni, itibar kaybetme korkusudur. Bireyler önemli olmayan, ihtiyaç duyulmayan ve hatta diğerlerini yanıltabilecek katkılardan korkarlar (Huang ve Davison, 2008).

Diğer bir engel de kişilerin hata yapma ve hatalardan öğrenmeye yönelik yöneticilerinin hoşgörüsüdür (Riviera-Vazquez, 2009; Riege, 2005). Bilginin değerlendirilmesi, elde edilmesi ve geçmiş hatalardan ders çıkarma, öğrenme ilerideki uygulamaları olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Ancak, uygulamada

bu hataları kabul etmekten, düzeltmekten ziyade hatalar görmezden gelinir, kapatılır, ya da birileri hatalardan dolayı suçlanır ve cezalandırılır (De Long ve Fahey, 2000; Riege, 2005).

Bireyler arasında bilgi paylaşımının iş güvencesini azalttığı yönünde bir korku vardır. Ayrıca bilgi paylaşımı genellikle örgüt içinde çalışanın kurumsal konumu, güç ya da statüsünün zayıflaması olarak kabul edilmektedir (Bures, 2003; Disterer, 2003; Riege, 2005). Bir başka yönden ise genellikle bireyler, kendilerinin üstündekilerden daha bilgili olduğunun ortaya çıkması halinde üstündekilerin kendilerini terfi etmeme risklerinin mevcut olduğu inancıyla bilgilerini kendilerine saklama eğilimine girdikleri ileri sürülmektedir (Riege, 2005; Husted ve Michailova, 2002).

Bilgi kaynakları ve alıcılar arasında iletişim ve etkileşim eksikliği bilgi paylaşımı için bir başka olası engeldir (Riege, 2005). Bilgi kaynakları ve alıcıların birbirinden habersiz olması, en önemli bilgi paylaşım engellerinden biri olduğu söylenebilir (Husted ve Michailova, 2002).

Güven kelimesi bilgi paylaşımında değinilmesi gereken diğer en önemli konudur. Güven duygusu olmadan bilgi paylaşımı yapmak mümkün olmayabilir. Güven insanların bilgilerini yanlış kullandırmamaya ve güven ya da bilgi kaynakları nedeniyle tam bir bilgiye güven şeklinde ele alınmaktadır. Birbirine güvenen insanlar kendi istekleriyle zorlamadan isteyerek bilgi ve görüş paylaşımını rahatlıkla zorlanmadan yapabilmektedirler (Husted ve Michailova, 2002; Riege, 2005; Rall, 2008).

### **2.3.9.2. Örgütsel Engeller**

Bu bilgi paylaşımı engelleri, fiziksel çevre, biçimsel/biçimsel olamayan toplantı alanlarına erişim, altyapı ve kaynak yetersizliği ile ilişkilidir. Örgüt yapısının açık ve esnek olmayışı, örgüt kültürünün yenilik olgusundan yoksun olması, yönetimde eksiklik, ödül ve teşvik konusunda yetersizliğin bulunması gibi faktörlerde örgütsel bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilemektedir (Riege, 2005).

İnsan ve süreç odaklı kaynakların (iletişim teknolojisi, bilgi, finans vb.) tahsisinin yanlış yapılması bilgi paylaşım ortamını etkileyebilir. Dolayısıyla bilgi akışının en iyi şekilde sağlanması için yeterli kaynağın doğru şekilde tahsis edilmesi gerekir. Başarılı bir bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi ortamın uygun olması ve yeterli kaynağın bulunması temeline dayalıdır (Bures, 2003; Disterer, 2003; Riege, 2005).

Birçok çalışmada vurgulanan bir başka temel engel de bir örgütün kültürüdür (Disterer, 2001; Disterer, 2003; Jain, 2007; Bures, 2003; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Rall, 2008; McDermott ve O'Dell, 2001). Davenport & Prusak (1998), bilgi paylaşımını engelleyen kültürel faktörlerin bilgi paylaşımını yavaşlattığını ve ya tamamen engellediğini, örgüt içerisindeki hareketliliğini azalttığını ileri sürmüştür (Karaaslan vd., 2009).

Diğer bir örgütsel bariyer yönetim ve liderliğin yeterli olmamasıdır. Yöneticilerin bildiklerini paylaşmak isteyen bir ortam yaratması zordur. İnsanların açıkça rahat bir şekilde bildiklerini paylaşması beklenemez. Bu ortamların oluşabilmesi için yöneticilerin bireylere sahip oldukları fikirlerin, görüşlerin çalınması korkusunu yok etmeli bunun için uzun vadeli güven verici, bağlayıcı, destekleyici rol sergilemeleri gerekmektedir (Riege, 2005; Keyes, 2008)

### **2.3.9.3. Teknolojik Engeller**

Bilgiye ulaşma ve bilgiye elde etme de en önemli olan güç teknolojidir (Barutçugil, 2002). Teknoloji sayesinde bilgiye en hızlı şekilde ulaşılabilir ve en geniş kitlelere aktarabiliriz. İnternet, yazılım filtreleri, akıllı etmenler, veri ambarı gibi modern bilgi teknolojileri günümüzde bilgi paylaşımını sağlamak, kolaylaştırmak, genişletmek ve hızlandırmak için kullanılmaktadır. Kullanılan bu teknolojiler gerçek ihtiyaçları karşılayacak şekilde organize edilmelidir. Bazen mevcut olan haberleşme teknolojileri yeterli değil bazense ihtiyaçları giderecek düzeyde bir yapıya sahip olmayabilir (Alavi ve Leidner, 2001).

### 2.3.10. Bilgi Çalışanları

Globelleşen ve sürekli olarak gelişim, değişim gösteren dünyada toplum başarının temel sebeplerinden biri bilgi çalışanlarıdır. Toplum çalışanları, bilginin oluşmasından sonar bu bilgiyi toplumun menfaatine olacak şekilde birbirleriyle paylaşırlar. Bilgi çalışanlarının değeri zamanla artmaktadır (Riege, 2005).

Bilgi çalışanlarının sezgi gücü gelişmiş ve teknik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. İyi bir bilgi çalışanı bilginin kültürel ve politik yönlerini kavramış kişisel yönlerini geliştirmiş ve bunları teknik ustalıklı, profesyonel deneyimle harmanlamış olmalıdır. Bazı toplumlarda bilgi yönetim çalışanları, kendi hat çalışanlarında seçilir ve bu sayede profesyonel yazma biçimlendirme gibi yetenekleri olmasada bireyler ilgili konuyla alakalı görüş bildirebilir konuşabilirler (Davenport ve Prusak, 2001).

Bilgi operasyonu başarısında bilgi çalışanlarının yani bilgi işçileri ve profesyonellerin katkısı büyüktür. Bu nedenle bu kişilerin bazı özellikleri bulunmalıdır. Bu kişiler girişken olmalıdır. Kişi için belirlenen işin daha üstünde sorumluluklar almalıdır. İstedığı bilgi için iletişim kurmaktan çekinmemelidir. Bilgiye ulaşabilmek için uzmanlıkları olan çalışma arkadaşlarıyla irtibat kurmalıdır. Kendi kariyer hedefini kendi koymalı, iş programını kendi düzenlemeli performans düzeyini, zamanını kendi ayarlamalıdır. İş arkadaşlarıyla ortak amaçlar belirleme, iş aktivitelerinde sorumluluklar almalıdır. Ortak anlayışı geliştirmeli ve ortak amaçlarla ilgili görüşlerini çekinmeden bildirebilmelidir. Amaçlara ulaşabilmek için yön gösterici ilham verici davranmalıdır. Bu amaçlara ulaşılabilmesi lidere yardımcı olur. Çevresindeki bireylerin bakış açılarını anlamalı, değerlendirmeli ve işine geniş kapsamlı bakabilmelidir. Kendi düşüncelerini etkili bir dille ortaya koyabilmelidir. Söyledikleri davranışlarıyla tutarlılık göstermeli ve karşısındakine böylelikle güven vermelidir. Bireysel veya toplum ile ilgili birbiriyle rekabet içerisinde olan bireylerin iş birliğini arttırmalı, çatışmalarını önlemeli ve işlerin hızlı ve en etkili biçimde çözülmesini sağlamalıdır (Barutçugil, 2002).



Bir alısan, yeni farklı durumlarla ve sürekli daha zgn sorunlarla karşılaşabileceğinden dolayı daha etkili olabilmek adına ileri düzeyde sorun zebilme becerilerine ve karar alma yeteneğine sahip olmalıdır. Analitik ve yaratıcı düşünebilme yeteneğiyile sorunları zm üretebilme ve aldığı kararların etkili şekilde uygulanabilmesini sağlayabilir (Ahmed, 2002).

### **2.3.11. Bilgi Paylaşımını Arttırmanın Yolları**

Bilgi paylaşımı kültürü yaratmak toplum için üstesinden gelinebilecek en zor güçlüktür. Bilgi paylaşımının arttırılabilmesi bilgi paylaşımın organizasyon yapısı genişletilebilir, ödüllendirilebilir, güven ortamı sağlanabilir. Paylaşımda esas olan Şey sosyal etkileşimdir. Bilgi paylaşımının ortaya çıkmasında sosyal etkinlik sayesinde bilgi paylaşımında taraflar desteklenmelidir (Demirel, 2007).

### **2.3.12. Bilgi Paylaşımında dl**

Bilgi paylaşımında kültürel bireyin arasındaki ilişkilerin yanısıra bu paylaşımı yaygınlaştırabilmek için en etkili yöntemlerden biri ödüllendirme sistemidir. Fakat bu sistemin olumlu sonuçları gibi zararlarıda görülebilir (Odabaş, 2005).

Parasal dller sistemin büyük çoğunluğunu oluştururken yan haklar tanınmışlık ve zendiricilik gibi kişisel ödüller alışverişin kritik nitelikleridir. Parasal dller dikkat edilmesi gereken dllendirmelerdir. Çünkü yapılan birçok araştırmada bu ödüllendirme türü göreve olan ilgiyi azaltabilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

### **2.3.13. Bilgi Paylaşımı ve Teknoloji**

Bilgi paylaşımı arttırmak için bireylerin birbirine kolay bir şekilde ulaşabilmesi gerekmektedir. Bunun için uygun teknik alt yapı sağlanmalıdır. Paylaşımın sağlanmasıda kullanılan teknoloji bilişim teknolojisidir. Bilişim teknoloji farklı coğrafi bölgelerde bulunan bireylerin bilgi paylaşımını sağlamakta çok büyük kolaylık sağlamaktadır. Çoğu zaman bireyler yüzyüze gelememesi ve

iletişimin sağlanamaması durumunda bilgi paylaşımının sağlanması için bilişim teknolojilerinden fazlaca yararlanılmaktadır. Bu nedenle yaygınlaştırmayı sağlamak için bilişim teknolojilerine yatırımlar yapılmaktadır. Uygun teknoloji sayesinde bilgi paylaşımı kaçınılmaz kolay bir şekilde yapılmaktadır. Bilişim teknolojileri sayesinde farklı bilgi sistemleri ile ayrı bilgi türleri veya benzer bilgi türleri aynı kanaldan sağlanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin kullanımında verim elde edebilmek için bu teknolojiyi kullanacak bireylerin eğitime ihtiyaçları vardır. Gerekli eğitim düzeyine sahip olmayan bireyler tarafından kullanılan teknoloji olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu yüzden bireylere belli düzeyde eğitim şarttır (Akgün vd., 2009).

### **2.3.14. Bilgi Paylaşımı ve İletişim**

Bilgi paylaşımı önemlidir. Bunun yanısıra bilginin doğru, tutarlı ve zamanında akışının sağlanması da önemlidir. Bu akışın sağlanması iletişimle gerçekleşir (Tutar, 2003).

İletişim bilginin, düşüncelerin fikirlerin beceri ve deneyimlerin bireyden bireye toplumdaki bölümden bölüme belirli sembol ve simgelerle aktarılması sürecidir. Bu süreçte iletişim etkinliğini arttırabilmek için çeşitli yöntemler geliştirilebilir. Geri bildirim, bilgi paylaşımında bilgi alıcısının dünyasına karşılık duyarlık, bilgi paylaşımında bilginin doğrudan basit anlatımlı bir dille aktarılması, bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini etkin bir şekilde dinlemesi, davranışlarıyla bilgi paylaşımını desteklemek, bilgi paylaşımında anlatım zenginliği geliştirilmiş yöntemlerdir. Geri bildirim önemlidir. Çünkü geri bildirim sayesinde bilginin bireyler arasında tam anlamıyla anlaşılabilir ve anlaşamadıkları ortaya konmaktadır (Barutçugil, 2002).

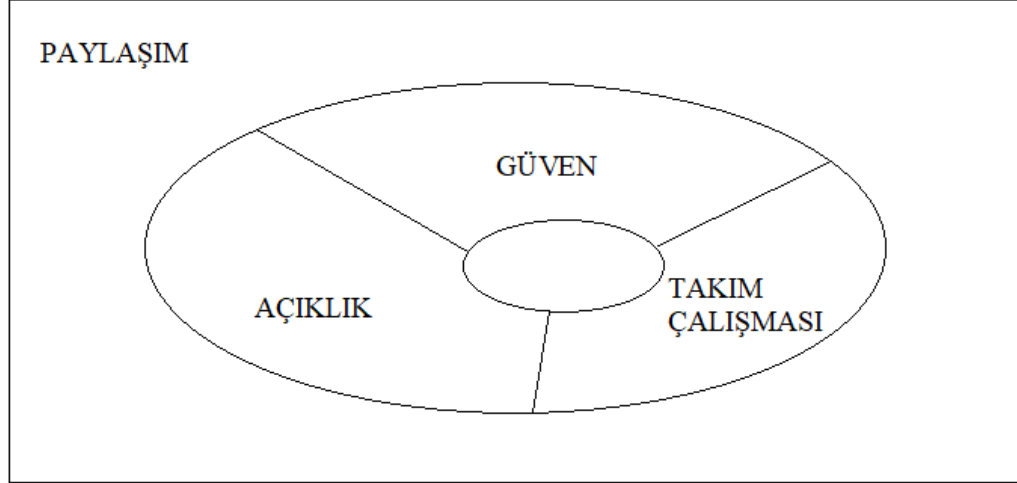
Bilgi paylaşımında bilgi alıcısının dünyasına karşılık duyarlık ise başarılı bir bilgi paylaşımında bireyler arasında iletişim kurulurken bilgiyi alacak olan bireyin duygularını, bağlılıklarını, değer yargılarını, kişisel özelliklerini kısaca iç dünyasını bilinmeli ve bunlara göre hareket edilmelidir. Bilgi paylaşımında bilginin doğrudan, basit anlatımlı bir dille aktarılması bilgiyi aktaran birey, yazılı ve sözlü iletişimde

bilgi alıcısı olan bireyin anlaması için gerekli dilin yanı sıra anlayacağı bir dili kullanmalıdır. Bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini etkin bir şekilde dinlemesi bilgi paylaşımında iletişimin başarısı, aktarılacak bilgiyi dikkatle dinlemek gerekir. Önemli olan konuları not almak, bilgi paylaşımında iletişimin etkinliğini artırır. Davranışlarıyla bilgi paylaşımını desteklemek bilgi paylaşımı sırasında tutum ve davranışların, eylem ve söylemlerin birbirleriyle tutarlı olmalarına özen göstermektir. Bilgi paylaşımında anlatım zenginliği iletişimin etkinliğini sağlamak amacıyla belli bir dereceye kadar farklı ifadeler, terimler, deyimler ve tekrarlar kullanarak iletişimi zenginleştirmek gerekir (Celep ve Çetin, 2003).

### **2.3.15. Kültürün Bilgi Paylaşımına Etkileri**

Bilgi paylaşımı, bilginin kullanımı kültürlere göre farklılık gösterir. Bilgi yönetiminde organizasyonel kültür daha çok ele alınmıştır. Bireylerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesinde toplumsal kültürün önemi büyüktür. Toplum içindeki her bireyin bilgi paylaşımını desteklemesi ve buna katkıda bulunması gerekmektedir. Bireysel ve toplumsal öğrenmede aktif roller alan her birey neyi istediğini, neyi bilmeye ihtiyacı olduğunu açık bir şekilde tanımlayıp dile getirmelidir. Bilgi güçtür yerine bilgi paylaşımı güçtür kavramı bireylerin tutumuna yansımali buna teşvik edilmelidir (Fort ve Chan, 2005).

Aynı kolektivist kültürde yer alan her bireyin birbirleriyle bilgiyi paylaşması daha açık bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Çünkü bilgi paylaşımı güven, açıklık ve bir takım çalışması ister (Tutar, 2003). Şekil 4.1.'de bu üç ögenin bilgi paylaşımıyla ilişkisi gösterilmiştir.



**Şekil 2.2.** Güven, açıklık, takım çalışması, Paylaşım (GATP) modeli

**Kaynak:** AHMED, Pervaiz K, Learning Through Knowledge Mangement, Great Britain: Heinemann, 2002.

Açıklık toplum politikasını oluşturan organların toplantılarında yer almak, görüş ve düşünceleri özgürce karşı tarafa yansıtabilmek, toplumun stratejik hedeflerine yön vermektir. Sadece bilgilere ulaşma hakkı değildir. Yönetimin baskınlığını bir nebze kırabilmesi, içine girilemezliği azaltması, bireylere yönetim şekli konusunda görüşlerini dile getirebilmesine izin verildiği takdirde açıklık oluşabilir (Akgün vd., 2009).

Açık yönetimin ve bu ortamın olmadığı toplumlarda bireylerin birbirleriyle bilgi alış verişinde bulunması ve bu durumun yönetilmesi zor olmaktadır. İlişki karşılıklı oluşan güven sonucunda bilgi alış-veriştir. Bilgi yönetimiye bu ilişki sonucunda elde edilen bilginin karşılıklı bireyleri memnun edecek biçimde kullanılması ve paylaşılmasıdır (Akarsu, 2005).

Güven ise toplum içindeki her bireyin birbirine karşı güvendir. Sadece yöneticilerin bireylere değil bireylerin güvenini kazanmak için yöneticilerin kendilerine olan güvenidirde aynı zamanda. Bireylere bazı özgürlükler verilmeli kendi inisiyatiflerini kullanabilmelidirler. Bütün bireyler kendi kararını alabilmelidir. Böylelikle her birey güçlenmiş olur. Bireyin güçlenmesi toplumun

güçlenmesidir. Bu güçlenme yöneticilerin bireylere olan güvenini gösterir (Ahmed, 2002).

Yöneticiler takımdan biri olurlarsa eğer toplumun güvenini sağlayabilirler. Yöneticiler sadece sorulduğunda yardımda bulunmalıdır. Sadece emir veren kişiler olmamalıdır. Açıklık ve güvenin birleşmesiyle takım çalışması çok güçlü bir hale gelir. Bu güç rakiplerce kopyalanamaz (Akarsu, 2005).

Paylaşımsa güven, açıklık ve takım çalışması sonucunda oluşabilir.



### 3.BÖLÜM

#### 3. Kolektivist Kültürel Oryantasyon Ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma

Bu bölüm altında tezin odak noktasını oluşturan iki kavram hakkında yapılan uygulama açıklanmıştır. Uygulama ile her iki kavram hakkında önce veri toplanmış ve bir ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Ardından da verilerin detaylı incelemeleri yapılmış kolektivist kültür ve bilgi paylaşımı kavramlarının istatistiksel yapıları ile güvenilirlik sonuçları ortaya çıkarılmıştır. Son adım olarak, bu iki kavramın aralarındaki ilişkiler irdelenmiştir.

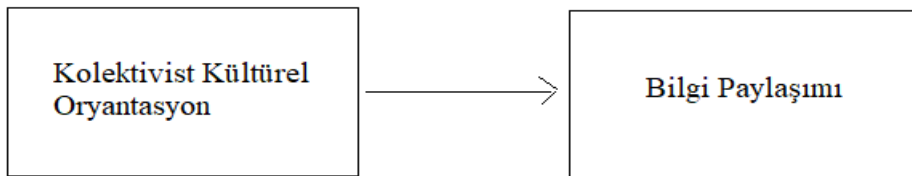
##### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu bölüm de tezin en önemli noktasını oluşturan iki kavram hakkında yapılan uygulama açıklanmıştır. Bu uygulamayla her iki kavram hakkında öncelikle veriler toplanmış, ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise verilerin detaylı incelemeleri yapılmış ve kolektivist kültüre yönelik güven ve bilgi paylaşımı güvensizliği kavramlarının istatistiksel yapılarıyla güvenilirlik sonuçları ortaya çıkarılmıştır. Son adım olarak, bu iki kavramın aralarındaki ilişkiler irdelenmiştir.

Bu araştırma kolektivist kültürel oryantasyon ve bilgi paylaşımı tutumu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere temellendirilmiştir.

##### 3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



### Şekil 3.1. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>** : Kolektivist kültürel oryantasyonun bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın İstatistiksel Bulguları

Kolektivist kültür ve bilgi paylaşımına yönelik olan anketi 361 kişi eksiksiz olarak doldurmuştur.

Araştırmada elde edilen demografik bilgilere yönelik yapılan tanımlayıcı istatistik analizlerinden elde edilen frekanslar, aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.1** Cinsiyet Dağılım Tablosu

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE(%)
Kadın	164	45,4
Erkek	197	54,6
Toplam	361	100

Cinsiyet hakkında verilen bilgilere bakıldığında Tablo 3.1’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %45,4’ü kadın; %54,6’sı ise erkektir.

Anket katılımcılarının yaş dağılımları ise Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 3.2.** Yaş Dağılım Tablosu

YAŞ	FREKANS	YÜZDE (%)
18-25	80	22,2
26-35	118	32,7
36-49	88	24,4
50 ve üzeri	75	20,8
Toplam	361	100

Tablo 3.2’e göre katılımcıların çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır.26-35 yaş aralığı kariyer basamaklarını hızla tırmanan bir kitle olup, gelişmekte olan

sektörlerde ve teknolojisi yoğun alanlarda çalışmayı tercih ediyor. Dinamik ve yetkin olan bu yaş grubu toplumsal kültüre ve bilgi paylaşımına önem veriyor.

Anket katılımcılarının eğitim durumlarına ilişkin frekans analizleri, aşağıdaki Tablo 3'teki gibidir.

**Tablo 3.3.** Eğitim Durumu Frekans Analizi

<b>EĞİTİM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
Lise	47	13
Lisans	300	83,1
Yüksek lisans, Doktora	14	3,9
Toplam	361	100

Tablo 3.3'e göre katılımcıların çoğunluğu lisans eğitimi almıştır. En düşük eğitim düzeyi, lise seviyesindedir. Bununla birlikte katılımcıların en düşük yaş grubu 18 yaştır.

Katılımcıların Türkiye şartlarında gelir düzeyleri Tablo 3.4.'teki gibidir.

**Tablo 3.4.** Gelir Düzeyi Dağılım Tablosu

<b>GELİR DÜZEYİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
1404 tl'den az	9	2,5
1404 tl'den 2000 tl'ye kadar	246	68,1
2001 tl'den 3500 tl'ye kadar	95	26,3
3501 tl'den 5000 tl'ye kadar	6	1,7
5001 tl ve üzeri	5	1,4
Toplam	361	100,0



**Tablo 3.5.** Kolektivist kültür oryantasyonu ve Bilgi paylaşımı Faktör ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kolektivist Kültür)

	<b>Kolektivist kültür oryantasyonu</b>	
<i>KMO Değeri: 0,588. Ayrıca Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.</i>		
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	33,956	
<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	0,792	
Birlikte çalıştığım grup üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	,903	
Birlikte çalıştığım grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	,897	
Grup üyelerinin grup başarısına fayda sağlamaları için kendi kişisel hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilir.	,622	
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>		
<b>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</b>		

**Tablo 3.6.** Kolektivist kültür oryantasyonu ve Bilgi paylaşımı Faktör ile Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Bilgi Paylaşımı)

		<b>Bilgi paylaşımı</b>
<i>KMO Değeri: 0,588. Ayrıca Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır.</i>		
<b>Açıklanan Varyans (%)</b>		32,931
<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>		0,668
Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması akıllıca bir karardır.		,918
Birlikte çalıştığım ekibin e-posta ile bilgi paylaşımı benim için çok değerlidir.		,903
Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması iyi bir fikirdir.		,500
Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması eğlenceli bir deneyimdir.		,346
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>		
<b>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</b>		

Tablo 3.5 ve 3.6'ya göre KMO testi %58,8 (588)'dir.  $58,8 > 0.50$  olup faktör analizi için KMO tablo değerleri ortalamanın üstünde yer almıştır. Birinci toplam varyans 33,956 iken ikinci faktör toplam varyans ise 32,931 olarak açıklanmaktadır. Bir diğer konuya iki faktör ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıklarıdır. Tabloda ilk 3 değişken buldukları satırda en büyük ağırlığı 1'nci faktör altında almışlardır, son 4 değişkense 2. faktörde en yüksek ağırlığa sahip olmuştur. Ve son değişkenin 0,346 değerinde çıkmasından dolayı silinmiş sorudur.

### 3.4. Kolektivist Kültür Oryantasyonu ve Bilgi Paylaşımı Kavramlarının Aralarındaki İlişkiler

Kolektivist kültür ve bilgi paylaşımı değişkenlerinin birbiri üzerindeki etkisinin ölçülmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Elde edilen veriler ile aşağıda oluşturulan tabloda da görüleceği üzere; kolektivist kültür ile bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki etkiyi inceleyen analizde anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 3.6.** Kolektivist Kültür Oryantasyonu ve Bilgi Paylaşımı Regresyon Tablosu

Model	B	Beta	Anlamlılık	R	R <sup>2</sup>
Kolektivist Kültür	0,245	0,277	0,000	0,277	0,077
<b>Bağımlı Değişken:</b>	Bilgi Paylaşımı				

Kolektivist kültür ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında yapılmış regresyon analizinde R değerinin 0,277 olması kolektivist kültür ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani '**H<sub>1</sub>** : Kolektivist kültürel oryantasyonun bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.' Hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmada kolektivist kültür ve bilgi paylaşımındaki ilişki incelenmiştir. Öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri analiz edilmiştir. Ardından ankette yer alan iki değişkene dair faktör dağılımlarının uygun olup olmadığını test etmek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre ankette yer alan kolektivist kültür ve bilgi paylaşımı soruları ayrı ayrı faktörlerde dağılım göstermiştir.

Tüm bu çalışmada yapılmış olan ankete göre spss veri girişlerinin sonucunda faktör dağılımlarına ve regrasyon sonucuna göre kolektivist kültürün bilgi paylaşımının üzerinde anlamlı bir etkisi olmuştur.

Bu araştırma, Türkiye’de aynı ortamda çalışan, insanların bir araya geldikleri alanlarda uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamına cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş gibi sosyo-demografik özellikleri bakımından birbirinden farklı homojen çalışanların ve/veya yöneticilerin dahil olabilmesi sağlanmıştır.

Bilgi paylaşımının gelişmiş işletmelerde önemi çok büyüktür. Birçok gelişmiş işletmede bilginin depolanması ve aktarılmasını sağlayacak uygun ortamlar yaratılır. Ve bireyler bilgi aktarımını birbirleriyle güven içerisinde açık ve net bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Günümüzde, işletmelerin önemli kaynaklarından biri de bilgidir. Bilgi bir kaynak olması, maliyetin düşük olması ve katma değer üretebilen bir özellik taşıması nedeniyle iş hayatında avantaj sağlaması sebebiyle bir güç olarak kabul edilebilir. Bilgi, işletmeler için aynı zamanda bir yol göstericidir. İşletme yönetiminde kararların alınmasında bilgi kendini göstermektedir. Bilgi kaynaklarının var olmasıyla birlikte bilginin paylaşılması da çok önemlidir. Bilgi paylaşılması oldukça güç olmasına karşın paylaşıldıkça değer kazanır. Bilginin var olması her zaman bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamına gelmez. Bilgi paylaşımında teknolojik faktörlerin yanı sıra zaman yönetim kararları ve beşeri faktörlerde etkilidir.

Yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda uygulanan anketin spss verilerine göre ise kolektivist kültürün bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların ve/veya yöneticilerin bilgiye bakış açıları bilgiyi iş yaşamında kullanmalarının yanı sıra kolektivist kültürel oryantasyon ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkileride incelenmiştir. Bunun sonucunda kolektivist kültürel oryantasyon ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani 'H<sub>1</sub> : Kolektivist kültürel oryantasyonun bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.' hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca kolektivistliğin var olduğu toplumlarda bilgi paylaşımı daha açık, doğru ve net bir şekilde yapıldığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda kolektivist kültürün varlığıyla bilgi paylaşımı artışı söz konusudur.

Bireylerin birliktelikleri, bir araya gelmeleri, grup olabilmeleri, biz olma kavramına bakış açıları artıkça bilgi paylaşımları dahada artmış böylelikle performanslar ve kişilerin verimliliği ilerlemiştir.

Araştırmanın regresyon modelinin geçerliliğinden sonra araştırmanın modeli ve değişken doğrultusunda bağımsız değişken olan kolektivist kültürel oryantasyonun bağımlı değişken olan bilgi paylaşımını açıklama oranı ve değişkenlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Bağımlı değişkenin %7'si bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı-etkilendiği görülmüştür. Sonuç olarak bilgi paylaşımını arttırmak için kolektivist kültürün etkisi pasifte olsa bulunmaktadır. Kolektivist kültür dışındaki diğer değişkenler bilgi paylaşımının %93 lük kısmını kapsayarak etkilemektedir. Daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında bilgi paylaşımını etkileyen diğer değişkenlerin iş tatmini, örgütsel adalet gibi değişkenler olduğu görülmektedir. Bu gibi bilgi paylaşımını etkileyen diğer değişkenler sonrasında detaylı bir şekilde incelenerek tekrar bir araştırma yapılabilir ve bunun üzerine bir tez yazılabilir.

Araştırma kapsamına sadece bir bölgenin bireylerinin dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak farklı

sosyodemografik bireylerin bu araştırma kapsamında yer alması oldukça büyük önem taşımaktadır önemlidir.



## KAYNAKÇA

Akgün A. E., Keskin H. ve Günsel A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler (1. Baskı). Ankara: Eflatun Yayınevi.

Alavi M. ve Leidner D.E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25.

Arun, K. (2008). “Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi SBE, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.

Awad E. ve Ghaziri H.M. (2004). Knowledge Management, ABD: Pearson Prentice Hall.

Ayyıldız B.İ. (1998). “Bilisim Çağı”, M.Ü. BF. Dergisi, C.14, S.2.

Bozkurt, N. (1996). Michel Foucault’da İktidar ve Bilgi Kavramı. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Budak G. (2002) “21. Yüzyılda Liderlik”, Mess- Mercek Dergisi, Y.7, S.27.

Bulut Ç., Yılmaz C. ve Alpkan L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*.9 (2), 513-538.

Celep C. ve B. Çetin (2003). Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Anı Yayıncılık, Ankara.

Clarke T. Rolle C. (2001). Corporate Initiatives in Knowledge Management, Education+ Training, Volume:43, Number: 415.

Çarıkçı H. ve O. Koyuncu (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2.3, 1-18.

- Erkmen T. (2010). Örgüt, Kültürü, Beta Basım Yayımcılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Enver Ö. ve Kırel Ç. (2004). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*: Eskişehir. 3.Baskı.
- Demirel Y. ve Seçkin Z. (2008) Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17.1, 189-202.
- Denizhan V. (2001 ). “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanılmasına İlişkin Bir Arastırma”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.
- Durna U. ve Demirel Y. (2008) “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.30.
- Fiş A.M. ve S.A Wasti (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Gürdal, S. (2013). Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkinine Yönelik Bir Arastırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Hofstede G. (1980 & 2001). *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Inc.
- Husted K. ve Michailova S. (2002 ). “Diagnosing And Fighting Knowledge-Sharing Hostility”, *Organizational Dynamics*, S.31.
- Ipe, M. (2003). *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*, Ph.D. Dissertation, The University of Minnesota, 258s.
- İraz R. (2005). “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.19, No. 1 .



İskan, Z. (2013). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçiliğe Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi SBE.

Kağıtçıbaşı Ç. (2001). İnsan Aile ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Karadal H. ve F. Özçınar (2003). “Örgüt İçin Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.

Karaaslan A., Özler E.D., Kulaklıoğlu A.S.(2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: A Research on the Relation Between Organizational Citizenship Behavior And Knowledge Sharing. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.

Karaosmanoğlu İ. (2012). Kurumlarda Çatışma Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Karcıoğlu F. (2001). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.15.

Kılıç H.A. (2014) İşletmelerde Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Köksal O. (2011) Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8.15.

Köseoğlu M.A., Gider Ö. ve Ocak S. (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*.6 (1), 215-243.

Meriç C. (1986). Kültürden İrfana, İstanbul, İnsan Yayınları, 2-3.

Morgen G. (1986). Images of Organization, California: Sage Publication.

Morey N.C. ve F. Luthans (1985 ). “Refining The Displacement of Culture and The Use of Scenes and Themes in Organizational Studies”, Academy of Management Review, Vol:10, No:2.

Nemli, H. (2007). Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*. Konya.

Nişancı, Z.N. (2012). Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1280-1293.

Nonaka, I. (1999). Bilgi Yaratan Şirket, Harvard Business Review, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, Çev. G. Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, ss. 29-50.

Noanaka I. ve Takeuchi H. (1995). The Knowledge- Creating Company, Oxford University Pres, New York.

Özaltın S. (2015). Kültürel Farklılıkların İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Karşılaştırmalı Japonya ve Türkiye Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Özler, H. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Öztürk İ.K. (2009) Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması ile İlgili Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Pfefer J. (1998). The Human Equation, Harvard Business School Press, Boston.

Ricardo R. ve C. Wilderom (1998). Kaizen and Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion System. International Business Review, 7, 1998, ss. 9-10.

Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 No. 3. pp. 18-35.

Riege, A. (2007). "Actions to Overcome Knowledge Transfer Barriers in MNCs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss: 1, pp.48 – 67.

Sarıkaya B. (2011). Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi SBE

Seker, S.E. (2014). Bilgi Yönetimi (Knowledge Management). *YBS Ansiklopedi*.1 (2), 10-17.

Sıgır Ü. ve Tıgılı M. (2006) Hofstede'nin 'Belirsizlikten Kaçınma' Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 21.1.

Skyrme D.J. (1999) *Knowledge Networking - Creating the Collaborative Enterprise*, Oxford: British Library Cataloguing in Publication Data, p.47.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*. 159, 21-35.

Yeniçeri Ö. ve Y. Demirel (2007) Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 9.12, 221-234.

Yozgat U. (1998). *Yönetim Bilisim Sistemleri*, 1. Basım, Beta Basım A.S., İstanbul.

Yozgat, U. (2015). Bilgi Yönetiminde Bilgi Paylaşımı Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Yüce, A. (2013). Kolektivist Kültür Değerinin Sosyal Sorumlu Tüketim Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (2), 275-291.

Agranoff R. (2003). Leveraning Networks: A Guide for Public Managers Working  
across Organizations.  
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/AgranoffReport.pdf> (27 Aralık 2006).

<http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/toplum>

<http://sozluk.bilgiportal.com/nedir/kolektivist>

Knowledge Leardership & Learning (2002): Leveraging Canada's Knowledge  
Resources, [http://business.queensu.ca/knowledge/whitepapers/KnowledgeSummi  
t2002.pdf](http://business.queensu.ca/knowledge/whitepapers/KnowledgeSummit2002.pdf) (24 Aralık 2006).

ÖZÇINAR F. ve H. Karadal (2006). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay  
Çalışması, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=220](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=220)

## EKLER



Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket, “Kolektivist Kültürel Oryantasyon ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler” isimli yüksek lisans tezim için hazırlanmış bir anket olup, yalnızca bilimsel çalışma kapsamında kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

**Emel ÇIRAK**  
**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasin AKSOY**  
**T.C. İstanbul Arel Üniversitesi**

Aşağıdaki yargıları çalıştığınız kurumu düşünerek; “**5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum**” değerlendirme ölçeğine göre yanıtlayınız.

1	Birlikte çalıştığım grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım grup üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.	1	2	3	4	5
3	Grup üyelerinin grup başarısına fayda sağlamaları için kendi kişisel hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilir.	1	2	3	4	5
4	Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması akıllıca bir karardır.	1	2	3	4	5
5	Birlikte çalıştığım ekibin e-posta ile bilgi paylaşımı benim için çok değerlidir.	1	2	3	4	5
6	Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması iyi bir fikirdir.	1	2	3	4	5
7	Ekibimin e-posta ile bilgi paylaşımı yapıyor olması eğlenceli bir deneyimdir.	1	2	3	4	5

(9) Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )

(10) Yaşınız : 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-49 ( ) 50 ve üzeri ( )

(11) Eğitim Durumunuz : Yüksek Lisans, Doktora ( ) Üniversite ( ) Lise ( ) Ortaokul ( ) İlkokul ( )

(12) Gelir Düzeyi :1404 TL'den az ( ) 1404 TL'den 2000 TL'ye kadar ( ) 2001 TL'den 3500 TL'ye kadar ( ) 3501TL'den 5000TL'ye kadar ( ) 5001 TL ve üzeri( )

(13) Meslek Grubunuz :

(14) Grup İçinde Raporlama Verdiğiniz Kişinin Ünvanı:

Başkan/Sahip  Genel Müdür  Bölüm Müdürü  Ürün/Proje Müdürü

Teknik Müdür  Müdür Yrd./Şef  Mühendis/Teknisyen  Diğer:

(15) Ünvanınız?

Başkan/Sahip  Genel Müdür  Bölüm Müdürü  Ürün/Proje Müdürü

Teknik Müdür  Müdür Yrd./Şef  Mühendis/Teknisyen  Diğer:

(16) Grubunuzda üye sayısı : .....

(17) Grubunuz kaç yıldır faaliyet gösteriyor? .....

## ÖZGEÇMİŞ

EMEL ÇIRAK

Kocasinan Merkez Mah. Candar Sok. Hıdır Apart. Daire 6 No 33/35

Bahçelievler/İstanbul

Tel: 0552 216 6761

E-posta: emelcirak.ali@gmail.com

## EĞİTİM BİLGİLERİ

İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul'(devam)

İşletme Yönetimi (Yüksek lisans)

İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul'2015

Endüstri Mühendisliği (İngilizce)

Tam Burslu

Pamukova Çok Programlı Lisesi, Sakarya'2007

Sayısal

## STAJ/DENEYİMLER

Mart 2016-Devam İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul

Mali İşler Daire Başkanlığı

Ekim 2015-Mart 2016 İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul

Arel Kariyer Merkezi

## İş Süreçleri Geliştirme Projesi

Ağustos-Eylül, 2014

Blue House, İstanbul

Stajyer Mühendis

Ürün Bakım Onarım Departmanı, Bakım onarım süreç yönetimi

Kasım 2013- Mayıs 2014

Ericsson, İstanbul

Stajyer Mühendis

Baz istasyonu roll out çalışmalarında koordinasyon işlerine destek olunması, aksiyonların takibi ve iletilmesi

Ağustos – Eylül, 2011

Sinbo, İstanbul

Stajyer Mühendis

İnsan Kaynakları bölümünde planlama toplantılarına katılım, işe alım görüşmelerine katılım, İK süreçleriyle ilgili toplantılara katılım.

Ağustos - Eylül, 2010

Sunny, İstanbul

Stajyer Mühendis

İşletme süreçlerinin incelenmesi, Üretim ile ilgili toplantılara katılım.

## BECERİ ve ÖZELLİKLERİ

BİLGİSAYAR

Minitab, AutoCAD, Microsoft Office Application, Arena,

C++, Microsoft Visio, CaniasERP, AbasERP

DİLLER İngilizce (orta)

SÜRÜCÜ BELGESİ Var (B)

SEMİNER ve KURSLAR

İş Güvenliği Eğitimi, Ericsson

Mezuniyet Projesi:

Applicaliton of Fuzzy TOPSIS Method for the Selection of Warehouse Location

SERTİFİKALAR

39. TEMÖB Etkinliği

Marmara Üniversitesi 13. Endüstri Mühendisliği Günleri

İstanbul Arel Üniversitesi 1. Endüstri Mühendisliği Günleri

İstanbul Arel Üniversitesi Logistikte Verimlilik

Marka Zirvesi

REFERANSLAR

1. Erdiñç ERASLAN (Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. - NW PMO – Proje Yöneticisi - 0555 255 2454)
2. Sami ERCAN (İst. Arel Üniversitesi Mühendislik - Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı - 0542 213 0266)
3. Murat Yıldız (Ericsson – Marmara Batı Bölge Müdürü – 05548816213)