

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLAR ARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAZININDA BİLGİ
YÖNETİMİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

İREM KAPTANGİL

ARALIK - 2009

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ULUSLAR ARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAZININDA BİLGİ
YÖNETİMİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
İrem KAPTANGİL

Danışman
Doç. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKA

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İrem KAPTANGİL' e ait “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Yazınında Bilgi Yönetiminin İçerik Analizi İle İncelenmesi” adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.
(21/12/2009)

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nigar ÇAKAR

Üye : Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Şule EREN

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ULUSLAR ARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAZININDA BİLGİ YÖNETİMİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

İrem KAPTANGİL

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nigâr DEMİRCAN ÇAKAR

İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Yönetiminin öneminin içerik analiziyle incelenmesini konu alan bu çalışmada Avrupa ve Amerika tabanlı dergilerde bulunan makalelerin hem Avrupa ve Amerika tabanında hem de bu iki tabandaki örgüt teorisi ve insan kaynakları yönetimi yazınında ne gibi farklılıklar ve benzerlikler gösterdiği incelenmiştir.

Araştırmada öncelikle bilgi ve bilgi yönetimi kavramı teorik olarak açıklanmıştır. Metodolojik kısma ayrılan bölümde de araştırma çerçevesinde incelenen insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimi konulu 117 makalenin Avrupa ve Amerika tabanlı makalelerde nasıl ele alındığı ve bu makalelerin örgüt teorisi ve insan kaynakları yönetimi yazınında ne şekilde açıklandığı içerik analizi ile incelenmiştir.

ABSTRACT**ANALYZING KNOWLEDGE MANAGEMENT THROUGH CONTENT
ANALYSIS IN THE LITERATURE ON INTERNATIONAL HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT****İrem KAPTANGİL****Master Thesis****Department of Business Administration****Supervisor: Doç. Dr. Nigâr DEMİRCAN ÇAKAR**

In this study, which analyzes the significance of knowledge management in international human resources management through content analysis, the similarities and differences between the articles in European journals and the ones in American journals within European and American data bases and the literature on organizational theory and human resources management were studied.

The study firstly explains the terms knowledge and knowledge management. In the methodology part, how 117 articles on knowledge management in human resources management were approached in European and American journals and how they were explained within the literature on organizational theory and human resources management were analyzed by content analysis.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin danışmanlığını üstlenen ve tezimin her aşamasında yardımlarını, ilgisini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam sayın Doç. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR’a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince gösterdiği destek ve hoşgöründen dolayı Sayın Serap ÇETİNKAYA’ya teşekkür ederim.

Hayatım boyunca çalışma disiplini ve düşüncelerini örnek alacağım çok sevgili babam Prof. Dr. Kaptan KAPTANGİL’e ve manevi desteklerini asla esirgemeyen her türlü başarımda en çok emeği olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

1.GİRİŞ	1
2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLME SÜREÇLERİ	3
2.1. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI	4
2.1.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	4
2.1.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	6
2.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	7
2.2. BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLME SÜREÇLERİ	8
2.2.1. Sosyalleşme.....	12
2.2.2. Dışsallaşma	14
2.2.3. Kombinasyon	15
2.2.4. İçselleştirme	16
3. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL UNSURLAR	16
3.1. Gelişen Bir Süreç Olarak Bilgi Yönetimi	16

3.2. Bilgi Yönetiminin Temel Unsurları	20
3.2.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi	21
3.2.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması	24
3.2.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	27
3.2.4. Bilginin Kullanılması	29
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN YERİ... 35	
4.1. ÖRGÜTLERDE İNSAN SERMAYESİ VE BİLGİ AKIŞI	35
4.1.1. Girdi	38
4.1.2. Dönüşüm	39
4.1.3. Çıktı.....	39
4.1.4. Üst Kademe Yöneticilerin Yetkisi	40
4.2. BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	40
4.2.1. Roller.....	44
4.2.2. İlişkiler	44
4.2.3. Stratejik Odaklanma.....	45
4.2.4. Öğrenme Odağı	46
5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ KAVRAMININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ..... 48	
5.1. Akademik Yayın Seçimi ve Makale Tarama Süreci	48
5.2. Makalelerin Kodlanması Süreci	49
5.3. İçerik Analizine Yönelik Analizler Değerlendirmeler	52
5.3.1. Yazarlar ile ilgili Değerlendirmeler	52

5.3.2. Teorik Çerçeve ile ilgili Değerlendirmeler	57
5.3.3. Metodoloji ve İstatistiksel Analizler ile ilgili Değerlendirmeler	64
5.3.4. Genel Kapsama İlişkin Değerlendirmeler	80
5.3.5. Sonuç Bölümüne ve Kaynak Taramasına İlişkin Değerlendirmeler.....	85
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA	96
ÖZGEÇMİŞ.....	102
EKLER	
Ek 1. Kodlama Listesi.....	103
TABLolar LİSTESİ	
Tablo Numarası	Sayfa
Tablo 1. İlk Yazarın Mevcut Görevi	53
Tablo 2. İlk Yazarın Bulunduğu Ülke Bilgisi	54
Tablo 3. İlk Yazarın Çalışma Alanı.....	55
Tablo 4. Makalelerin Temel Konusu.....	57
Tablo 5. Makalelerde Kültür Faktörü	59
Tablo 6. Makalelerde Temel Vurgu Yapılan Aktörler	60

Tablo 7. Makalelerde Vurgu Yapılan Temel Teorik Çerçeve	61
Tablo 8. Araştırma Düzeyi	62
Tablo 9. Makalelerin Araştırma Stratejisi	65
Tablo 10. Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Hacmi	66
Tablo 11. Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemi	67
Tablo 12. Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yapısı	68
Tablo 13. Uygulamalı Araştırmalarda Örneklemi Oluşturan Birimlerin Pozisyonu	70
Tablo 14. Uygulamalı Araştırmalarda Geri Dönüş Oranı	71
Tablo 15. Uygulamalı Araştırmalarda Veri Toplamada Zaman Süreci	72
Tablo 16. Uygulamalı Araştırmalarda Analizlere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Bilgisi	73
Tablo 17. Uygulamalı Araştırmalarda analiz Türü	74
Tablo 18. Nitel Araştırmalarda Yöntem Farklılaştırma	76
Tablo 19. Nitel Araştırmalarda Analist Farklılaştırma	77
Tablo 20. Nitel Araştırmalarda Görüş/Bakış Açısı Farklılaştırma.....	77
Tablo 21. Nitel Araştırmalarda Teorik Çerçeve Farklılaştırma.....	78
Tablo 22. Nitel Araştırmalarda Nitel Geçerlilik	78
Tablo 23. Makalelerde Öğrenme Odaklılık Vurgusu	80
Tablo 24. Makalelerde Performans Odaklılık Vurgusu	81
Tablo 25. Makalelerde Post-modern(Hümanist) Bakış Açısı.....	82
Tablo 26. Makalelerde Taylorist (Yönetmel) Bakış Açısı.....	82
Tablo 27. Makalelerde Politik Unsurlara Vurgu	83
Tablo 28. Makalelerde Ekonomik İdeolojilere Vurgu	84
Tablo 29. Makalelerde Örgütlerdeki Taciz, Yıldırma, Hakaret vb. gibi Unsurlara Vurgu	84
Tablo 30. Makalelerde İş Hayatındaki Uygulamalara yönelik Öneriler	85

Tablo 31. Makalelerde Belirli Firmalara Referans.....	86
Tablo 32. Makalelerde İş Hayatından Uygulayıcılara Referans	87
Tablo 33. Makalelerde İş Hayatından Danışmanlara Referans	88
Tablo 34. Makalelerde İş Yaşamı İle İlgili Dergilere veya Sektör Dergilerine Referans	88
Tablo 35. Makalelerde En İyi Uygulamalara Referans	89
Tablo 36. Makalelerde Ortaya Çıkan Sonuçların Genelleştirilmesi.....	90
Tablo 37. Makalelerin Sonuçlarında Kültürel Unsurlara Vurgu	91
Tablo 38. Makalelerin Sonuçlarında Ulusal, Sektörel veya Diğer Makro Düzey Unsurlara Vurgu.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Numarası	Sayfa
Şekil 1. Bilgi Spirali.....	10
Şekil 2. Bilginin İkili Boyutu	11
Şekil 3. Örgütlerdeki Bilgi Akışı ve Performans	38
Şekil 4. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki	43

1. GİRİŞ

1980'lerden günümüze kadar sürekli gelişme gösteren post modern yönetim anlayışı, sınırları aşarak küresel düzene ayak uydurma doğrultusunda akıllı ve katılımcılığı ön plana çıkaran, uzun vadede sürdürülebilirliği hedefleyen ve odağına bilgi üretimini ve paylaşımını koyan bir anlayış haline gelmiştir. Genel anlamda post modern anlayış karmaşık bir bakış açısı ile tek ve değişmez bir akıldan ziyade çeşitli düşüncelerin bir arada ortaya çıkışı ile ilgilidir. Buna bağlı olarak da bilginin göreceli olduğunu ve gerçekliğin de kişilere göre değişebilir olduğunu ifade eder.

Bilgi açık ve örtülü olarak ortaya çıkan gerekçelendirilmiş gerçek inanç olarak tanımlanır (Krogh, 2002). Bu çerçevede kişi inançlarını gözlemlerine, kendi duyarlılığına ve bireysel tecrübelerine dayanarak gerekçelendirir ve bu şekilde gerçeği kendisi yapılandırır. Bu aşamada evrensel bilgidен değil de bireysel yapılandırmalar sonucu insana özgü soyut bir bilginin var olduğundan bahsetmek daha doğrudur. Bu şekilde bireyselleştirilen bilgi ile post modern düşüncedeki bilgiyi birbirleri ile ilişkilendirmek de mümkündür.

Bilginin saklı olması da bireylerin bazen anlatamadıkları açıkça dile getiremedikleri ancak sezgilerle ifade edilebilen bir durumu ortaya çıkaracaktır. Bu tür bilgiler duyulara, hareket becerilerine, bireysel algılamalara, fiziksel deneyimlere, sağduyu kurallarına ve sezgilere bağlı olduğundan anlaşılmaları oldukça güçtür (Krogh,2002). Post modern düşüncenin şekillendirdiği bu bilgi yapısı bireysel tecrübelerle değişiklik göstermesi ve örtülü olan bilginin de anlaşılmasının zorluğu sebebiyle örgüt içerisinde bilginin nasıl kullanılacağına ve ne şekilde konumlandırılacağına karar vermek oldukça zordur. Bireysel olarak çeşitlenen bilginin örgüt içerisinde yarattığı bu karmaşıklığın çözümü de çeşitliliğin örgüt içerisinde desteklenmesidir. Ancak desteklenen ortamların varlığı durumunda örtülü bilgiler daha açık hale gelebilir. Motivasyonun da yüksek olduğu ortamlarda çeşitlenmiş bilgilerin konumlandırılması daha da kolaylaşır. Bu oluşum, parçaların birleşmesi ile bütünün oluşturulması gibi bilgilerin bireysel olarak yaratıldığı ve depolandığı bir ortamda bireysel çeşitlilikten kaynaklanan bir bilgi üretimi süreci başlatabilir.

Bilginin gün geçtikçe daha da değer kazanması örgüt içerisindeki uygulamalarda da köklü değişikliklere sebep olmaktadır. Bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilmesi artık bilginin örgüt içerisinde yaratılabilmesine, paylaşılabilmesine ya da mevcut bilgiyi örgüt içerisinde uygulamaya geçirebilmesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında bilgiyi elinde bulunduran insan, örgüt içerisinde en önemli değer olmaya başlamış ve örgütlerde insan sermayesinin önemi anlaşılmıştır. Bu nedenlerden dolayı bilgi yönetimi esasında insan kaynakları yönetimi ile bütünleşik bir çalışma yapısı sergilemektedir.

İnsan kaynakları merkezi, insan kaynağına ilişkin olarak tüm bilgileri belirli bir sistem dahilinde dış etkenleri ve iç etkenleri göz önüne alarak toplar ve bunlardan yararlanır. İnsan kaynakları merkezinin bir görevi de insan kaynağına ilişkin planlamaları yapmak, ihtiyaçları saptayarak uygun personelin istihdamını sağlamak ve personel ile örgütün öğrenen bir süreç yaratmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları merkezinin asıl amacı değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan insan gücüne ilişkin bilgileri, istek ve ihtiyaçları uygun araç ve yöntemlerle yeniden gözden geçirerek ortaya koymasıdır. Örgüt içi ve dışı hangi bilgi alınırsa alınsın tek başına bir anlamı yoktur. İnsan kaynakları birimine gelen istek ve ihtiyaçlar bir anlamda işlenmemiş veridir. Bu işlenmemiş verilerin de birim tarafından işlenmesi gerekmektedir (Fındıkçı,2002)

Bilgi yönetimin insan kaynakları yönetimi ile kesiştiği nokta bilgi ve bilgiyi elinde bulunduran insan faktörüdür. İnsan kaynakları yönetimi öğrenmeye, bilgiyi yaratmaya ya da bilgi edinmeye açık veya verilen bilgiyi uygulayabilecek yetenekteki personelin istihdamını bilgi yönetimi için önemli olan insan sermayesine bir girdi olarak sunmaktadır.

Bu düşünceler ve insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetiminin artan önemine dayalı olarak bu tez çalışmasının amacı; insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimine bakış açısının Avrupa ve Amerika tabanlı makalelerde ayrı ayrı incelenmesi, bakış açıları arasındaki farklılıkların ya da ortak noktaların bulunması, her iki tabanda da konuya ilişkin hangi değerlerin konuyu etkileyici değerler olarak ele alındığının saptanması, uygulamalı çalışmalarda kullanılan yöntemlerin incelenmesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlarla insan kaynakları yönetiminde bilgi yönetiminin

öneminin açıklanması ve Avrupa ile Amerika arasında konuya ilişkin yaklaşımların benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya çıkarılmasıdır.

2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLME SÜREÇLERİ

Bilgi ve enformasyon kavramları birbirleri ile benzer anlamlar içeriyormuş gibi görünseler de aralarında açık bir takım farklılıklar vardır. Birbirleri ile ilişkilendirilerek bakıldığı zaman bu kavramları üç aşamada tanımlamak mümkündür. İlk olarak bilgi enformasyona benzemez, inançlar ve bağlılıklarla ilgilidir. Bilgi belli bir perspektifin, ya da tutumun işlevidir. İkinci olarak bilgi faaliyetlerle ilgilidir. Üçüncü olarak ise bilgi, enformasyonla benzer bir tanımlama içerisinde yorum ve amaçlarla ilgilidir ve ilişkiseldir (Moray, 2001:141). Buna göre enformasyonun daha çok somut bir olguyu ifade ettiği, bilginin ise bireyin zihnindeki soyut enformasyonlardan oluştuğu söylenebilir.

Enformasyon farklılık yaratan farklılıklardan oluşur. Bu düşünce çerçevesinde enformasyonun henüz gerçekleşmemiş bir takım olaylara yön gösterici olduğunu ya da daha öncesinde belirli olmayan konuları belirgin hale getirmeye yarayan bir bakış açısı oluşturduğunu söylemek de mümkündür.

Enformasyon ve bilgi kavramları ilişkilendirilirken bilginin, enformasyonun dönüştürülmüş ve mantık çerçevesinde yeniden yapılandırılmış hali olduğu da söylenebilir. Verilerin bireyler tarafından farklı biçimlerde zihinlerine konumlandıkları enformasyonlar bireysel bir çaba istemezler. Ancak zihindeki enformasyonu bilgiye dönüştürmek, bireysel olarak zihindeki belirli bir uzmanlık veya yetenek birikimi ya da tecrübeleri entelektüel çaba sarf ederek yeniden yorumlamakla mümkündür. Bu şekilde enformasyon çeşitli verilerin farklı gruplar içerisinde düzenlenmesi ile, bilgi ise çeşitli enformasyon kaynaklarının farklı yapılarla dönüştürülmesi ile ortaya çıkar. Süreç bu şekilde işlerken verilerin enformasyona dönüşünde köklü değişikliklere rastlanmazken, enformasyonun bilgiye dönüşümünde alınan enformasyon kaynağının özünde köklü değişiklikler yaşandığı görülür (Odabaş,2006)

Enformasyondan bilgiye geçişte yaşanan bu köklü değişim bireysel deneyimler, yetenek ve uzmanlıklar ile tecrübelerden kaynaklanıyorsa, yeniden mutlak bir bilginin olmadığından ve bilgilerin bireysel olarak farklılığından bahsetmek gerekir. Bu konuya da bilginin örgüt içerisindeki konumu ve kullanımı açısından bakıldığı zaman da ortaya örgüt içerisindeki kurumsal bilgi kavramı çıkar. Kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. İnsanların kafasında olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de kurumsal bilgi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu, yöneticilerin idarî tecrübesi, kurumda çalışan kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir. O halde bilgi yönetiminin özetle doğrudan ve dolaylı amacının, kurumda var olan kayıtlı ve kayıtsız her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve kuruma dolaylı bir katma değer kazandırılması olduğu da söylenebilir (http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html).

2.1. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak ele alındığında belli kriterler dikkate alınarak sınıflandırılabilir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi, düzenleme ve kullanma tarzına göre, kaynağına göre ve niteliğine göre olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılabilir.

2.1.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimi, bilginin nasıl algılandığı ve organize edildiğine bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta sınıflandırılır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir (Barutçugil,2002:61-62).

a) İdealist Bilgi

Bu bilgi türü vizyon oluşturulmasını, hedef saptamasını, değer ve inançların yönlendirilmesini ve karar verilebilmesini sağlar. İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yollarıyla değerlendirilebilir. Yeni kuramlar üretirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretilmesini sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilir. İdealist bilginin kaynağı okunanlar, yapılanlar ve tartışılanlardır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmlar oluşturulur. Kurumlarda idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan, idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır (Barutçugil, 2002). İdealist bilgi toplam kalite yönetimi ile ilişkilendirilirse, toplam kalite yönetiminde de ilk seferde doğruyu yapmak ve hatayı ortadan kaldırmak temel hedeftir. Bu açıdan yaklaşıldığında işleri ilk seferinde doğru yapacak ve hataları önleyecek kişiler öncelikli olarak örgütteki çalışanlardır. Dolayısıyla toplam kalite yönetiminde başarı sağlamanın bir yolu da çalışanı motive etmek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek için de eğitmektir. Toplam kalite yönetiminin insan kaynaklarına uygulanmasındaki bu değerler idealist bilginin ürünüdür (Uluçınar Türkel,1998:41).

b)Sistematik Bilgi

Karşılaşılan olaylarla baş etmeye çalışılırken başvuru alan genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeğin algılanmasını sağlayan sistematik bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığı ve sistemlerin iç mekanizmaları bu bilgi ile anlaşılır, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Aynı zamanda bu bilgi yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türü olup kendi içinde bütünü oluşturan alt sistemlerden oluşur (Barutçugil,2002).

c)Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi işlemler yapılırken ve kararlar alınırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizi yapılırken pragmatik bilgi değerlendirilir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulunanlardır (Erengül, 1998:52).

d)Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi içselleşmiş bir bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verilen tepkilerde yer alan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde olunmamaktadır (Barutçugil, 2002).

Tüm bu bilgilerin, birey tarafından çeşitli bileşimlerde kullanılması söz konusudur. Bu bilgilerin kullanılma oranları bireyin işine ve ilişkilerine dar ya da geniş açıdan bakması ile bağlantılıdır. Dar görüşlü bir insanda teknik bilgi yüksek olsa da diğer bilgi türleri çok daha düşük oranlarda bulunmaktadır. Bir sıralama yapmak istenirse, dar görüşlü bir kişide en az bulunan idealist bilgi türüdür, ondan sonra sırasıyla sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi türleri gelmektedir. Geniş bakış açılı kişilerde ise teknik bilgi göreceli olarak daha düşük de olsa dünyaya bakış açısını kapsayan alandaki diğer bilgi türleri daha ağırlıklı olarak kişinin bilgi dünyasını dengelemektedir (Erengül,1998).

2.1.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olmak üzere iki türde ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi açısından bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. Bu ayırım, durum ve hareketin kinetik enerjisine benzetilebilir (Barutçugil,2002)

a) Örtülü Bilgi

En basit şekliyle örtülü bilgi, söyleyebileceğinden daha fazlasını bilmek olarak tanımlanmaktadır (Ropo ve Parvainen, 2001: 3). Daha geniş bir tanımlamayla ise ifade ya da sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olup deneyimle öğrenilebilen, bireye özgü olmasıyla birlikte sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve üretim maliyeti gibi değişik kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Koskinen, 2000: 41-42; Boiral, 2002:296; Schulz ve Jobe, 2001: 142).

b) Açık Bilgi

Açık bilgi ifade edilebilen ve dışa vurulabilen bir bilgidir. Açık bilgide sözler, resimler ve iletişim araçları kullanılır. Bu yüzden bilgiyi iletebilmek ve paylaşabilmek için bilgiyi anlaşılabilir hale getirmek gerekir. İnsan kaynakları biriminde yeni işe başlayan bir kişiye insan kaynakları bilgi sistemini öğretmenin en zor tarafı alışkanlık haline gelmiş olan bir bilginin o kişiye sanki onu biliyormuş gibi anlatılmasıdır. Bunu söze ya da resme dönüştürmek zor bir eylemdir. Ancak örtülü bilgi açık bilgiye göre insan beyninde daha fazla bulunur. Kısaca insanın bildiği veya açıklamakta güçlük çekmediği bilgi açık bilgidir (Özkan,2003)

2.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Organizasyonun varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde bilginin üç farklı kategoriye ayrılması gereklidir. Bunlar; insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteri ile ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir (Barutçugil, 2002:64).

a) İnsan Kapitali

İnsanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte bulundukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinliklerin belirli bir düzeyinde bulunan insanların

sayısı, içerde ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı insan kapitalini oluşturan unsurlardır. Bunlar, aynı zamanda insan kapitalinin ölçülmesinde kullanılabilecek çeşitli değerlerden başlıcalarıdır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan kapitalinin değerini yükseltmektir.

b) Yapısal Kapital

Özümlenmiş, içselleştirilmiş ve örgütün ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu kapitalin bir kısmı süreçlerdeki bilgidir. Bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know – how, telif – patent hakları ve unvanlardır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir.

c) Müşteri Kapitali

Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, örgütle ne kadar süredir çalıştığının, örgütle yaptığı işin sıklığının/yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilmektedir (Batutçugil, 2002:65)

2. 2. BİLGİNİN DÖNÜŞTÜRÜLME SÜREÇLERİ

Nonaka(2001)'ya göre, dış çevreden edinilen bilgiler, örgüt içi yeni durumlara ve yeni oluşumlara adaptasyon sağlamak açısından önemlidir. Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında örgütlerin işlevlerinin nasıl daha etkili olabileceği açıklanmış ve bu durum ispatlanmış olsa da konuya ilişkin belirli bir takım kısıtlamaların ve sınırlamaların olduğu da göz ardı edilememiştir. Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında örgüt içerisindeki inovasyon kavramı tam olarak da açıklanamamıştır (Nonaka, 2001:139)

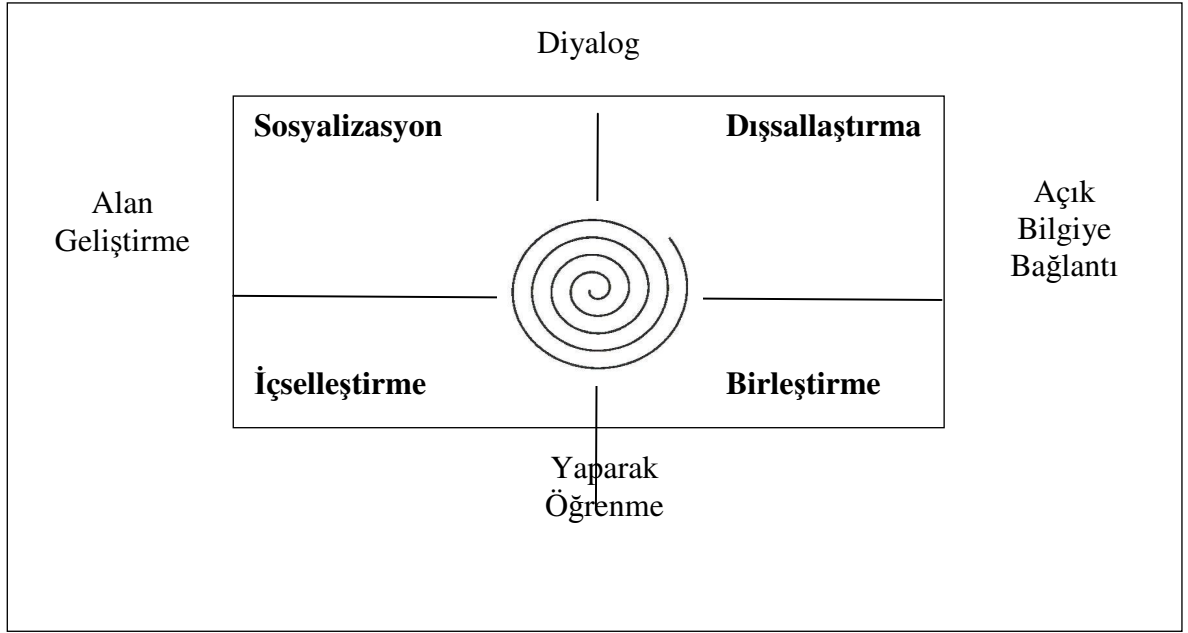
Örgütler inovasyon eğilimi gösterdiklerinde mevcut problemleri çözmek ve değişen dünyaya, sürekli değişim gösteren çevreye adaptasyonu sağlamak için sadece dış çevreden edinilen bilgileri örgüt içerisinde işleme yoluna gitmezler. Aynı zamanda örgüt içerisinde oluşacak ve dış çevreye de etki edebilecek yeni bilgi ve datalar yaratırlar ve bunu da örgüt içerisindeki problemleri ve o problemlerin çözümlerini

yeniden tanımlamak ve bu sayede kendi çevrelerini ve dış dünyalarını yeniden yapılandırarak yaratmak için yaparlar. Bu çerçevede inovasyonu tam olarak açıklamak için de örgütsel bilginin oluşumu (yaratılması) teorisine ihtiyaç vardır ve bu teori de bilgi ile ilgili olarak açıklanmaya çalışılan diğer teoriler gibi kendine özgü bir epistemolojiye sahip olmalıdır. Bu yaklaşım geleneksel Batı yaklaşımlardan oldukça farklıdır. Teorinin temel taşı açık ve örtük bilgi arasındaki ayrımdır (Carneiro,2000)

Örtük ve açık bilgi etkileşimi ile oluşan bilgi varsayımında ortaya dört farklı dönüşüm modeli çıkar (Nonaka, 2001). Bunlar:

1. Sosyalizasyon olarak adlandırılan örtük bilgiden örtük bilgiye olan dönüşüm.
2. Dışsallaşma olarak adlandırılan örtük bilgiden açık bilgiye olan dönüşüm.
3. Birleşme olarak adlandırılan açık bilgiden açık bilgiye olan dönüşüm
4. İçselleşme olarak adlandırılan açık bilgiden örtük bilgiye olan dönüşümdür.

Bunlar arasından sosyalizasyon, birleşme ve içselleşme dönüşümleri örgütsel açıdan bakıldığında değişik şekillerde tartışılan dönüşümlerdir. Örneğin sosyalizasyon, grupsal süreçler ve örgütsel kültür ile ilişkilendirilir. Birleşme, enformasyon sürecindeki mevcut kaynaklara hatta bu kaynakların temellerine sahiptir. Dışsallaşma ise önemli olmasına karşın ihmal edilmektedir ve örgütsel öğrenme ile ilişkilidir.



Şekil 1. Bilgi Spirali

Kaynak: (Takeuchi, Hirotaka ve Ikujiro Nonaka, 2001)

Şekilde Nonaka(2001)'nın değindiği üzere açık ve örtük bilginin birbirleri ile etkileşimleri görülmekte ve bu dönüşümler sosyalleşme, dışsallaşma, içselleşme ve birleşme olmak üzere dört oluşuma dayanmaktadır.

Bunlar dikkate alındığında bilgi oluşumunun epistemolojik ve ontolojik olarak iki boyutlu incelenmesi sürecinde bir takım yargılara varılmıştır. Nonaka (2001)' ya göre bilgi kesin olarak sadece bireysel olarak yaratılmaktadır. Örgütler bireyler olmadan asla tek başlarına bilgi yaratamazlar. Örgütler bu aşamada ya yaratıcı bireylerin örgüt içerisinde olmalarını sağlarlar ya da bireylerin bilgi yaratabilmeleri için gerekli koşulları ve şartları onlara sağlarlar. Bundan dolayı örgütsel bilgi oluşumu örgütsel bir süreç olarak anlaşılmalıdır ki bu da bilginin yaratılması sürecinin bireyler tarafından genişletilmesini sağlar ve bu durumun örgütsel bilgi ağının bir parçası olarak belirginleşmesini sağlar (Cameiro,2000).

Epistemolojik boyutta ele alınan bilgi açık ve örtük bilgi arasındaki ayrım ile incelenebilir. Örtük bilgi spesifik olarak kişisel bir bilgidir, somutlaştırılması ve aktarımı oldukça zordur. Diğer yandan açık bilgi ise sistematik ve biçimsel bir dil

içerisinde devredilebilir bir özellik taşır. Nonaka (2001) bu iki bilgi türü arasındaki farklılıkları şu şekilde göstermiştir:

Örtük Bilgi (Subjektif)	Açık Bilgi (Objektif)
Tecrübelerin Bilgisi (gövde) Eşzamanlı Bilgi (Burada ve şimdi) Örneksel (Analog) Bilgi (pratik)	Rasyonel Bilgisi (zihin) Sıralı Bilgi (o zaman ve sonrası) Sayısal Bilgi (teorik)

Şekil 2. Bilginin İkili Boyutu

Kaynak: Nonaka, Ikujiro. “Classic Work:Theory of Organizational Knowledge Creation,”(edit.:Darly Morey) Knowledge Management Classic and Contemporary Works. MIT Press, 2001

Şekil 2.’de açık ve örtük bilgi arasındaki farklar özelliklerine göre şemalandırılmıştır. Örneğin tecrübelerin bilgisi örtük, fiziksel ve subjektif bir özellik gösterirken, rasyonel bilgi aynı bakış açısı ile yaklaşıldığında açık, metafiziksel (aşırı soyut ya da kuramsal) ve objektif bir özellik gösterir. Örtük bilgi tabloda da belirtildiği gibi spesifik ve pratik bağlamda “burada ve şimdi” kısıtı içerisinde anlamlandırılır ve örneksel (analog) bir nitelik içerir. Bireyler arasındaki direkt iletişimlerde örtük bilginin paylaşımı örneksel bir süreçtir. Örgüt içerisindeki karmaşık şartların ve koşulların ve çözümü karışık olan sorunların bireyler tarafından paylaşılması da bir çeşit “eşzamanlı işlem” olarak adlandırılan bir süreci gerektirir. Bir diğer taraftan açık bilgi ise geçmiş olaylar ya da “o zaman ve sonrası” kısıtını içeren hedefler ile ilgilidir. Aynı zamanda da açık bilgi herhangi bir bağlamdan bağımsız olan teoriler ile anlamlandırılır ve sayısal etkinlikler ya da faaliyetler ile sıralı bir şekilde, dizisel olarak yaratılır (Carneiro,2000)

2.2.1. SOSYALLEŞME: ÖRTÜKTEN ÖRTÜĞE

Sosyalleşme, paylaşılan akılcı modeller ve teknik beceriler gibi paylaşılan tecrübelerin ve bu yolla oluşturulan örtük bilginin bir dönüşüm sürecidir. Bireyler örtük bilgiyi direkt olarak diğer kişilerden, konuşmadan ve söze dökmeden kazanırlar. İşe yeni başlayan kişiler o konuda işinin ehli olan ve daha çok bilgiye sahip olan kişilerle ortak çalışmalarda bulunurlarken ve işi öğrenirlerken konuşmazlar ve gördükleri ile öğrendiklerini konuşarak değil gözlemleri ile yapılan işi taklit ederek ya da o işi pratiğe dökerek öğrenirler. Yeni iş öğrenme safhasında ya da iş yerindeki stajlarda da basit olarak bu yöntem kullanılır. Burada örtük bilginin kazanılmasındaki anahtar kıstas tecrübedir. Bir kişinin kendisini bir başkasının düşüncesine sunması, paylaşılmamış bir takım tecrübelerin olmaması halinde oldukça zordur. Eğer paylaşılan tecrübeler belirli şartlar altında birtakım duygulara bağlı olarak ele alınıyorsa, bu aşamada bilginin transferi bir anlam taşıyacak ve bir anlam kazanacaktır. Bu anlam da açık bir anlam değil örtük bir yapıya sahip olacaktır.

Bu konuya ilişkin olarak Nonaka'nın (1995) vermiş olduğu örneklerden biri de Honda firmasındaki beyin fırtınası örneğidir. Honda firması bunu uygulamaya geçirmiş ve beyin fırtınası yöntemini kendi firması için denemiştir. Firma uygulamasındaki beyin fırtınası rahat bir ortamda gerçekleşen bir tür müzakeredir. Görüşmeler informal bir şekilde düşüncelerin paylaşılması ile problemlere çözüm aramak, iş detaylarını tartışmak ve uygulamaya konulan projeler hakkında tartışmalar yapmak amaçlıdır. Görüşmeler genellikle işyeri dışında, iştirakçilerin iş ile ilgili problemlerin çözümlerini tartışırken aynı zamanda rahat bir ortamda beraber yemek yiyip, içki içebilecekleri bir mekan olan oteller olarak tercih edilmektedir. Görüşmelere katılan kişiler sadece mevcut projede yer alan kişiler ile sınırlandırılmamakta firmada çalışan ancak projede görevli olarak bulunmadığı halde konu ile ilgilenen herkesin katılımına açık görüşmelerin yapılmasına olanak sağlanmaktadır. Bu süreç içerisinde hiç kimseye yetkileri ya da statüleri sorulmamaktadır. Ancak beyin fırtınasına katılan kişiler için vazgeçilemez ve uymaları gerekli olan tek kural, olumlu eleştirilerde bulunmamaları kıstasıdır. Bu metot yalnızca Honda'ya özgü bir metot değildir. Aynı yöntemi Japonya'da bulunan birçok firma da kullanmaktadır. Bu metot yalnızca yeni ürün ve hizmet üretimi için değil, yönetimsel

sistem ve stratejileri geliştirmek için de kullanılmaktadır. Bu tür kamplar yaratıcı diyalogların yaşandığı tartişma ortamları olmalarının yanı sıra katılımcıların deneyimlerini birbirleri ile paylaşmaları, aynı zamanda ortak doğrularını yaratmaları ve geliştirmeleri açısından da önemlidir. Bu durum da özellikle örtük bilginin paylaşılması ve yeni bakış açıları yaratılması konusunda oldukça etkilidir. Israrcı ve kuvvetli bir etkiye sahip olmaksızın kamptaki bireylere bu yöntemle, aynı görüş doğrultusunda kendi akılcı yöntemlerine yeniden yn verebilmeleri fırsatı sağlanmış olmaktadır (Gün,2006).

Verilen ikinci örnek ise Matsushita Endüstriyel Elektrik şirketi ‘ne ait bir örnektir. Bu örnekte de örtük olan teknik becerinin nasıl sosyalleştiği anlatılmaktadır. 1980’lerin sonlarında Osaka’daki bir firmanın en büyük problemi usta fırıncıların sahip oldukları örtük bilgilerin açığa çıkarılması ile otomatik ekmek hamuru yoğurma makinesinin nasıl geliştirilebileceğidir. Hamur önce usta fırıncı tarafından yoğrulmuştur daha sonra da makine ile yoğrulan hamur ve usta fırıncının yoğurmuş olduğu hamur karşılaştırılmıştır ancak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Yazılım geliştirme uzmanı en iyi ekmeğin yapıldığı yeri öğrenmiş ve oraya gitmeye karar vermiştir. Bunun zerine gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen bir grup mühendis de otelin aşçısının yanında ıraklık yapmaya başlamışlardır. Ancak anlamışlardır ki o ekmeği aşçı kadar lezzetli yapmak kolay değildir. Bunun sebebini de kimse açıklayamamıştır. Sonunda anlaşılmıştır ki lezzetli ekmeğin oluşmasındaki sır aşçının ekmeği sadece yoğurması ile olmamaktadır. Aşçı hamuru farklı bir şekilde bükerek yoğurmaktadır. Yazılım geliştirme uzmanı işin sırrını ve lezzetli ekmeğin nasıl meydana geldiğini anlamış, aşçı ile birlikte o ekmeğin yapımını taklit ederek, ve bunu pratiğe dökerek aynı zamanda da yaptığı gözlemler sonucu aşçının örtük bilgisini sosyalleşirmiştir (Nonaka,1995).

Sosyalleştirme (sosyalizasyon) aynı zamanda ürün geliştiriciler ve müşteri arasında da meydana gelir. rn geliştirilmesinden önce başlayıp pazar tanıtımının sonrasında da devam eden süreçteki müşteriler ile oluşan etkileşim, yaratıcı fikirler ve örtük bilginin paylaşımı süreci örgütün ilerlemesi için asla bitmeyen ve sürekli olarak devamlılık gösteren bir süreçtir.

2.2.2. DIŞSALLAŞMA: ÖRTÜKTEN AÇIĞA

Dışsallaşma, açık kavramlar içerisinde örtük bilginin dile getirilebilir sürecidir. Bu süreç mecazi anlamları ve benzetmeleri bir kalıba oturtarak; kavramlar, hipotezler ve modellerle örtük bilginin açık bilgiye nasıl dönüştüğünü en iyi gösteren süreçlerden biridir. Herhangi bir obje kavramsallaştırılmak istendiğinde, konun özü muhakkak dile getirilir ve konunun esasları dile getirilip anlatılmak istenen açıklanır. Açıklama yapılmak istendiğinde yazının kullanılması ve bunun yazıya dökülerek açıklanmasında ise, dile getirilebilir bilgi içerisindeki örtük bilgi harekete geçirilir ve böylece açık bilgi ile örtük bilgi arasında bir değişim, bir dönüşüm meydana gelir. Kimi zaman anlatımlar yetersiz kalabilir ya da tutarsız olabilir. Nesneler ve anlatım arasında bu tarz bir boşluk ve çelişki olduğu halde bireyler arasında yine de düşünsel ya da fiktisel bir ilerleme ve etkileşim oluşabilir.

Bilgi dönüşümünün dışsallaşan modeli, kavram yaratma sürecinde daha iyi gözlemlenebilir ve bu ortak fikirler ve diyaloglar ile tetiklenir. Bu kavram yaratabilme yetisi de tümevarım ve tümden gelim metotlarının birleşimi ile oluşur. Örneğin Mazda bu teknik ile “heyecanlı ve konforlu sürüş sağlayan gerçek spor araba” diye tanımladıkları RX-8 modelini geliştirmeye çalışmıştır. Buradan da otomobil üreticilerinin çıkarımlarıyla “yeni bir değer yarat ki mutlu bir sürüş keyfi olsun” sloganı oluşmuştur. (Gün,2006)

Eğer analitik tümevarım ve tümdengelim metotları ile uygun bir açıklama yapılamıyor ve anlatılamıyor ise o zaman analitik olmayan metotların kullanılacağı kesindir. Bu nedenle dışsallaşma analoglar ve mecazi benzetmeler ile harekete geçirilir. Eğer etkili analoglar ve benzetmeler kullanılır ise yaratıcılığa olan bağlılık ve bunun yaratacağı etki de büyük olacaktır.

Bu kapsam içerisinde Honda City örneği verilecek olursa, otomobil geliştiren Hiroo Watanabe ve ekibi konuya ilişkin olarak “otomobil evrimi” benzetmesini kullanmışlardır. Hiroo Watanabe ve ekibi otomobili bu şekilde canlı bir organizma olarak düşünerek onun etkisini güçlendirmişlerdir.

Japon firmalarındaki bu örnekler, benzetmelerin ve analogların kavram geliştirebilme ve kavramları özenle oluşturabilmede ne kadar etkili olduğunu göstermektedir. Bu da firmadaki liderlerin mecazi anlatımlarla kullandıkları dilin ve

hayal gücünün zenginliğinin örgüt içerisindeki çalışanların örtük bilgisini ortaya çıkarmada ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Bilgi dönüşümündeki anahtar rolü elinde tutan en büyük dönüşüm, örtük bilgiden açık bir kavram meydana getirebilme özelliğinden dolayı dışsallaşma dönüşümüdür. Örgütteki örtük bilgi açık bilgiye nasıl daha etkili bir şekilde dönüştürülebilir sorusunun yanıtı da bu açıklamalar içerisinde modeller, analoglar ve benzetmelerdir. Benzetmeler olarak anılan metafor, bir şeyi bir başka şeye sembolik olarak benzeterek olayları yada objeleri anlaşılabilir ya da sezilebilir hale getirebilmektedir. Bu da radikal kavramları yaratabilmek için kişilerin analitik olmayan metotları kullanabilmeleri ve düşüncelerini bu şekilde ileri sürebilmeleri ile gerçekleşir. (Nonaka, 2001)

2.2.3. KOMBİNASYON: AÇIKTAN AÇIĞA

Kombinasyonda daha kompleks ve sistematik olan bilginin açık bilgi ile kesiştiği süreçlerde bilgi, dökümanlar, görüşmeler ve telefon konuşmaları içerisinde değişir ve kombine olarak birleşir. Ayrımlar, eklemeler, birleşmeler ve katagorileşme sonrasında mevcut bilginin yeniden yapılanışı ve o yapılanma içerisindeki yeni görünüşü yeni bir bilgi yaratır. Bu yeni şekilde bilginin sistemizasyonu ve yayılımı birer anahtar birer şifredir Kombinasyon aynı zamanda kavramların çöküşü ve aksaklığını da içermektedir. İçselleştirilmiş bir iş ya da ürün kavramında meydana gelen herhangi bir kavramsal çöküş, aynı zamanda yeniden ve yeniden sistematik ve açık bir bilginin oluşumunu sağlar.

Pratikte kombinasyon 3 ana sürece dayanır. İlk olarak açık bilgi örgüt içerisinde ya da örgüt dışı çevreden toplanır ve birleştirilir (Kombine edilir.) İkinci aşamada görüşmeler ve sunumlar aracılığıyla yeni oluşan açık bilgi örgüt içerisindeki çalışanlar arasında yayılır. Üçüncü aşamada ise bilginin daha kullanılabilir hale gelebilmesi için bu açık bilgi örgüt içerisinde işlenir ve düzenlenir. (Nonaka, 2001)

2.2.4. İÇSELLEŞTİRME: AÇIKTAN ÖRTÜĞE

İçselleşme örtük bilgi içerisinde şekillenen açık bilgi olarak adlandırılabilir. Bu süreç “yaparak öğrenme” ile de yakın ilişkilidir. İçselleştirme sürecinde oluşturulmuş bilgi tüm örgüt içerisinde paylaşılır. İçselleştirilmiş bilgi örgütteki çalışanların örtük bilgilerinin yayılması, genişlemesi ve yeniden düzenlenip şekil verilmesi için kullanılır. Örtük bilgi bireysel düzeyde birikir ve sosyalleşme sürecinde de döngünün diğer öğeleri ile bir bütünlük oluşturur.

İçselleştirme iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, açık bilgi pratikte ve uygulama içerisinde şekillenmektedir. Bu suretle açık bilginin içselleşme süreci stratejik, taktiksel ve yenilikçi kavram ve metotları gerçekleştirir. Örneğin, örgütlerdeki eğitim ve staj programları stajyerlerin ya da eğitim alan personelin örgütü ve aynı zamanda da kendilerini tanımlarına yardımcı olur. İkinci olarak da açık bilgi bireysel tecrübeler bazında gerçekleşir ve bu da yaparak öğrenmeyi tetikler nitelikte gerçekleşir.(Akyol,2005)

3. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL UNSURLAR

3.1. GELİŞEN BİR SÜREÇ OLARAK BİLGİ YÖNETİMİ

1990’lardan bu yana sürekli değişim gösteren ve buna bağlı olarak gelişen yönetim anlayışları, bilginin varlığına ve örgüt içerisindeki kullanımına önem vermeye başlamışlardır. Örgütlerin artık rekabet avantajının da bilgi ile sağlanabileceği konusunda hiç tereddütleri kalmamıştır. Örgüt içerisinde var olan bireylerin birer bilgi kaynağı olarak görülmesi aynı zamanda bu kişilerin kurumsal bilgi birikimine de kaynak oluşturmaları, örgüt içerisindeki mevcut bilgi potansiyelini sağlamış, var olan potansiyelden bilgi üretim sürecine gelmiştir. Bu süreç, örgütün bilgi işçilerinin(giderek büyüyen mühendisler, bilim adamları, tıp doktorları, yazarlar, bilgisayar programcıları ve diğer yaratıcı meslek sahipleri grubu) gereksinimlerine odaklanmaları ve örgüt içerisinde bir öğrenme ortamı oluşturmaları ile mümkün olacaktır. Bu konuya ilişkin olarak Reich “Geleceğin Şirketi”nde şöyle yazmıştır:

“İlk iyi fikrini hayata geçirmeyi başaracak bir şirket mi kurmak istiyorsunuz? Öyleyse öğrenmeye değer veren bir kültür yaratın. Yeni ve daha büyük sorumluluklar almanızı sağlayacak bir kariyeriniz mi olsun istiyorsunuz? Öğrenme arzunuzu hiç yitirmeyin ve sürekli olarak öğrenmenize fırsat tanıyacak bir kuruluştaki çalışın.” (Reich,1998:138)

Bilgi üretimi süreci içerisinde insana ilişkin oluşumların niceliksel olarak değerlendirmesini yapmak çok güçtür. Çoğu örgütte bilgi üretimine duyulan yoğun ilgi, bilgi teknolojisi ya da diğer ölçüm araçlarının gereğinden fazla önemsenmesi ile sınırlı kalmıştır. Oysa gerçekte yönetim terimi, niteliği gereği kontrol edilemez olan ya da en azından sıkı bir denetimden zarar görecektir süreçlerin kontrolünü akla getirmektedir. Bu aşamada da yöneticiler bilgiyi kontrol etmeye çalışmak yerine üretilmesine destek olmalıdır ki buna da “bilginin desteklenmesi” denilmektedir (Krogh; 2002:14)

Örgüt içerisindeki bilgi yönetimi kuramının sürekli olarak değişen insan boyutuna ilişkin uygulamaya dönük yaklaşımları tartışılırken Krogh (2002:15) ‘a göre bilgi üretiminin desteklenmesinin beş yolu vardır:

- Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi
- İletişimin yönetilmesi
- Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi
- Doğru bir ortam oluşturulması
- Yerel bilginin küreselleştirilmesi

Örgüt vizyonundan bahsederken vizyonun sadece gelecekle ilgili planlar olmadığı söylenebilir. Vizyon aynı zamanda örgütün mevcut hedeflerini de yansıtmalıdır. Bu nedenle bilgiyi desteklemenin bir vizyon olarak benimsenmesi aşamasında ileriye hedefleyen düşünceler içerisinde bugünün koşulları da göz ardı edilmeksizin bulunmalıdır.

Yöneticiler etkili bir bilgi vizyonunun benimsenmesini sağladıklarında mikro toplulukların oluşmasını, kavramların gerekçelendirilmesini ve bilginin kuruluş geneline yayılmasını da kolaylaştırmış olurlar. İyi bir bilgi vizyonu örgütü belli alanlarda bilgiyi araştırma ve gelecekteki güçlüklerle başa çıkmakta kullanılabilecek bir bilgi birikimi oluşturma yönünde harekete geçirecektir (Krogh,2002:123)

Bilgi üretiminin desteklenmesi kapsamında ele alınan iletişimin yönetilmesi belki de en sık karşılaşılan ve uygulanan yöntemlerden biridir. Karşılıklı konuşmanın önemi sadece örgütler açısından ele alınmayıp sosyal hayat içerisinde de düşünüldüğü zaman ne kadar etkili bir yöntem olduğu görülebilir.

Beijerse (1999) bilgi yönetimini belli başlı kavramlarla açıklamaya çalışmıştır (Celep,2003:28).

- **Örgütsel Hedefler:** Herhangi bir örgüt için artan satışlar, daha fazla kar oranı ya da yarış yapma fırsatı, olarak görülürken; bir başka örgüt için daha iyi bir müşteri hizmeti vermek, iş görenlerin bilgi ve öğrenme gereksinimlerini karşılayarak daha fazla iş doyumunu sağlama fırsatı olarak görülebilir. Örgüt için hedef olarak ön plana çıkarılan unsurun niteliği, bilgi yönetiminin yapısını etkilemektedir. Bu örgütün yapısına göre değişebilmektedir.
- **Bilgi Politikalarını Uygulamaya Aktarma Stratejisi:** Bilgi yönetimi ile ilgili politikanın stratejik bir biçimde uygulamaya aktarılması önemlidir. Strateji, politikanın uygulama sonuçlarının test edilmesinde bir ölçüt işlevine sahiptir. Bilgi yönetimi politikalarının uygulaması bir stratejiye dayandırılmazsa, amaca ulaşmada sorunlarla karşılaşılabilir.
- **İş Görenlerin Bilgi Edinmeye Güdülenmesi ve Bilgiye Kolay Biçimde Ulaşılmasının Sağlanması:** Bilgi yönetimi, iş görenleri bilgiyi edinmeye güdüleme ve işleri kolaylaştırıp onları rahatlatmayı amaçlamalıdır. Güdüleme, yönetime ait bir sorumlulukken iş görenleri rahatlatma teknolojik görevleri yapan iş görenin sorumluluğudur.
- **Veri ve Enformasyonu Yorumlama Becerisi:** Bilgi yaratmak için veri ve enformasyona anlam verme, bilgi yönetimi sürecinin merkezi olarak görülür. Nonaka ve Takeuchi (1995) bilgiyi “gerçeğin yaratıldığı hareketli bir insan süreci” olarak

tanımlarlar. Başka bir deyişle üstü kapalı olarak tek bir gerçeğin ya da gerçeği bilme olasılığının olmadığı ifade edilmektedir. Bilgi doğru değeri üzerinde yargılanmalıdır. A örgütü için bilgi niteliği taşıyabilecek veri, B örgütü için değersiz bir veri olabilir. Bu ayrım özellikle örgütlerin zora, kara ve değere dayalı olma derecesine göre değişmektedir.

- **Örgütsel Kaynaklar:** İnsanları harekete geçirme, güdülemede kullanılabilecek örgütsel kaynaklar, örgütsel yapının kendisidir. Aynı zamanda örgütsel yapı, bilgi altyapısını oluşturur. Bunun içerisine örgütsel kültür, belirli yönetim biçimleri, belirli sistem ve işlemler girer.

Bu kavramlar çerçevesinde bilgi yönetimini belli özellikleri ile ön plana çıkarmak önemlidir. Mevcut bilgiyi ortaya çıkarmak, onları yorumlayarak bir uygulama planı oluşturmak ve planı uygulamaya geçirebilecek güçlerin ve eylemlerin de varlığından haberdar olmak örgütün başarısındaki başlıklardır. Bunlara bağlı olarak bilgi yönetiminin başlıca özelliklerinden ve bu anlayışın verimliliğinden bahsedilecek olursa sağlanması gereken koşullar şu özelliklerin varlığıyla oluşabilir (Özgener, 2002):

- Bilgi dinamik bir süreçtir. Bilgi insanların bir arada bulunması sonucu eleştiri, görüşme – diyalog ve anlaşmalar vasıtasıyla ortaya çıkar. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmeleri zordur. Buna karşın bilgi yöneticilerinin bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olmaları gerekir.
- Bilginin kullanım oranı bilginin değerini belirler. Bilgi ne kadar çok kullanılıyorsa o kadar değerlidir. Bu durum bilginin değişime ayak uydurduğu ve paylaşıldığı sürece değerinin artacağını gösterir. Hareket halindeki bilgi değerini korur. Etkin bilgiye ulaşabilmek için bilginin sürekli tartışılması gerekir. Bilgi asıl değerini dönüşümler sonucu oluşturmaktadır.
- Bilgi yönetimi karmaşıktır. İşletmelerdeki bilginin %90'ı örtülü bilgidir. Örtülü bilgi işletmede yönetilmesi en zor olan bilgi olup, örtülü bilginin ortaya çıkarılması da karmaşıklığından dolayı sezgiseldir. Bu nedenle bilginin ayırt edilmesi güçtür. Bilgi organizasyonda kültür, yapılar, teknoloji ve çalışanlar ile ilişkilidir. Bilgi sadece

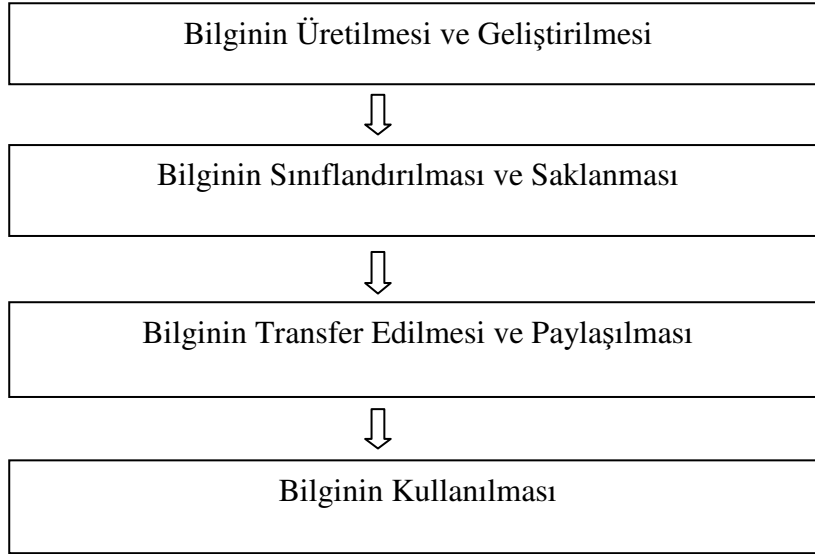
organizasyon çevresinde değil aynı zamanda ulusal ve global çevrede de bulunur. Bu süreçler bilgiyi karmaşık yapar.

- Bilgi kendi kendini yeniden organize eder. Örgütlerde, dünyadaki hızlı değişimden dolayı çok sayıda bilgi yaratılmakta, saklanmakta, yenilenmekte ve kaydedilmektedir. Bilginin bu süreç çerçevesinde bir yaşam eğrisi vardır. Bilgi, kendi kendini organize ederek destekleyici bir ortam içerisinde üretilebilir.
- Bilgi dil yoluyla hareket eder. İnsanların deneyimleri ve bildikleri dil sayesinde aktarılır. Bilginin çeşitliliğine göre her seferinde farklı şekillerde iletilir. Etkin ve verimli bir dil kullanımı belirli bir deneyimin oluşmasını sağlar.
- Bilgi değişimi elinde tutar. Bilgi modelleri sürekli değişim içinde olduğundan bilgide son bir çözüme ulaşılamaz. Esnek yaklaşım ile her zaman bilginin değişim karşısındaki tepkisi korunabilir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır. Bilgi bir sermaye, bir varlıktır. Bilginin etkili yönetimi diğer varlıklara da etkin bir yatırım sağlar. Para ve emek yatırıma ihtiyaç duyan birçok bilgi yönetimi aktivitesi vardır. Bunlar; bilginin ele geçirilmesi, düzenlenmesi, sınıflandırılması ve çalışanların bu konuda eğitilmesidir. Organizasyondaki anahtar kişilerin ayrılması sonucu, ayrılanlar bildikleri ile beraber örgütten ayrılacaklarından bu bilgiyi elde tutamamak örgütlere büyük zararlar verebilir (Barutçugil,s.84)

3.2. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Örgütlerin bilgi yönetimine geçişinde amaçlanan çıktılarına ulaşmak oldukça zordur. Öncelikle örgütler neyi ne kadar bildiklerini ve çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi ne şekilde ortaya çıkarabilecekleri konusunda yoğun çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda mevcut bilginin sadece %20'sinin şirket genelinde ve sistematik olarak iş süreçlerinde kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle mevcut bilgiler örgüt içerisinde anlamlı bir şekilde koordine ve organize edilmelidir. Bu akış izlenirken sistem yaklaşımı göz önüne alınmalı, akış içerisindeki

halkalar arası kopukluğa da asla izin verilmemelidir. Her bir ögenin tek başına hiçbir anlamı olmadığından bir bütün olarak ele alınması önemlidir. Şematik olarak anlatımı ise şu şekilde gösterilebilir:



3.2.1. Bilginin Üretilmesi ve Geliştirilmesi

İstikrarlı piyasa şartlarının yerini belirsizliğe hatta muğlaklığa bırakmasıyla firmalara mukayeseli rekabet avantajı kazandırmanın en geçerli yolu bilgi üretmektir. Yakın geçmişe kadar firmalar açısından yavaş yavaş ancak sürekli değişim anlayışı esas alınırken günümüzde pek çok örgüt için sürekli yenilik, radikal değişim ve maksimum düzeyde uyum gösterme kabiliyeti ön plana çıkmaktadır. Böylelikle bilgi üretiminin esas alındığı, insan merkezli –özellikle insanın zihinsel gücüne dayalı- yeni bir dönem başlamaktadır.

Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca bir organizasyonun yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme kabiliyetinden söz edilmektedir. Organizasyonlar geçmişteki ve hali hazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni oluşumlara tabi tutarak bilgi üretirler. Bu anlamda bilgi üretimi süreci, organizasyon yararına yeni bilgi üretilmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Esasen sağlıklı tüm kuruluşlar bilgiyi üretir ve kullanırlar. Her kuruluşun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Ancak bilgi üretilmesi sürecinden kast edilen, bilginin bilinçli ve kasıtlı olarak üretilmesidir. Bir diğer ifade ile bilgi üretilmesi süreci, şirketlerin kurumsal bilgi birikimlerini arttırmak ve geliştirmek amacıyla yaptıkları sistemli çalışmalarla ilgilenmektedir.

Organizasyonlar açısından bilginin üretilmesi pek çok farklı biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlar içinde en çok kullanılan üç yöntem bilginin elde edilmesi, bilginin firma içinde üretilmesi ve bilginin müşterek olarak üretilmesidir. Bilginin üretilmesi süreci mutlaka yeni bilgi üretilmesini gerektirmemektedir. Çoğu kez firmalar farklı kaynaklardan bilgiyi elde ederek kendi bünyelerine uygulamayı ve organizasyonun amaçlarına uygun olarak kullanmayı tercih ederler. (Argote,2000). Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler örgüt açısından yeni ise ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir. Organizasyonlar iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler. Kurumun bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır (Bhatt,2001)

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır.

Örgütler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek bir fiyat

daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir (Bhatt,2001).

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da taklit etmektir. Rekabet avantajının giderek bilgiye dayalı hale gelmesi şirketleri, rakiplerini yakından takip etme ve onlarda gördükleri yeni bilgileri derhal elde etmek için çaba harcamaya yöneltmektedir. Bilgiyi taklit etme, bir şirketin diğer bir şirketteki –rakip, tedarikçi vs.- başarılı bir uygulamayı veya herhangi bir konuda üretilen yeni bilgiyi örnek alarak kendisine uygulaması ve kullanması anlamına gelmektedir. Şirketler kıyaslama, gözlemlleme, başarılı iş görenleri transfer etme veya çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak suretiyle bilgi taklit edebilmektedir.

Dış kaynak kullanmak (outsourcing) da özellikle son yıllarda bilgi elde etmek amacıyla çokça başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. Şirketler piyasa riskini bir ölçüde azaltmak, maliyetleri düşürmek, daha esnek ve çevik hareket edebilmek amacıyla giderek artan oranda kendi temel kabiliyetleri konusunda uzmanlaşmakta, yatırımlarını bu dar sahaya teksif ederek geri kalan faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaya yönelmektedirler.

Buna ilave olarak türetme (replication), yedekleme (substitution) ve keşfetme (discovering) de iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasındadır. Türetme bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme bir bilginin yerine kullanılabilecek alternatifler üretmektir. Keşfetme ise organizasyon bilgi tabanı içerisinde gizli halde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmaktır (Prusak,2001).

Öte yandan, her ne kadar firmalar için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da kuruluşlara esas rekabet avantajı kazandıran husus -kendi bünyesinde- bilgi üreten bir şirket olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir. Nitekim McKinsey firmasının ABD, Avrupa ve Japonya'daki önde gelen şirketleri kapsayan araştırma sonuçlarına göre başarılı firmaların %80'nin yeni fikirleri ve projeleri destekledikleri ve tamamının yeni bilgi üretilmesi konusunda sistematik çalışmalar yaptıkları ve önemli miktarda kaynak ayırdıkları ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda kuruluşlar açısından başarının anahtarı enformasyon işlemekten sürekli buluşçuluğa ve yeni bilgi üretilmesine kaymıştır.

Bilgi yönetiminin en az sistematik olan süreci olarak tanımlanan yeni bilgi üretme sürecinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi oldukça güçtür. Bunun başlıca sebebi söz konusu sürecin ilham, önsezi, motivasyon gibi unsurlarla beslenen, dinamik ve değişken bir yapı arz etmesidir. Buna göre bilginin geliştirilmesi ise son derece disiplinli ve sistematik bir çalışma gerektirmektedir. Bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi için uygulanan politikalardan en bilineni, genellikle “Araştırma ve Geliştirme Bölümü” (Ar-Ge) olarak isimlendirilen tahsisli bölümler oluşturmaktır. İstatistiklere bakıldığında son on yılda, tüm OECD ülkelerinde özel sektörün Ar-Ge bölümlerine yaptıkları yatırımların düzenli biçimde artış gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte bilgi üretme ve geliştirme faaliyetinin şirkette tek bir bölüme veya birkaç uzmana havale edilemeyeceği, organizasyonda her ferdin, ekibin veya bölümün bu sürece kendince katkıda bulunması gerektiği pek çok yazar tarafından ifade edilmektedir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250,2009).

3.2.2. Bilginin Sınıflandırılması ve Saklanması

Bilginin organizasyon açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır. Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur. Be sebeple bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve organizasyonun hedeflerine uygun olarak tasnif edilmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır (Nemati,2002).

Bilginin tasnif edilmesi, bilginin toplanması, tanımlanması, tasvir edilmesi, içeriğinin ne olduğunun ve ne işe yarayacağını açıklanması, kullanılmasına ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş,

Çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir. Tasnif süreci aynı zamanda kurumun bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır. Buna ilave olarak bilginin tasnif edilmesi işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş bilgi ve enformasyon yığınlarının elenmesini sağlayarak bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir (Lang,2001).

Öte yandan bilginin amacına uygun olarak tasnif edilmesinin oldukça zor ve uzmanlık gerektiren bir süreç olduğuunun unutulmaması gerekmektedir. Bu durum, öncelikle bilginin kendine özgü yapısından kaynaklanmaktadır. Bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak doğrudan insan zihninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. En basit ifadesiyle bilgi insanın bildiği şeydir. Bu sebeple veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiği her şeyin belirli bir biçime sokulması, belli şekillerle, rakamlarla veya sembollerle ifade edilmesi ve belli başlıklar altında sınıflandırılması mümkün değildir.

Ayrıca kurum içerisinde bilginin farklı mekanlarda, farklı biçimlerde, dağınık biçimde bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. Gerekli tedbirler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar organizasyon içerisinde dağınık halde bulunan bilginin varlığının dahi farkında olunmayabilir. Bu sebeple bilginin tasnifinde, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunarak tasnif edilmesine dikkat edilmelidir.

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Zira açık bilginin aksine, örtülü bilgi sübjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur. Her ne kadar son yıllarda yürütülen sistemli çalışmalar ve yeni teknolojilerin devreye sokulmasıyla örtülü bilginin tasnifi konusunda önemli mesafeler alınsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye veya kişiye nasıl ulaşılacağını ortaya koyan söz

konusu haritalar özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanması oldukça etkili bir yöntemdir. (Nemati,2002)

Diğer yandan bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri organizasyonun sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkanının sağlanmasıdır. Zira bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir. Bilginin tasnifinde olduğu gibi saklanmasında da örtülü ve açık bilgi ayrımı oldukça faydalıdır. Açık bilginin çeşitli teknolojik sistemler ve araçlar yardımıyla bireylerden bağımsız olarak kolaylıkla saklanabilmesine karşın organizasyonun bilgi kaynaklarının nispeten çok daha büyük bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemler yardımıyla saklanması oldukça güçtür. Organizasyonun bilgi kaynakları bir buz dağına benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının suyun üzerinde kalan görünür kısmını, örtülü bilgi ise suyun altında kalan görünmez kısmını oluşturmaktadır. Nitekim bilginin saklanması en büyük güçlük, organizasyon geneline dağılmış olan veya saklı halde bulunan bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmasına uygun biçimde saklamaktır. (Lang,2001)

Bu hususlara ilave olarak şunun da bilinmesinde fayda görülmektedir ki, “Hikayeler yoluyla”, “semboller ve eserler yoluyla”, veya “bilgi değişim protokolleri” gibi değişik yöntemler vasıtasıyla örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklama yönündeki çabalardan sınırlı ölçüde bir başarı elde edilebilmektedir. Ancak nispeten daha etkili bir yol ise sosyal süreçlerden ve yüz yüze ilişkilerden yararlanarak örtülü bilgiyi, örtülü bilgi olarak saklamaktır (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250,2009)

3.2.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması kısaca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olabildiğince kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini temin etmeye yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü ihtiva etmektedir. Söz konusu sistem ve süreçler bir organizasyon bünyesindeki bilginin dağıtılması ve paylaşılmasına yönelik olarak uygulanabileceği gibi organizasyonlar arası bilgi transferine ve paylaşılmasına yönelik olarak da uygulanabilir (Robertson,2002).

Bilgi yönetiminin etkililiği bir organizasyonun yeni bilgi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan bilginin transferi ve paylaşılması ile organizasyonun performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle ortaya çıkan sinerjiden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Zira günümüzde organizasyonların en değerli varlığı olan bilginin değeri ancak onun dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Eğer bilgi kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa organizasyon açısından fazla bir değer ifade etmemektedir. Mesela bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilememişse aynı hatayı başkalarını yapması da muhtemeldir (Robertson,2002).

Diğer yandan bilgi transferinde tek yönlü bir bilgi akışından ziyade her iki tarafın da bilgisini arttıracak iki yönlü bir bilgi alışverişi ve paylaşımı amaçlanmaktadır. Zira bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve transfer edildikçe değeri artan bir kaynaktır. Nitekim bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisi azalmaksızın bir diğerinin bilgisi artar. Hatta çoğu zaman bu etki karşılıklı olduğundan transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar. Bu bakımdan organizasyon açısından meseleye bakıldığında bilgi kaynağı en azından iki kat artmış olur. Şayet söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurursa – ki buna bilginin çarpan etkisi de denilebilir- bu etki birkaç katına kadar çıkabilmektedir.

Bilgi transferinde pek çok yöntem kullanıldığından hangi yöntemle bilgi transferi yapılacağına karar verilmelidir. Yöntemin seçilmesinde bilgi transferini gerçekleştiren kişi veya gruplar arasında görev ve fonksiyon bakımından benzerlik olup olmadığı teknik donanım, bilgi, tecrübe, müşterek mesleki dil, taraflar arasındaki ilişki ve iletişimin seviyesi, transfer işleminin ne sıklıkta yapıldığı ve transfer edilecek bilginin türü gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır (Yersel,2003). Bahsedilen faktörlerin tümünü göz önüne alarak, beş çeşit bilgi transferi yönetiminden birinin seçilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bunlar : “seri transfer”, “yakın transfer”, “uzak transfer”, “stratejik transfer” ve “uzmanlık transferi” dir.

Bunun yanında teknoloji ve kurum kültürü açısından konu ele alındığında bilgi transferi ile ilgili üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan yaklaşımdır. İkincisi, daha ziyade sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken yaklaşımdır. Üçüncüsü ise meseleyi daha kapsamlı biçimde ele alarak teknolojik sistemlerle sosyal ve kültürel unsurların bir arada ele alınmasını amaçlayan yaklaşımdır (Sveiby and Simons,2002).

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkili biçimde kullanılması hem açık hem de örtülü bilginin tecrübe ve uzmanlık gibi transferinde oldukça ümit verici çözümler üretilmesini sağlamaktadır. Söz konusu teknolojiler bilginin tasnifini, saklanmasını ve organizasyonunu kolaylaştırdığı gibi bilgiye erişim imkanlarını da büyük ölçüde arttırarak bilginin transferinde önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi transferinde coğrafi engellerin kaldırılması hususunda enformasyon teknolojisi büyük rol oynamaktadır. Bu bakımdan söz konusu teknolojilerin yalnızca kurum içinde değil kurumlar arası bilgi transferi konusunda da son derece stratejik bir öneme sahip olduğu sıkça dile getirilmektedir.

Buna bağlı olarak bilginin transfer edilmesinde ve paylaşılmasında sosyal ve kültürel unsurlar da en az teknolojik sistemler kadar önemlidir. Bir kurumda gelişmiş teknolojik sistemlere sahip olmak her zaman kişiler ve ekipler arasında bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması sonucunu doğurmamaktadır. Bilgi transferinin

seviyesini ve kalitesini daha ziyade, o kurumdaki sosyal süreçlerin düzeyi, niteliği ve biçimi ile mevcut kurum kültürünün yapısı belirlemektedir. Öte yandan belli bir ölçüde kontrol edilebilen ve yönetilebilen resmi sosyal süreçlerin yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan, doğal ve gayrı-resmi sosyal süreçler de bilgi transferi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bakımdan resmi ve gayrı-resmi sosyal süreçlerin ve yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesine özen gösterilmelidir (Robertson,2002).

Birçok bilgi yönetimi programındaki ortak sorun, sahip olduğu bilgiyi paylaşmak istemeyen bireylerin olmasıdır. Bu sorun personeli küresel olarak dağıtılmış ağlar üzerinden çalışan örgütlerde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Çoğu organizasyon bu sorunu çözmek için bir kültür değişimine ihtiyaç duyar. Bu sorunu çözmek çok da kolay değildir. Organizasyonlar bir zaman süreci içinde aşağıda açıklanan kurumsal değişim basamaklarını uygulamalıdır (Akyol, 2005):

- **Örnek liderlik davranışları sergilemek:** Örgüt içindeki liderlerin, çalışanların bilgi ile ilgili işlerine aktif olarak katılmaları ve yöneticilerin de aynı şeyleri yapmalarını beklemeleri bilgi paylaşımı sürecine katkıda bulunacaktır.
- **Bilgi paylaşımı faaliyetleri düzenlemek:** Burada amaçlanan, çalışanların bir araya getirilmesi ve böylece sahip oldukları tecrübelerini paylaşmalarıdır. Genellikle, etkili bir bilgisayar bilgi ağları kurmadan önce yüz yüze görüşmelerin yapılması önemli bir ön gereksinimdir.
- **Günlük süreçler içine öğrenmeyi katmak:** Günlük süreçlerden öğrenilen bilgiler kodlanır ve “öğrenilen dersler” şeklinde organizasyon bilgi tabanının bir parçası olur.
- **Ödül sistemi oluşturmak:** Birçok örgüt çalışanlarını, bilgiyi paylaştığı için ödüllendirmez. Çalışanların bilgi tabanlarına yaptıkları katkılar ödüllendirmeli ve teşvik edilmelidir.

3.2.4. Bilginin Kullanılması

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi, ancak

Üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilginin organizasyona değer katacak biçimde kullanılmasıyla anlamlı bir faaliyete dönüşür (Akyol, 2005).

Bilginin söz konusu anlamda değerinin arttırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde önemli ölçüde değişime yol aması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi hususunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi ve fiile geçirilmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir (Kurt,2004). Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansıdığına ve uygulamaya geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkililiğinin arttırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir.

Öte yandan bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda elde edilen değere “bilgi değer zinciri” denilmektedir. Bilgi değer zinciri bilgi yönetiminin performansını değerlendirmede oldukça faydalı bir kavramdır. Söz konusu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları neticesinde üretilen toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Akyol,2005).

Nihayet bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimi süreçlerinin son aşamasını teşkil etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından elde edilen sonuçların

değerlendirilip kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Dengelenmiş Puan Kartı yaklaşımından esinlenilerek kamu kesiminde bilgi yönetimi stratejilerinin performansını ölçmek için oluşturulan bir model konu açısından oldukça faydalı görülmektedir. Söz konusu modelde bilgi yönetiminin performansını ölçmede iki temeli bulunmaktadır. Bunlardan ilki “Bilgi Yönetimi Performans Puan Kartı”, ikincisi ise “Bilgi Davranış Yapısı”dır. Bu bakımdan söz konusu model, hem bilgi yönetiminin performansı hem de bunun örgüt kültürü ve örgütsel davranış üzerindeki muhtemel etkilerini aynı anda ölçmeyi hedeflemektedir. Buna ilave olarak aynı çalışmada, bilgi yönetiminin performansını ölçerken organizasyonun genel performansının da göz önünde tutulması gerektiği belirtilmektedir. Zira bilgi yönetimi, örgütün tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansının, organizasyonun genel performansından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir. (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250,2009)

Tüm bu çerçeveler dahilinde bilgi yönetiminin iç içe olduğu belirli başlıklardan da söz etmek mümkündür. Bilginin sınıflandırılması, saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması ve kullanılması gelişen süreçler içerisinde örgüt yapılarında da değişikliklere ve yeni oluşumlara sebebiyet vermiştir. Böylece bilgi yönetimi konusunda da sıkça bahsedilen bilginin örgüt içerisindeki transferi ve bunun destekleyicisi olarak öğrenen organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Bilgi transferine ve öğrenen organizasyonlara kısaca değinilecek olursa;

Bilgi Transferi:

Örgütlerdeki bilgi transferi herhangi bir bölüm ya da departman bazında değerlendirilirse, başka bölümlerden departmanlardan ya da gruplardan edinilen tecrübelerden etkilenirler. Bu tanım, bilişsel psikolojide bulunan bireysel düzeydeki transfer tanımı ile aynıdır. Bireysel düzeydeki transfer tanımı “herhangi bir durumda elde edilmiş ya da kazanılmış bilginin bir başka durumda da uygulanabilir olup olamayacağı” sorusu ile bulunmaya çalışılmıştır. Her ne kadar örgütlerdeki bilgi transferi bireysel düzeyde bir transferi içerse de, örgütlerdeki bilgi transferi problemi bireysel düzeyi aşarak artık ürün grubu, departman, bölüm büyük ölçekli grup gibi

daha çoklu düzeydeki analizleri de içermeye başlamıştır. Örneğin bir üretim ve imalat grubu bir başka gruptan ürünlerin nasıl daha iyi ve daha verimli şekilde bir araya getirilebileceğini öğrenebilir ya da konumlandırma departmanı başka bir departmandan ürün dizaynına nasıl farklı bir yaklaşım getirilebileceğini öğrenebilir.

Örgütlerdeki bilgi transferi, bilgiyi alıcı birimlerin performanslarında ve yaratılan bilgi değişimi içerisinde kendini açıkça göstermektedir. Böylece bilgi transferi, performanstaki ya da bilgideki değişimleri ölçülebilir hale getirir.

Bilginin en önemli bileşeni örgütlerin sahip olduğu ve rahatça ifade edilemeyen örtük bilgidir. Örtük bilgi genellikle bilgiyi ölçmede kullanılan sözlü iletişimde kolay yakalayabilir bir bilgi değildir. Performansa dayalı ölçüm yaklaşımları, bilgiyi direkt ölçmekten daha ziyade örtük bilgiyi yakalamaya çalışmaktadır.

Birçok çalışmada görülmüştür ki bireyler benzer yöntemlerden diğerlerine tecrübelerini transfer edebilmektedirler. Yapılan çalışmalar sonucunda önemli düzeyde tecrübeleri bulunan kişilerin performanslarının, çok az ya da hiç tecrübesi bulunmayan kişilere nazaran daha başarılı olduğu görüldüğü halde neden daha başarılı olduklarını açıklayamadıkları ve nasıl başardıklarını ifade edemedikleri gözlemlenmiştir. Sözlü olarak yapılan anketlerde de karşılıklı gelişen konuşmalarda da tecrübe sahibi kişilerin ve hiç tecrübe sahibi olmayan kişilerin bilgileri arasındaki fark açıkça görülememiştir. Böylece performansa dayalı ölçümlerden ziyade bilginin sözlü olarak ölçümünde tecrübeli kişilerin bilgilerine ulaşılammıştır. Bunun sebebi örtük bilginin aslında kişi zihninde saklı kalması ve sözlü ifade edilemiyor olmasıdır. (Argote, 2000)

Örgüt çalışanları tarafından uzun zamanda geliştirilen ve içselleştirilen örtük bilginin bir veri tabanında saklanması ve bu tabandan tekrar kullanılması mümkün değildir. Bu tür bilgi o kadar fazla birikmiş ve yerleşmiş öğelerden oluşur ki kurallarını sahibinin davranış tarzından ayırmak mümkün olmayabilir. Her departmanda ayrı bir örtük bilgi oluşur ve bunların belgelendirilmesi de oldukça zordur. Bu nedenle örtük bilgi, bilgi transferi ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkar. İnsan kaynaklarında da örtük bilginin incelenmesi aşamasında girdiler ve geribildirimler ölçülmek zorundadır. Bunun nedeni ise geribildirim öğrenmeye sebep olması ve örtük bilgiye de ulaşılmasını kolaylaştırıyor olmasıdır.

Öğrenen Organizasyonlar:

Öğrenen organizasyonlar, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda bilinçlendirilmiş organizasyonlardır ve bu yeni bilgi ve anlayışların, organizasyonların davranışlarını değiştirmesidir. (Koçel, 1995)

Öğrenen organizasyonların sisteminin temelinde entelektüel sermaye olarak da adlandırabileceğimiz insan unsuru yatmaktadır. Organizasyonların öğrenen bir yapı olarak adlandırılmalarının yolu bireylerin öğrenmesinden geçmektedir. Öğrenen organizasyonlarda işe alma; bireylerin daha önceki çalışmalarından edindikleri bilgi seviyelerine değil öğrenebilme yeteneklerine ve yaratıcılıklarına göre yapılmaktadır. Öğrenen organizasyonların kalifiye personel istihdamı yerine belirli nitelikleri taşıyan bireyleri işe almaları tavsiye edilen insan kaynakları yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Bu konudaki genel görüş; bilginin hızla eskimekte olduğu dolayısıyla belirli bir bilgi birikimine sahip yeni bireylerin istihdamı yerine bilgisini yenileme kapasitesine yani öğrenme yeteneğine sahip olanların tercih edilmesi şeklindedir.

Öğrenen organizasyonların yönetim anlayışında da insan kaynakları yaklaşımı ile eşgüdümlü olarak istihdam edilen personelin bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmesinden öte, işletmenin en değerli kaynağı; entelektüel sermayesi olarak algılanması gerekmektedir.

Eğer organizasyonlar, "öğrenen organizasyon" olmak istiyorlarsa, yöneticiler, birbirine zıt anlayışlar taşıyan bireylerin ve otonom birimlerin bir arada bulunmasına izin vermelidir. Ancak bundan sonra birimler, birbirine baskı kurmadan olumlu rekabetle, verimli olabilirler. Öğrenen organizasyon, bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkulu yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, kolektif arzunun arttırıldığı, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrendiğini gösteren bir organizasyon yapısıdır. Böyle bir organizasyonda değişim arzu edilir, önlenilmeye çalışılmaz (Evcimen, 2006). Öğrenen organizasyonların başarı koşullarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Kıncı,2007)

- Üst yönetimle – alt yönetim arası bağlar kopuk olmamalı ve üst yönetim kadar alt yönetim de öğrenmeye destek vermelidir.

- Öğrenme, organizasyonun günlük işlerinden biri haline gelmelidir.
- Organizasyon birimleri arasındaki kesin katı duvarlar yıkılmalı, bilgi akışına imkan verecek bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.
- Müşteriyi bir pazar aracı olarak gören düşünce sistemine sahiplik söz konusu ise, öncelikle bu görüş yıkılmalı, müşteri en son hedef olarak görülmelidir.
- Geçmiş sürekli olarak sorgulayıp, geleceğe uyarlamak, öğrenmeyi kolaylaştıracaktır.
- Sürekli olarak deneyimler göz önüne getirilip, öğrenilenler dikkate alınmalıdır.

Örgütleri öğrenmeye zorunlu hale getiren önemli bir faktör de yeni ekonomik düzenin bilgi üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Öğrenen organizasyonlar, çalışanların kendi gerçekliklerini nasıl yaratacaklarını değiştireceklerini buldukları yapılar olarak ortaya çıkar (Senge,1993). Kendilerini geliştiren ve bilgiye ortak olan çalışanlar öğrenen organizasyonu oluşturur. Organizasyonel öğrenme, insanların organizasyon içindeki görevlerini daha iyi tanıyarak verimli ve etkin faaliyetlerde bulunmalarını sağlayan becerilerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. Organizasyonların gelişen bir sosyal dinamik olduğu ve organizasyonlarda iletişim ve bütünleşmeyle varlıklarını devam ettirecekleri yeni bir vizyondur. İnsanlar bir amaç için bütünleşerek tek başına yapamayacakları işleri yapabilirler. Öğrenen bir organizasyon, bilgi deneyimlerinin ve becerilerinin bir ortam içerisinde sinerji yaratmasıdır. Öğrenme, bilinçli ve bilinçsiz şekilde oluşabilir. Öğrenen insan organizasyonda her zaman etkili ve ölçülebilir davranışlarda bulunmaz. İnsan bilgiyi kullanarak davranış sınırlarını organizasyonun gelişimi doğrultusunda değiştiriyorsa öğrenme gerçekleşir. Öğrenen organizasyonlar, insanların amaçlara ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli olarak arttırdıkları, yeni fikirlerin oluşumuna destek veren, ortak çalışmalara özendirilen ve iyi öğrenmenin şartlarını oluşturan bir kavramdır (Barutçugil, 2002). Bu tip bir organizasyonda öğrenme faaliyeti organizasyonun bütün kanallarına yayılmakta ve çalışanların alanlarıyla ilgili teknolojik yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Öğrenen organizasyonda

bilgi transferini gerçekleştiren en etkili yöntem ise personel rotasyon programıdır. (Garvin, 1998)

Organizasyonel öğrenmeyi başlatmak ve kolaylaştırmak görevini yöneten insan kaynakları ve eğitim geliştirme fonksiyonları bir çok organizasyonda şirketin stratejik iş amaçlarıyla uyumlu olarak çalışmamaktadır. İnsan kaynakları departmanında çalışanlar ve eğitimden sorumlu kısım çalışanların birer bilgi çalışanı olabilmesi için organizasyona uyumlu bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN YERİ

4.1. ÖRGÜTLERDE İNSAN SERMAYESİ VE BİLGİ AKIŞI

Bilgi yönetimi; bir kurumun enformasyon varlıklarını tanımlayıcı, ele geçiren, düzelter, paylaşan ve değerlendiren tümleşik yaklaşımı teşvik eder. Bu bilgi varlıklarının içeriğini veritabanları, belgeler, kurallar ve prosedürler oluşturabileceği gibi ilaveten sözle ifade edilmemiş deneyimler ve bireysel çalışanların kurum içerisindeki deneyimleri de sayılabilir. Firmanın kaynak-temelli görüşü; örgütlerin ayırt edici, sürdürülebilir ve üstün varlıkları birleştirmeye ihtiyaç duyacağını ileri sürer. Bu varlıklar liderlik ve insan kaynakları yönetiminde tamamlayıcı yetkinliklerle birlikte enformasyon, bilginin esasları ve kendi bilgilerinin değerini tam anlamıyla anlayabilme gelişimini içerir. İnsan kaynakları yönetiminin konularını; örgütlerin bilgi yaratımını nasıl geliştirecekleri ve harekete geçirecekleri, nasıl kültür oluşturacakları, bilgidен yararlanın İKY kural ve çalışmalarını nasıl belirleyeceklerine ek olarak bunları stratejik hedefler seviyesine nasıl ulaştıracakları ile ilgili yapılanmaları oluşturur. İnsan kaynaklarının, bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesinde oynadıkları birkaç değişik işlev bulunmaktadır. Örgütler İnsan Kaynakları Yönetimi'ne yeni görevlerin tanımlanması ile üreten ve destekleyen örgütsel yeteneklerin oluşturulması bakımından ihtiyaç duyacaklardır. İKY'nin üstlenmiş olduğu yeni görevler; beşeri sermaye temsilciliği, bilgi kolaylaştırıcılığı, ilişki oluşturucu ve hızlı dağıtım uzmanlığıdır. Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynakları Uzmanının görevlerini önemli ölçüde genişletmiştir. (Chivu,2008)

İnsan sermayesi bir örgütün kişisel ve kollektif anlamda sahip olduğu iş gücü faktörlerinin kombinasyonunu ifade eder. Öğrenmeye teşvik, teknik yetenek, bağlılık, öğrenme yeteneği, yaratıcılık ve bilgiyi paylaşma isteği gibi faktörler bunların arasında yer alır. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi örgütsel hedeflerin arasındadır. İnsan sermayesi üzerine çok uzun yıllar çalışılmış ve bu kavramın birçok tanımı yapılmasına rağmen, muhasebeleşmesi ve raporlanması konusunda ciddi atılımlar yapılmamıştır.

İnsan sermayesi üzerine yapılan çalışmalarda iki nokta üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan birincisi kişisel yeteneklerin kolektif hale getirilmesi, ikincisi ise kişisel ve kolektif hale getirilmiş olan yetenek ve yetkinliklerin örgütsel sermayenin içine dahil edilmesidir. İnsan sermayesi yetenek, ilişkiler ve değerler şeklinde temelde üç özelliğe ayrılmıştır. Yetenek kısmında çalışanların işiyle ilgili yetenekler profesyonel yetenek şeklinde isimlendirilmiştir (Jaw, Bih-Shiaw ve Christina Yu Ping Wang ve Yen-hao Chen, 2006). Bir çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi sosyal yetenek, müşteriler ve dış çevreyle olan ilişkilerinin başarısı da ticari yetenek olarak isimlendirilmektedir. İlişkiler, sosyal yetenek kısmına giren iş görenin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine ve paylaşımındaki başarıya odaklanmıştır. Değerler ise aynı kurumun çalışanlarının aynı dile ve aynı ortak örgüt kültürüne sahip olma gerekliliğidir.

Kaliteli insan sermayesi eğitilmiş çalışanlar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütler için eğitime yapılacak harcamalar insan sermayesine yapılan yatırım niteliği taşıyacaktır. Ancak bazı konularda eğitime ihtiyaç duyulmayabilir. Basit el işçiliği gerektiren işlerde otomasyona geçmek daha karlı olabilmektedir. Elle yapılsa bile rutin ve düşük becerili işler, kuruluşlar açısından insan sermayesi yaratmaz ya da kullanılmasına sebep olmaz. Bu sermayenin israfı anlamına gelmektedir (Stewart,1997:94). İnsan sermayesinin öneminin fark edilmesinden sonra, teoride ve yönetim dünyasında üst düzey yöneticilerin çalışanlarına bakış açısında büyük ölçüde değişim yaşanmıştır. Yöneticilere göre personel harcamaları sadece gider kalemi değil geliri arttırıcı bir unsur şeklinde de görülmektedir. Piyasa analistleri, insan sermayesinin değerini sahip olunan yetenekli personel stoğundan

anlaşıldığını belirtmektedirler. Ancak yöneticiler zaman zaman insan sermayesiyle ilgili problemlerle de karşılaşmaktadırlar. Birçok yönetici bu problemler neticesinde çalışanlarını elde tutmakta zorlanmaktadır (Üç,2004)

Üretim fonksiyonları benzerdir ve örgütler üretimleri ile fazla bir farklılık yaratamazlar. Çünkü üretim ve hizmet servisleri kolay taklit edilebilir oluşumlardır. Artık başarıyı yakalamış örgütler insan sermayesi gibi taklidi ve üstünlüğünün ele geçirilmesi zor olan soyut faydalar peşindedirler. İnsan sermayesi stratejik yönetim içerisinde örgüt performansını bire bir etkilemektedir ve aynı zamanda da uzun süreli bir gelişim gerektirmektedir. Bilgi, beceri, yetenek, davranış ve tecrübelerden meydana gelen insan sermayesi örgütsel misyonun başarılı olarak sonuçlanması için gereklidir. İnsan kaynakları gözüyle bakıldığı zaman, mevcut tüm bilgi ve beceriler stratejik bir yere sahiptir. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığı zaman ilk adım, örgüt içerisinde var olan insan sermayesi ve bu sermaye ile nasıl rekabet avantajı sağlanabileceğinin belirlenmesidir.

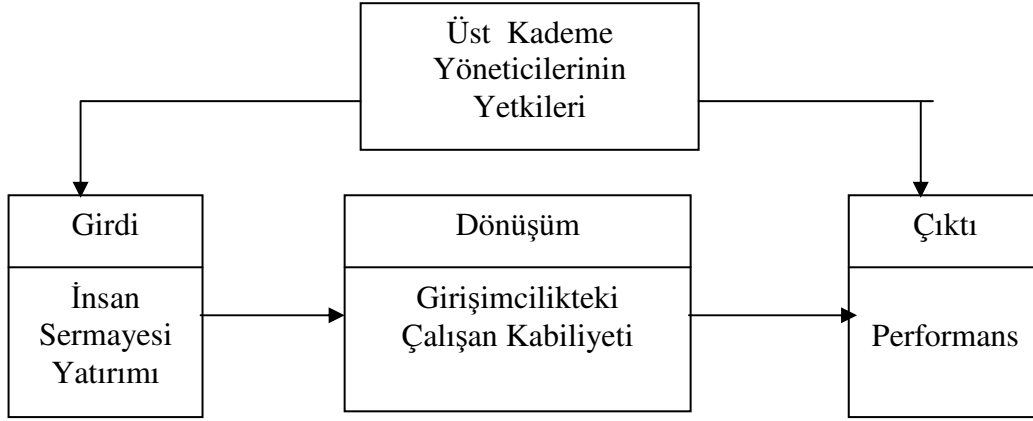
Her örgüt bir bilgi yığınının meydana gelir. Örgütlerin sahip oldukları bu bilgi tabanlı kaynaklar, sürdürülebilir bir farklılığın yaratılabilmesi ve bununla beraber rekabet avantajı sağlanabilmesi açısından mutlak gerekli maddelerden biridir.

Örgüt içerisindeki bilgi girdileri, örgütteki insan kaynakları baz alındığında örgütün sahip olduğu bilgi ve dışarıdan gelen bilginin örgüt içerisinde tutulması, benimsenmesi ve kullanılması açısından bu oluşum örgüt içi motivasyonel düzen ile pozitif olarak ilişkilenebilmektedir. Örgüt içerisindeki tüm bilginin açığa çıkarılması konusundaki uygulamalar örgüt performansına da etki etmektedir. Bu bağlamda örgütlerdeki bilgi akışı, örgüt performansı, insan sermayesi ve çalışanların yetenekleri birbirleri ile iç içe gelişmektedir.

Üretilen iş ya da verilen hizmet bir nevi örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarından oluşur. Örgüt çıktıları da etkili sonuçlar ve performanstan meydana gelir. Bu veriler baz alındığında İnsan sermayesi ile ilgili sistemlerde bilgi akışı üç bileşenden oluşur (Zaim,2003)

Bunlar:

1. Girdi Kontrolü (Seçim ve Eğitim)
2. Davranışsal Kontrol (Dönüşüm Süreci)
3. Çıktı Kontrolü (Performans ile Finansal Getiri Bağlantısı)



Şekil 3. Örgütlerdeki Bilgi Akışı ve Performans

Kaynak: (Jaw, Bih-Shiaw ve Christina Yu Ping Wang ve Yen-hao Chen, 2006)

Yönetici yetkileri, insan sermayesi sistemi içerisinde düzenleyici bir rol oynar. Personelin işe alımı ve eğitimi ile ilgili olarak girdiler, örgütün dış çevresinden zorunlu olarak etkilenen insan sermayesi yatırımına dayanır. Dönüşüm süreci ise girişimcilik ve çalışanlar tarafından gösterilen davranışlara dayanır. Bu tanım, performans üzerinde insan sermayesi girdisinin dönüşümü olarak da algılanabilmektedir. Konu ile ilgili başlıklar ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Zaim, 2003).

4.1.1. Girdi (İnsan Sermayesi Yatırımı)

Bu süreç personel alımı ve eğitimi için yapılan yatırım ile ilişkilidir. Bu nedenle örgüt içerisindeki stratejik iş planlarını yürütebilmek ve uygulayabilmek için çalışanların gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bir başka söylemle de örgütler çalışanlarındaki bu bilgi, beceri ve yeteneği ortaya çıkarmalı, örgütsel stratejileri yürütebilmek için de çalışanların becerilerini ortaya

koyabilecekleri şartları yaratmalıdırlar. Bu konuda yapılacak araştırma ve iyileştirmeler örgütlere konunun kapsamı doğrultusunda yeni bir yön verecektir. Böylece tüketiciler ve mevcut müşteriler tarafından önemli olan ürün ve hizmetin yaratılması ve iletilmesi konusundaki dönüşümün gerçekleşmesine olanak verilmiş olunur.

İnsan sermayesi girdisi aynı zamanda örgüt içerisindeki çalışanlara yetki vermek ve onları anlamak için örgütteki gönüllülüğü ve örgütün iş gücü kategorilerini (bölümlerini) ölçer (Jaw, Bih-Shiaw ve Christina Yu Ping Wang ve Yen-hao Chen, 2006)). İnsan sermayesini yapılandırmak ve büyütmek için örgütler en yüksek kalitedeki personeli seçer ve işe alırlar. Bunun yanı sıra onlara örgüt gelişiminde de büyük etkisi olduğu düşünülerek staj yapma ve eğitim alma olanağı sağlarlar. Böylece örgüt adına iyi ve kaliteli bir insan sermayesi havuzu oluşturulmuş olur.

4.1.2. Dönüşüm (Çalışanın Girişimciliği)

Dönüşüm, örgütün amaçlarını başarıya ulaştırmak adına örgüt içerisindeki çalışanların sergiledikleri tutumlardır. Dönüşüm fonksiyonları içerisinde girdiler, tüketici için yaratılan ve iletilen değer açısından potansiyel birer kaynaktır. İnsan sermayesi dönüşümü örgüt için performans niteliği taşıyan çıktının kalitesi açısından önemlidir. İyi girdiler bu süreçte ne kadar iyi bir dönüşüm kaydederse çıktılar da o denli kaliteli olacaktır ki bu da örgüt performansı için kritik bir öneme sahiptir (Zaim,2003). Çoğu örgüt başarıyı girişimci hareketlerde bulundukları zaman sağladıklarını görmüşlerdir ve bu da yöneticilerin bu girişimci hareketlere izin verdikleri zaman geliştirilebilen yeni vizyon ile açığa çıkmıştır.

4.1.3. Çıktı (Performans)

Örgütler performanslarını iki perspektif üzerinden değerlendirirler. Bunlardan biri finansal performans, diğeri ise finansal olmayan performanstır. Finansal olmayan performans, örgütün karlılığını ve rekabet gücünü geliştiren çalışanların örgüte olan katılımlarının ölçüsüdür. Bunların içinde yer alan öğeler de ; alınan patent sayısı, çalışanların sorumlulukları ve bağlılıkları, personel dönüşüm

oranı, işe yeni personel alımındaki üstünlük, müşteri sadakati ve bağlılığı ile örgütteki esnekliktir. Ancak şu da bilinmektedir ki örgütlerin finansal performansları üzerindeki en büyük etkiyi insan sermayesi oluşturmaktadır. (Jaw, Bih-Shiaw ve Christina Yu Ping Wang ve Yen-hao Chen, 2006)

4.1.4. Üst Kademe Yöneticilerin Yetkisi

Örgütsel mekanizma içerisindeki insan sermayesi incelendiğinde dikkate alınacak en önemli değişken üst yönetici grupların nasıl bir tutum sergiledikleridir. Çünkü üst yönetici gruplar bir örgütün insan sermayesini geliştirme sürecindeki tüm başlangıç, yönetme ve destekleme çabalarından sorumludur.

Üst yöneticilerin yetkisi insan sermayesi sistemi içerisinde bir regülatör rolü oynar. Bu yetki, sistem içerisinde diğer üç bileşen ile de ilişkilidir (Girdi, dönüşüm, performans). Liderler, örgütün dış çevresinden temin ettiği bilgiyi açıklar aynı zamanda da insan sermayesi sistemi içerisinde bulunan örgüt içi düzeni besleyip onu geliştirerek çevresel değişiklikleri yanıtlar. Bunun yanı sıra liderler, tüketicilerin sahip olmak istedikleri değerlerin iletilmesinin (performans), istenilen tutumlar içerisindeki insan kaynakları dönüşümünün (dönüşüm), bilgi, beceri ve yeteneklerin kazanımı, geliştirilmesi ve yayılmasının kararını verirler (Petty and Guthrie,2000). Bilginin örgüt içerisindeki dönüşümü üst kademe yöneticilerinin yetkilerine dayanır. Yöneticilerin becerileri, görüşleri ve kurdukları bağlantılar örgüt dışı çevrenin de yönetimini ve örgüt idaresini etkili bir şekilde uygulayabildikleri zaman bir değer yaratabilir.

4.2. BİLGİ YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Global rekabet ortamında bilgi ve öğrenme en önemli yeni stratejik araçlar haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar global örgütlerin yaklaşık olarak %80'inin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, *The Conference Board and the American Management Association* tarafından yapılan araştırmalarda ise, ABD'deki örgütlerin en az %25'inin ve denizaşırı örgütlerin

%72'sinin bir tür bilgi yönetimi uygulamasına sahip oldukları test edilmiştir (Alle, 2001:13).

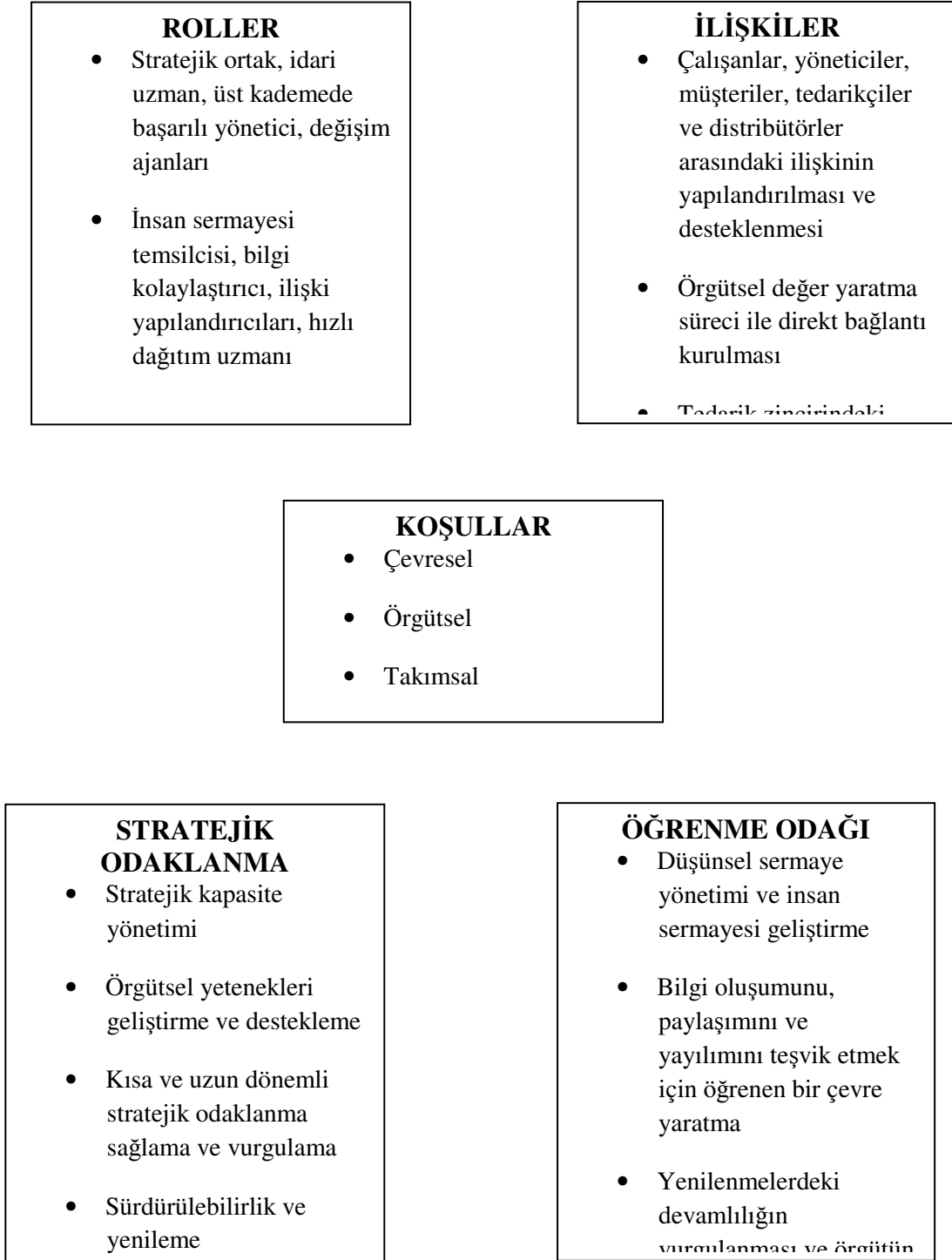
Küresel örgütlerde bilgi yönetimi stratejileri örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu anlayış çerçevesinde örgütlerdeki kültür yapısı ve uygulanabilirlik düzeyi de önem taşımaktadır. Küresel örgütlerde bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin bazı uygulamalardan bahsedilecek olursa şu başlıklar dikkat çekici olacaktır (Skyrme, 1999:88).

- **Aktif Bilgi Yönetimi:** Doğrudan doğruya müşteriler, çalışanlar, süreçler ve ilişkilerdeki bilgilerin yönetimi üzerinde odaklanmaktadır.
- **Müşteri Bilgisi Yönetimi:** Müşteri bilgisi örgüt açısından stratejik öneme sahip bilgiler arasında en başta yer alır. Bilgi yönetimi doğru zamanda doğru kişiye en iyi bilginin dağıtımını kolaylaştırarak, sorunlara etkin bir biçimde çözüm getirme, karar verme, müşteri sorunlarına cevap verme olanağı sağlar. Örneğin, 1990'lı yıllarda Hewlett – Packard Company iyi müşteri desteği sağlamak için yeterli derecede iyi teknik eleman bulmada güçlük çekmiştir. 1995 yılına gelince şirket teknik destek bilgisini ele geçirmek ve dünyanın her yanındaki personelden yararlanılabilmesini mümkün kılmak için “vaka destekli muhakeme (case – based reasoning)” olarak ifade edilen bir bilgi yönetimi aracından yararlanmıştır. Sonuçta ortalama çağrı süreleri 2/3 azalmış, çağrı başına maliyet %50 düşmüş ve şirket daha az sayıda teknik destek kuruluşuyla iş yapmaya başlamıştır (Plunkett, 2001:7)
- **Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi:** Süreçler otomatik hale dönüşünce, bilgi çoğu kez bir prosedürde kayıtlı olmaktadır. Birçok örgüt, elde ettiği bilgiyi başka zaman veya yerlerde kullanım için kaydetmemektedir. Yani çoğu profesyonel örgüt, süreci dikkate almadan iş yapmaktadır. Dolayısıyla kısa vadeli döngüler üzerinde yoğunlaştıklarından üretici olamamaktadırlar. Neticede, etkili bilgi yönetimi programları, günlük işlerdeki uygulamalardan bilgi elde etmeye yönelik olmalıdır (Özgener, 2002)

- **İnsanlardaki bilginin yönetimi:** İnsanlardaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, yoğun kişisel temas ve güven gerektirir. Pek çok profesyonel, kendilerini değerli kılan şeyin sahip oldukları bilgi olduğunu düşünmektedir. Birçoğu kişisel olarak zor kazanılan bilgiyi paylaşmaya gönüllü değildir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin en önemli parçası, bilgi öğelerini başarıya taşıyacak ve harekete geçirecek ortam ve kültürü yaratma ile ilişkilidir. Örtülü bilgi (insandaki bilgi) örgütlerde yeni değer yaratmanın gerçek anahtarıdır. Örtülü bilginin yönetilmesi, insanların yönetimi ve özellikle bulundukları iş ortamıyla çok yakın ilişki içindedir (Özgener,2002). Bilgiyi paylaşma vakaları, toplantılar, diğer iş gruplarına söz hakkı veya kişisel rehberlik, insanların birbirlerinden bir şeyler öğrenmeleri için etkileşime girebilecekleri çok sayıdaki yaklaşımdan sadece birkaçıdır (Özgener, 2002).

İnsan kaynakları çerçevesinde bilgi yönetimi uygulamalarında özellikle de iş gören bulmada dış kaynaklardan sağlanan bilgi önemlidir. Bunun dışında iş analizi ve görevleri ile ilgili bilgi her örgütte farklı olacaktır. Çünkü her örgütün kendine özgü bir entelektüel insan sermayesi vardır ve önemli olan örgüt içi örtük bilginin bu insan sermayesi ile meydana çıkıyor olmasıdır. Örgüt bu konuyla ilgili tanımlamaları ortaya çıkarmadan önce belirli bir bilgi altyapısı oluşturarak bilginin kullanılmasını örgüt içi görevlendirmeler ve yapılanmalar ile kolaylaştırılmalıdır.

Bilgi, gelişmekte olan sosyal oluşumun bilgi ve insan arasındaki kesişimidir. Özellikle ilişki ve iletişim, bilgi yaratılması, bilgi paylaşımı ve öğrenme arasındaki ara yüzdür. Bilgi yönetimi örgütsel perspektiften ele alındığında bilginin yaratılması, elde edilmesi, paylaşılması ve kimliklendirilmesini içerir. Bilgi ekonomisinin taleplerinin karşılanması ve bilgi yönetimindeki gelişmeler arasında bir bağlantı kurulması için insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun canlandırılması gereklidir ki bu da dört aşamalı bir süreçtir. Bunlar: roller, ilişkiler, stratejik odaklanma ve öğrenme odağıdır.



Şekil 4. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki
Kaynak: (Gloet, Marianne, Bill Martin:2004)

4.2.1. Roller

Örgütler, örgütsel yeteneklerin üretilebilmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan rolleri karakterize edebilmek adına insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyarlar. Bu insan kaynakları rolleri insan sermayesi temsilcisi, bilgi kolaylaştırıcı, ilişki üretici ve hızlı dağıtım uzmanlarıdır. İnsan sermayesi temsilcisi düşünsel sermayenin değeri olarak bilinir ve bir değer içerisinde gelişirse kullanılabilir ve etkili olabilir ki bu da bilgi işçilerinin hizmet aracılığı anlamına gelir. Bilgi kolaylaştırıcılarının görevi öğrenme ve gelişme, bilginin etkili yönetimi, bilgi oluşumuna yardımcı olacak bir ortam yaratma, bilgi yayılımını ve paylaşımını sağlamaktır. İlişki yaratıcılarının odak noktası, bilgi ağlarının yaratılması ve sürdürülebilirliği ile yeni yaratılan tedarik zincirindeki değişik parçalarda kişileri bir araya getirmektir. Hızlı dağıtım uzmanları, bilgi ekonomisinde sürekli değişen dinamik çevresel karakteristiklerin bilgi, iş süreci ve örgütsel tasarımlar ile kombine olduğu bir pazarda gelişen hızlı değişim ile sürekli karşı karşıya kalır. Bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin rollerini büyütme gücüne sahiptir.

(Gloet, Marianne, Bill Martin, **2004**).

- Ulusal ve uluslar arası sınırlarda ve disiplinlerde örgütler arası iş yetenekleri
- Sürdürülebilirliğe dayalı vizyon
- Çevresel, teknik, sosyal, politik ve ekonomik sorunları da barındıran geniş çaplı kompleks sorunlarda problem çözebilme yeteneği
- Örnek rollerde sürdürülebilirlik için örgüte bağlılığın pozitif etkisinin diğer kişilerce de inandırıcı olabilme yeteneği
- Yöneticilerin yeni vizyonları formüle edebilmeleri ve sürdürülebilirlik kavramını dirence ve güce dönüştürebilme yetenekleri

4.2.2. İlişkiler

Bilgi ekonomisindeki insan kaynakları yönetimi örgütsel yetenekleri geliştirip desteklemek için bir sorumluluk yüklenirler. Örgütsel kapasiteler içindeki

aktiviteler, bilgi yönetimi gibi yeni işlevler, pazarlama, finans ve stratejik uygulama ve geliştirme gibi geleneksel iş fonksiyonları ile örtüşen aktiviteler arasında örgütsel yetenekleri geliştirip desteklemek için bilgi ekonomisi içindeki insan kaynakları yönetimi sorumluluklarını yansıtmalıdır. Bu durum insan kaynakları yönetimi için yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasında paylaşılan sorumlulukları yansıtan yeni bir ilişki ağı geliştirir. Yeni ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi için bilgi yönetimi de yeni bir görev yaratılması konusunda önemli bir görev üstlenir (Gloet, Marianne, Bill Martin, **2004**)

- Sınırlar arası düşünebilme, yeni ilişkiler kurma, genişletilmiş pazarlar ve değer zincirleri arasında çalışabilme yeteneği
- Kusursuz bir iletişim yeteneği gösterebilme
- İletişim ağı kurabilme ve bunu koruyabilme yeteneği
- Sadece örgütler arasında değil aynı zamanda tüketiciler, tedarikçiler ve değer zincirleri arasında da geniş ilişkiler kurma yeteneği
- Geniş bir çevrede birlikte çalışabilme yeteneği
- Tüm ilişkilerde adil ve tarafsızca birlikte çalışma prensiplerini değerlendirebilme
- Esneklik

4.2.3. Stratejik Odaklanma

İnsan kaynakları yönetiminin bilgi ekonomisindeki en önemli odak noktası bilginin yönetimi ve insan sermayesinin geliştirilmesidir. Güç, yetenek ve ana rekabet kümelerinin geliştirilmesi yönünde entelektüel kapitale yol açmak ve örgüt içerisinde bunu tanımlamak için insan kaynakları yönetimi profesyonellerine ihtiyaç vardır. Esas vurgu, insan kaynaklarındaki geleneksel uzun dönemli stratejik gelişmelerin ve uzun metrajlı planların günümüzün iş dünyası olarak tanımlanan tahmin edilebilirliği güç, dinamik ve akışkan çevreye uyumlu daha kısa vadeli stratejik yaklaşımlarla tanımlanmasına duyulan ihtiyaçtır. Kısa vadeli stratejik odaklanma ile birlikte örgütler

artık yenilenmek ve yeniden canlandırılmak için uzun süreli sürdürülebilirliği düşünmektedirler (Martin, 2004).

- Sürdürülebilir stratejileri ve planları çeşitli aşamalarda ve seviyelerde gerçekleştirebilme yeteneği
- Örgüte liderlik edecek kararları gösterebilme ve açıklayabilme yeteneği
- Sürdürülebilir karar ve hedefler ile iş aşamalarını sıraya koyabilme yeteneği
- Çevresel, ekonomik ve sosyal süreçlerde yenilenmeye odaklanabilme yeteneği

4.2.4. Öğrenme Odağı

Bilgi ekonomisindeki kilit noktalar, öğrenme için birer ihtiyaçtır. Birbirinden ayrı insan kaynakları uygulamalarında vurgulanan, gelişmekte olan temaların genişletilmesi ve öğrenmeye sebebiyet verecek, öğrenme ortamlarını oluşturacak çevrenin yaratılması bunların yanı sıra da örgütler arası bilginin elde edilmesi, kazanılması, paylaşılması ve yayılmasıdır. İnsan kaynaklarının rolü, entelektüel sermayenin yönetilmesi ve insan sermayesinin örgütler arasındaki gelişimini içermektedir. Bunlar örgütlerin canlanmaları ve sürekli yenilenmeleri için gereklidir. İnsan sermayesi örgütler arasındaki tek aktif değerdir. Örgütsel değişimdeki başarının, bireysel ve takım yeteneklerinin geliştirilmesinin ve değer yaratmanın eş zamanlı sürdürülebilirliğinin anahtarı bu konudaki gelişme alanının büyüklüğüne bağlıdır. Bu sürdürülebilirliğin devamlılığı için gelişimin etki alanının büyütülmesi gereklidir. (Gloet, Marianne, Bill Martin, 2004).

- Devamlı, yansıtıcı ve objektif öğrenme fırsatlarının tanımlanması
- Aktif öğrenme yönelimlerinden sürdürülebilirliğin takibi
- Sonuçlarda başarıya daha hızlı ulaşabilmek adına öğrenme eğrisinin hızlandırılması
- Akıcı ve gelişken sistemlerin tanımlanabilmesi

Tüm bu kriterlerin odağında bulunan bağlamsal faktörler de bu aşamada unutulmamalıdır. Bunlar:

- Geri bildirim
- Süreçler
- Altyapı
- Olanak tanıyanlar
- Kişisel farkındalık
- İlişkiler
- Ölçme ve değerlendirme
- Öğrenme
- Eğitim
- İletişim
- Bilgi yaratma
- Bilgi paylaşma
- Bilgi yayılımı

Etkin insan kaynakları ve bilgi yönetimi, herhangi bir örgütün çevresel, örgütsel, takımsal ve bireysel olarak anlaşılabilmesi ile gerçekleşir. Bu bağlamsal durum tam olarak, açıkça anlaşılamadığı sürece bilgi tek başına asla örgüt için bir değer oluşturamaz. İster açık ister örtülü bilgi olsun çoğu bilgi örgütlerde hiç işlenmeden, ortaya çıkmadan atıl bırakılmış durumdadır. Bu atılığın ortadan kaldırılması, konuya sistematik olarak yaklaşılarak bir bütün içerisinde ele alınması ile gerçekleşir. Bu kavramlar bütünleşik olarak anlaşılamadığı sürece insan kaynakları ve bilgi yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması için yönetim ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin asla bir faydası olmayacaktır. (Krogh,2002)

5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ KAVRAMININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR İÇERİK ANALİZİ

İçerik analizi yazılı belgeleri incelemek ve istatistiksel yöntemler ile analiz edebilmek için kullanılan bir belge ve yazın inceleme yöntemidir (Bilgin, 2006). İçerik analizi uygulamalı saha araştırmalarına kıyasla daha tasarruflu olması, gerektiğinde değerlendirme ve analizin kolaylıkla yeniden yapılabilmesi, ve uzun bir zaman kesitine yayılmış yazılı ve yazılı olmayan olayları inceleme olanağı sağlaması açılarından özellikle sosyal bilimlerde yazın ve belge incelemede tercih edilen bir yöntemdir. İçerik analizinde incelenen bilgi ve belgeler kodlama süreci aracılığı ile ham veriden standart veriye dönüştürülebilir. Bu standart veriler çoğunlukla nominal ölçüm düzeyinde bulunduğundan verilerin analizinde çoğunlukla parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerin kullanılması tercih edilir. Bu düşüncelerle bu tez çalışmasında ilgili yazının içerik analizi ile incelenmesi tercih edilmiştir.

5.1. Akademik Yayın Seçimi ve Makale Tarama Süreci

Bu tez çalışmasında içerik analizine tabi tutulan dergiler Wasti ve arkadaşları (2008), Barley ve arkadaşları (1988) ile Bartholomew(1992) tarafından yapılan çalışmalara dayalı olarak seçilmiştir. Bu çerçevede akademik ve bilimsel dergiler; büyük oranda akademik ve bilimsel nitelik taşıyan makaleler yayınlayan ve ağırlıklı olarak akademik çevreden okuyuculara sahip olan yayınlar olarak tarif edilmiştir. Çalışmanın uluslar arası yazını hedef alması sebebi ile dergi seçimi Amerika ve Avrupa da basılan insan kaynakları yönetimi dergileri ile sınırlandırılmış, tümü Social Sciences Citation Index (SSCI)'de yer alan dergiler seçilmiş, Caligiuri (1999) ve Zickar ve Highhouse (2001) tarafından yapılan sıralamalar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak uluslar arası insan kaynakları yazınının önde gelen dergileri olarak beş adet ABD, beş adet de Avrupa tabanlı dergi seçilmiştir. ABD tabanlı dergiler Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Journal of Applied Psychology and Personnel Psychology (*AMJ, ASQ, OBHDP, JAP, PP*), Avrupa tabanlı dergiler de Organization Studies, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of

Occupational and Organizational Psychology and Personnel Review (*OS, JMS, , JOB, JOOP, PR*) olarak sıralanabilir.

İçerik analizine tabi tutulacak ve bilgi yönetimi çerçevesinde tarama yapılacak olan dergilerin seçilmesinden sonra yazın tarama süreci başlatılmıştır. Bu süreç Eylül 2008 ve Aralık 2008 dönemini kapsamış, Ocak 1990 ve Aralık 2007 döneminde seçilen dergilerde basılmış olan makaleler taranmıştır. Makalelerin taranması sırasında anahtar sözcükler olarak “bilgi” ve “bilgi yönetimi” sözcükleri seçilmiş, Web of Science ve Ebscohost veri tabanlarından, makale başlılığı ve makale özeti taranarak gerçekleştirilmiştir. İlk taramada on dergiden toplam 125 makale elde edilmiş, tarama tamamlandıktan sonra bu makalelerin amaca uygun biçimde elenmesi sürecine geçilmiştir. Bu tez çalışmasında içerik analizi yalnızca uluslar arası insan kaynakları yazını ile sınırlandırılmıştır. Bunun en önemli nedeni yazını en derinlemesine ve insan sermayesi ile ilişkilendirilen bilgi kavramını en geniş biçimde açıklayabilmektir. Oysa pek çok konuda insan kaynakları yazını ile örgüt teorisi yazını birbirlerinden doğrudan ayırtılabilmek oldukça zor olabilir (Wasti ve Roberts, 2003). İlk taramada ortaya çıkan tablo da bu doğrultudadır. Bu sebeple makaleler elenirken İKY ve OT yazını ile ilişkilendirilerek ayrılmaları daha uygun bulunmuştur. Bilgi ve bilgi yönetimi çerçevesinde MIS(Management Information System) ve Bilgi Teknolojileri gibi konular kapsam dışında bırakılmıştır. Bilgi Teknolojileri ve Yönetimsel Bilgi sistemi gibi bazı konular bilgi yönetiminin İKY yazını çevresinde incelenmesinde uygun gibi gözükseler de, taranan makaleler incelendiğinde konuların daha stratejik düzeyde yönetim unsurlarını içerdiği görülmüştür. İlk taramada elde edilen makalelerin bu düşünceler doğrultusunda elenmesi sonucunda içerik analizi kapsamında kodlanabilecek toplam 117 makale elde edilmiştir. Bu makalelere yönelik genel bilgiler Ek 1’de görülebilir.

5.2. Makalelerin Kodlanması Süreci

Makalelerin kodlanmasında Wasti ve arkadaşları (2008) tarafından oluşturulmuş olan kodlama listesi esas alınmıştır. Bu kodlama listesinin tercih edilmesinin en temel sebebi uluslar arası İKY yazınına yönelik olarak gerçekleştirilmiş en kapsamlı incelemeyi sağlaması ve bu tez çalışmasının amacına uygunluğudur.

Kodlama listesi çerçevesinde bilgi yönetimine yönelik makaleler konuları açısından kendi içlerinde sınıflandırılmış ve bu çerçevede kodlanmıştır. Kodlama listesi Ek 2’de görülebilir.

Kodlama listesi çerçevesinde makaleler ilk olarak ait oldukları kaynak (dergi), yazarlar bilgileri ve bilgi yönetimi kapsamında ele aldıkları temel konular çerçevesinde kodlanmıştır. Sonrasında makaleler tek ülkede mi, birden fazla ülkede mi yürütüldüklerine göre değerlendirilmiştir. Makalelerin metodolojik ve kavramsal olarak değerlendirilmesinde de farklı boyutlar ele alınmıştır. Örneğin makalelerde post modern (hümanist) bakış açısının mı yoksa Taylorist(yönetsel) bakış açısının mı hakim olduğu değerlendirilmiştir. Makale insan kaynağını rasyonel, nicel ve stratejik bir maliyet unsuru olarak değerlendiriyorsa makale yönetsel olarak değerlendirilmiştir. Malenin insan sermayesini örgüte değer katan, bağlılıklarının sağlanması sonucu rekabet avantajı oluşturan ve nitelik olarak fayda sağlayan bir unsur olarak değerlendiriyorsa hümanist olarak kodlanmıştır. Bunun yanında yazarların bilgi kavramını performans odaklı mı, öğrenme odaklı mı değerlendirdikleri de incelenmiştir (Rowden 1996). Makalelerde odak nokta bilginin bireysel veya kolektif öğrenme ve gelişme, kişisel değişim, motivasyon ve bağlılık çerçevesinde değerlendirilmiş ise makale öğrenme odaklı olarak kodlanmıştır. Diğer taraftan makalede temelde bireysel ve örgütsel performans, etkinlik, verimlilik veya maliyet unsurları ele alınmışsa makale performans odaklı olarak kodlanmıştır. Bu kodlamalarda makalenin yalnızca tek bir boyutu bulunamayacağı, her iki boyutun birden bulunacağı gibi hiçbir boyuta da vurgu yapılmamış olabileceği de göz önünde bulundurulmuştur. Makalelerin bireysel ve ideolojik farklılıklara değinmesi, örgütte mobing, taciz ve şiddet konularını da ele alması kodlanan unsurlar arasında yer almıştır. Diğer taraftan makalelerde yazarların uygulayıcılara uygulamaya yönelik önerilerde bulunma düzeyi ve iyi uygulamalar ile uygulayıcılara değinip değinmediği de değerlendirilmiştir.

Metodolojiyle ilgili değerlendirmelerde ise ilk olarak makalenin temel araştırma stratejisi kodlanmıştır (Scandura ve Williams; 2000). Bu kapsamda makalelerin uygulamalı çalışmalar ve teorik temelli çalışmalar olarak ayrılması mümkün olmuştur. Uygulamalı çalışmalar da nitel ve nicel yöntemli araştırmalar

olarak kodlanmıştır. Nicel yöntemli araştırmalarda yazarların geçerlilik ve güvenilirlik konularını ne derece önemsedikleri ile ilgili olarak da makalelerin iç geçerlilik, yapı geçerliliği, çıktı geçerliliği ve dış geçerlilik unsurları kodlanmıştır. İç geçerlilik açısından makalelerin araştırma stratejileri ve zaman süreçleri değerlendirilmiş, dış geçerlilik kapsamında ise örnekleme yöntemi ele alınmıştır (Bkz. Scandura ve Williams; 2000). Yapı geçerliliği çerçevesinde ise değişkenlerin ölçümünde ortaya koyulan geçerlilik ve güvenilirlik bilgileri ele alınmıştır. Son olarak çıktı geçerliliği konusunda ise örneklem hacmi veri analizi yaklaşımları değerlendirilmiştir. Nitel yöntemli araştırmalarda ise her makale farklılaştırma unsurlarına ne ölçüde yer verdiği konusunda değerlendirilmiştir. Özellikle yöntem farklılaştırma (nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması), kaynak farklılaştırma (farklı kaynaklardan veri toplama yöntemlerinin kullanılması), analist farklılaştırma (sonuçları yorumlamada farklı analistlerin kullanılması) ve teori farklılaştırma (verileri yorumlamada farklı bakış açılarının kullanılması) başlıkları kodlanmıştır. Buna ek olarak yazarların nitel araştırma sürecinde kendi yanlılıklarının farkında olup olmadıklarından söz etmeleri ve potansiyel yanlılıklarını açıkça ifade etmeleri de değerlendirilmiştir (Patton 2004; Sandberg 2005).

Metodolojik olarak son açıdan değerlendirilen unsur ile elde edilen bulguların ne ölçüde evrenselleştirildiği ile ilgilidir. Bu çerçevede yazarların elde ettikleri sonuçları örneklemi elde ettikleri ülke ve kültür çerçevesinde mi değerlendirdikleri yoksa elde edilen sonuçları evrensel olarak geçerli doğrular olarak mı aktardıkları da ele alınmıştır.

Kodlama listesinin ortaya çıkarılmasından sonra iki analist toplam 117 makaleden tesadüfi usul ile seçilen 16 makaleyi eşit paylaşarak kodlamıştır. Sonrasında yapılan kodlamalar karşılaştırılmış ve %70 tutarlılığın sağlanamadığı boyutlar karşılıklı tartışılmıştır (Riffe, Kacy, ve Fico 1998). Karşılıklı değerlendirmelerin yapılmasından sonra 16 makalelik ikinci tesadüfi örneklem seçilmiş ve yine eşit paylaşarak kodlanmıştır. Yapılan kıyaslamalardan sonra %70 olarak aynı kodlanan boyutlar değerlendirme kapsamına alınmıştır.

5.3. İçerik Analizine Yönelik Analizler Değerlendirmeler

Kodlama listesi çerçevesinde toplam 117 makale analiz edilmiş ve değerlendirmeler beş farklı bölümde ele alınmıştır. Öncelikle makalelerde yazarlara ilişkin bilgiler değerlendirilmiş, ikinci olarak ise makalelerin teorik açıdan değerlendirilmesine ilişkin olarak makalelerin konusu, genel çerçevesi, kültürler arası bir çalışma olup olmadığı gibi konular ele alınmıştır. Üçüncü olarak makalelerin bir uygulamalı bir araştırmayı içerip içermediği değerlendirilmiş, uygulamalı bir araştırmayı içeren makaleler de derinlemesine incelenmiştir. Dördüncü aşamada ise makalelerin genel olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında bilgi yönetimi unsuruna bakış açısı analiz edilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise makalelerin sonuç bölümü ve referansları incelenmiştir.

İncelenen makalelerin seçildiği dergilere göre dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir. İncelenen makaleler örgüt teorisi yazını ve insan kaynakları yazını çerçevesinde ele alındığında örgüt teorisi (ÖT) yazınında insan kaynakları alanında bilgi yönetimi konulu daha fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan ABD kaynaklı dergilerde yayınlanan makalelerin daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre İKY alanında bilgi yönetimi konusu ağırlıklı olarak örgüt teorisi yazınında ve ABD kaynaklı dergilerde yayınlanmıştır.

5.3.1. Yazarlar İle İlgili Değerlendirmeler

Makalelerin içerik analizine yönelik hazırlanan kodlama listesi çerçevesinde analizinde ilk aşamayı makalelerde yer alan yazar bilgilerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada ilk olarak tüm yazarların mevcut görevi değerlendirilmiştir. Ardından ilk yazar temel alınarak kodlama yapılmış ve ilk yazarın makalede belirttiği adres bilgisine veya çalıştığı kuruma dayalı olarak ülke bilgisi ve çalışma alanı değerlendirilmiştir.

Tablo 1: İlk Yazarın Mevcut Görevi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi yok	Avrupa	0	1	1	0,750
	ABD	1	1	2	
	Toplam	1	2	3	
Hepsi akademisyen	Avrupa	32	11	43	3,145*
	ABD	57	8	65	
	Toplam	89	19	108	
Akademisyen ve/veya yönetici	Avrupa	2	1	3	0,500
	ABD	0	1	1	
	Toplam	2	2	4	
Hepsi danışman	ABD	1	1	2	-
	Toplam	1	1	2	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
_ X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Makale yazarlarının özellikleri incelendiğinde Avrupa ve Amerika tabanlı incelenen tüm makale yazarlarının büyük çoğunluğunun akademisyen olduğu gözlemlenmektedir. Oranlar göz önüne alındığında akademisyen, pratisyen veya danışman olarak makaleye katkısı bulunan yazarlar %6,4'lük bir oranla Avrupa'da yayınlanan makalelerde yazın vermişlerdir. Avrupa tabanlı makalelerde tüm yazarların danışman olduğu hiçbir makaleye rastlanmazken Amerika tabanlı makalelerde %2,9 luk bir oranla tüm yazarları danışmanlardan oluşan makalelere rastlamak mümkündür.

Buna ek olarak tümü akademisyen olan yazarların Avrupa temelli İKY yazınında ve ABD temelli örgüt teorisi yazınında daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bu bulguya ilişkin X² değeri de istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir (X²=3,145; p<0,10).

Tablo 2: İlk Yazarın Bulunduğu Ülke Bilgisi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi yok	Avrupa	0	1	1	1,875
	ABD	3	1	4	
	Toplam	3	2	5	
ABD	Avrupa	10	1	11	0,377
	ABD	46	9	55	
	Toplam	56	10	66	
İngiltere	Avrupa	8	2	10	0,480
	ABD	2	0	2	
	Toplam	10	2	12	
Avrupa(genel)	Avrupa	11	2	13	0,195
	ABD	3	1	4	
	Toplam	14	3	17	
Avusturya/Yeni Zelanda	Avrupa	0	3	3	4,000**
	ABD	1	0	1	
	Toplam	1	3	4	
Kanada	Avrupa	2	-	2	-
	ABD	2	-	2	
	Toplam	-	-	-	
Diğer	Avrupa	5	4	9	1,397
	ABD	2	0	2	
	Toplam	7	4	11	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Yazarların bulundukları ve çalıştıkları ülkelerin ayrımı gözlemlendiğinde Amerika'da yayınlanan makalede adı geçen ilk yazarın %78,6'lık bir oranla yine Amerika tabanlı olduğu gözlemlenmektedir. Avrupa' da yayınlanan makalelerin ilk yazarları ise Amerika ve İngiltere tabanda yakın oranlarda dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu açımda Amerika, İngiltere ve Avrupa'da bulunan ya da çalışan yazarlar %23,4 , %21,3 ve %27,7 gibi birbirine çok yakın oranlarda Avrupa dergilerinin makalelerinde yazın vermişlerdir. Bunlara bağlı olarak Avrupa'da yayınlanan makalelerin hiçbirinde Kanada tabanlı bir yazara rastlanmamıştır.

İstatistiksel olarak anlamlı görülen farklılık ise Avrupa temelli İKY yazınında Avusturya/Yeni Zelanda'da bulunan yazarların daha fazla olmasıdır ($X^2=4,000$; $p<0,05$).

Makalelerdeki ikinci yazarlar dikkate alındığında ise yine Amerika dergilerinde yayınlanan makalelerin yazarlarının %81,6'lık bir oranla yine Amerika tabanlı kişiler olduğu açıkça görülmektedir. Ancak Avrupa tabanlı makalelerdeki ilk yazarların ülkelerindeki oransal olarak yakın dağılım ikinci yazarlar için görülememektedir. İkinci yazarların ülkeleri Avrupa tabanlı makalelerde %37,5 , %21,9 ve %15,6'lık oranlarda sırasıyla Avrupa, Amerika ve İngiltere'de bulunan yazarlardan oluşmaktadır. Amerika tabanlı makalelerdeki ikinci yazarlarda Avrupa tabanlı yazar hiç bulunmamaktadır. Bununla ilişkili olarak Avrupa tabanlı dergilerde yayınlanan makalelerin ikinci yazarları arasında da Kanada asıllı yazarlara rastlanmamaktadır.

Makale yazarlarından üçüncü sırada bulunan yazarların ülke bazlı dağılımlarına bakıldığında Avrupa tabanlı makalelerin üçüncü yazarlarının ülkeleri hakkında hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Ancak Amerika, Continental ve diğer ülkeler başlığı altında üçüncü yazarlarla ilgili olarak eşit bir dağılım olduğu görülmektedir. Amerika tabanlı dergilerdeki makalelerin üçüncü yazarları %85,2'lik bir çoğunlukla yine Amerika tabanlı yazarlardan oluşmaktadır.

Tablo 3: İlk Yazarın Çalışma Alanı

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Bilgi yok	Avrupa	1	2	3	5,104**
	ABD	11	1	12	
	Toplam	12	3	15	
Eğitim	Avrupa	-	-	-	-
	ABD	1		1	
	Toplam	1		1	
İKY	Avrupa	-	1	1	-
	ABD	-	1	1	

	Toplam	-	2	2	
Ekonomi	Avrupa	1	1	2	-
	ABD	-	-	-	
	Toplam	1	1	2	
İşletme	Avrupa	3	0	3	0,304
	ABD	9	1	10	
	Toplam	12	1	13	
Psikoloji	Avrupa	3	0	3	0,325
	ABD	9	1	10	
	Toplam	12	1	13	
Diğer	Avrupa	6	2	8	1,750
	ABD	6	0	6	
	Toplam	12	2	14	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır. ** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır. *** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır. — X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Yazarların çalışma alanlarına yönelik yapılan incelemelerde ağırlığı işletme ve psikoloji bölümlerinde çalışan yazarların oluşturduğu gözlemlenmektedir. Makalelerdeki ilk yazarların akademik birimleri incelendiğinde Avrupa dergilerinde de Amerika dergilerinde de başı işletme departmanı çekmektedir (%63,8 ; %56,5). Oransal olarak %17,4 ile Amerika dergilerindeki ilk yazarların akademik birimleri hakkında herhangi bir bilgi verilmemiştir. Aynı orana takiben Avrupa dergilerindeki ilk yazarların akademik birimleri eğitim, insan kaynakları, ekonomi, işletme ve psikoloji ana bilim dalları dışındaki birimlerden oluşmaktadır (%17). Avrupa tabanlı makalelerde eğitim bölümünden hiçbir kimsenin bir yazını bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak Amerika dergilerinde de akademik birimi ekonomi olan yazarların yazınına rastlanmamaktadır. Bu değerlendirmeye ilişkin X^2 değeri istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir ($X^2=5,104$; $p<0,05$).

İkinci yazarların akademik birimleri dikkate alındığında Avrupa ve Amerika’da yayınlanan makaleler için yine ilk sırada birimi işletme olan yazarların yer almaktadır. %30’luk bir oranla Avrupa, %29,2’lik bir oranla da Amerika

makalelerinde ikinci yazarlar hakkında herhangi bir bilgi verilmemiş olduğu gözlemlenmektedir. Söz konusu ikinci yazarlar olduğunda Avrupa makalelerinde yazını bulunan yazarların akademik birimleri arasında eğitim ve insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır.

Bu çerçevede üçüncü yazarlar için de işletme departmanı Avrupa ve Amerika bazlı incelendiğinde en yüksek orana sahiptir. Üçüncü yazarların akademik birimleri arasındaki sıralamada ilk sırayı çeken işletme departmanından sonra ikinci sırayı Avrupa makalelerinde akademik birim olarak hakkında hiçbir bilgi bulunmayan yazarlar, üçüncü sırayı ise Amerika tabanında psikoloji bölümünün yazarları almaktadır.

5.3. 2. Teorik Çerçeve İle İlgili Değerlendirmeler

Makalelerin teorik açıdan değerlendirilmelerine ilişkin olarak, makalelerin konusu, genel çerçevesi ve kültürler arası çalışmalar içerisinde olup olmadıkları incelenmiştir. İncelenen makalelerde bilgi transferi, bilgi paylaşımı, bilginin yaratılması, grup bilgisi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, örgütsel öğrenme, bilgi akışı, örgütsel bilgi, bilgi yönetimi, bilginin sunumu ve bilgi pazarlarının konu edildiği görülmüştür. Buna bağlı olarak öncelikle incelenen makalelerin konularına ilişkin belli sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4: Makalelerin Temel Konusu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi transferi	Avrupa	5	2	7	2,333
	ABD	7	0	7	
	Toplam	12	2	14	
Bilgi paylaşımı / değişimi	Avrupa	4	3	7	1,837
	ABD	3	0	3	
	Toplam	7	3	10	
Bilginin elde edilmesi / oluşumu	Avrupa	2		2	-
	ABD	1		1	
	Toplam	3		3	

Grup bilgisi / grup yeteneklerinin ve bilgisinin geliştirilmesi	Avrupa	1	0	1	0,111
	ABD	27	3	30	
	Toplam	28	3	31	
Örgütsel öğrenme	Avrupa	5	2	7	1,905
	ABD	0	1	1	
	Toplam	5	3	8	
Bilgi akışı	Avrupa	2	1	3	1,200
	ABD	3	0	3	
	Toplam	5	1	6	
Diğer	Avrupa	4	2	6	0,460
	ABD	8	5	13	
	Toplam	12	7	19	
Bilgi birikimi	Avrupa	2		2	-
	Toplam	2		2	
Örgütsel bilgi	Avrupa	4	1	5	0,900
	ABD	2	2	4	
	Toplam	6	3	9	
Bilgi sınırları	Avrupa	2		2	-
	ABD	3		3	
	Toplam	5		5	
Bilgi yönetimi	Avrupa	2	2	4	-
	Toplam	2	2	4	
Bilgi kullanımı	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
Bilgi sunumu	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
Bilgi pazarı	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
Bilgi inşası	Avrupa	1		1	-
	ABD	1		1	
	Toplam	2		2	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Makalelerin temel konuları Avrupa ve Amerika tabanlı dergilerde incelendiğinde grup bilgisi, ekip becerileri ve bilginin geliştirilmesi konularına dair yazılan makalelerin %43.5'luk bir oranla Amerika tabanlı dergilerde daha çok konu edildiği görülmüştür. Avrupa tabanlı dergilerdeki makalelerde ise bu konuya %2.1'lik bir pay ayrılmıştır. Bilgi transferi konusunda yazılan makalelere bakıldığında Avrupa ve Amerika dergilerindeki makaleler için birbirlerine yakın bir dağılımdan bahsedilebilir (%14.9 , %10.1) Bu dağılım yine %14.9'luk bir oranla Avrupa tabanlı dergilerdeki bilgi paylaşımı ve bilgi değişimi konulu makaleler izlemektedir.

Makalelerin konularına genel olarak göz atıldığında ağırlığın ABD tabanındaki ÖT yazınında; örgütteki grup bilgisi, grup yeteneğinin ve bilgisinin geliştirilmesi konulu makalelerde olduğu görülmektedir. Ağırlıklı olarak makalelerde konu edilen bilgi transferine ise ABD tabanlı örgüt teorisi ve Avrupa tabanlı İKY yazınında çoğunluklu olarak rastlanmaktadır.

Makalelerin ikinci öncelikli konularına bakıldığında Amerika'da yayınlanan bilgi transferi konulu makalelerin (%35,7) başı çektiği görülmektedir. Ancak Avrupa dergilerindeki makalelerin ikinci önceliği bilgi transferine vermediğini verilmiş hiçbir yayın olmamasından dolayı görebilmekteyiz. Avrupa makalelerinde konu olarak ikinci önceliği grup bilgisi ve çalışan becerisi, daha sonra da eşit oranlardaki dağılımı görülen bilginin oluşumu, birikimi ve örgüt bilgisi almaktadır. Amerika makalelerinde ise bu sırayı %14,3'lük oranla örgütsel öğrenme izlemektedir.

Konu bazlı ele alındığında üçüncü önceliği %50'lik eşit oranlarla Amerika dergilerinde yayınlanan makalelerde bilgi paylaşımı ve örgüt bilgisi, Avrupa dergilerinde yayınlanan makalelerde ise %40'luk bir oranla bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı almaktadır. Makalelerde yer verilen konular dahilince dördüncü sırada yer alan konu %50'şer oranlarla Avrupa ve Amerika makaleleri için bilgi yönetimi konusu olmuştur.

Tablo 5: Makalelerde Kültür Faktörü

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	30	11	41	2,186
	ABD	56	10	66	

	Toplam	86	21	107	
Var	Avrupa	4	2	6	0,079
	ABD	3	1	4	
	Toplam	7	3	10	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Teorik çerçevede izlenen bir konu da bilgi yönetimi anlatımında kültürel faktörlere yapılan vurgudur. Bilgi yönetimi çerçevesinde incelenen makalelerin neredeyse tamamına yakın bir kısmında kültürel faktörlerin konu ile ilişkilendirilmediği görülmüştür. Avrupa ve Amerika tabanlı dergilerde yayınlanan makaleler için *karşılaştırmalı kültürel etkileşimden* bahsetmek pek de mümkün değildir. Bu etkileşimin Avrupa dergilerinde %87,2'lik bir oranla Amerika dergilerindeki makaleler için ise %94,3'lük bir oranla olmadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 6: Makalelerde Temel Vurgu Yapılan Aktörler

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
İşçiler / örgüt çalışanları	Avrupa	4	3	7	4,286**
	ABD	8	0	8	
	Toplam	12	3	15	
Üst kademe yöneticiler / denetimciler	Avrupa	4	0	4	0,900
	ABD	4	1	5	
	Toplam	8	1	9	
Diğer iç aktörler (iş konseyleri, diğer personel departmanları)	Avrupa	1	2	3	0,120
	ABD	1	2	3	
	Toplam	2	4	6	
Diğer aktörler	Avrupa	0	1	1	2,000
	ABD	1	0	1	
	Toplam	1	1	2	

Bunlardan birkaçı (0-5)	ABD	3	1	4	-
	Toplam	3	1	4	
Giriş kısmında herhangi bir bilgi yok	Avrupa	25	7	32	0,780
	ABD	42	7	49	
	Toplam	67	14	81	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır. ** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır. *** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır. — X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Amerika ve Avrupa tabanlı dergilerdeki makalelerin giriş bölümünde spesifik olarak belirlenmiş aktörlerden çoğunlukla bahsedilmemektedir. Avrupa dergilerindeki makalelerin giriş bölümünde %14.9'luk oranla, Amerika dergilerindeki makalelerin giriş bölümünde ise %11.4'lük bir oranla araştırmada konu edilen ve spesifik olarak belirlenen çalışanlar ve işçilerden bahsedilmektedir. Buna bağlı olarak da araştırmada vurgu yapılan ve temel aktörleri işçi ve örgüt çalışanlarından oluşan makalelere ABD temelli örgüt teorisi yazınında Avrupa temelli İKY yazınından daha fazla rastlanmaktadır. ($X^2=4,286$; $p<0,05$).

Tablo 7: Makalelerde Vurgu Yapılan Temel Teorik Çerçeve

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Teorik çerçeve belirtilmemiş	Avrupa	18	8	26	2,885*
	ABD	42	7	49	
	Toplam	60	15	75	
Spesifik bir teorik çerçeve belirtilmiş	Avrupa	3	1	4	0,312
	ABD	1	0	1	
	Toplam	4	1	5	
Genel bir teorik çerçeve ya da modelden bahsedilmiş	Avrupa	4	2	6	0,019
	ABD	7	3	10	
	Toplam	11	5	16	
an eklektik teorik çerçeve	Avrupa	1		1	-
	Toplam	1		1	

Çoklu teorik çerçeve / yeni bir teorik çerçeve yaratılmış	Avrupa	8	2	10	0,392
	ABD	9	1	10	
	Toplam	17	3	20	
* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X^2 değeri hesaplanamamıştır.					

Araştırmada vurgu yapılan temel teorik çerçevenin analizinde ele alınan konu makalelerdeki araştırmalarda bulunan mevcut teorik çerçevelerdir. Burada incelenen nokta araştırmanın herhangi bir teorik çerçeve belirlenerek yapılıp yapılmadığıdır. Bu kapsamda hiçbir teorik çerçeve oluşturmada bilgi yönetimi konusuna değinen, belirli tek bir teorik çerçeve üzerinden bu konuya açıklık getiren, genel teorik çalışmalara veya birkaç teorik çalışmaya birden yer veren ya da kendi teorik çerçevesini yaratarak konuyu açıklamaya çalışan makalelere rastlanmıştır. Özellikle Amerika dergilerindeki makalelerde belirgin bir teorik çerçeve oluşturulmamıştır Avrupa'da yayınlanan makaleler için de aynı durum söz konusudur ancak oransal olarak bakıldığında Avrupa'da yayınlanan makaleler için %21.3'lük bir payı bulunan ve yazarın kendi yarattığı teorik çerçeve üzerinden yazılmış olan makalelerden söz etmek mümkündür. İstatistiksel olarak anlamlılık yaratan sonuç da ABD tabanlı ÖT yazınının büyük çoğunluğunda teorik çerçevelere hiç değinilmeden bilgi yönetimi konusunun açıklanmış olmasıdır.

Tablo 8: Araştırma Düzeyi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Birey	Avrupa	8	4	12	7,619***
	ABD	20	0	20	
	Toplam	28	4	32	
Grup/takım	Avrupa	2	1	3	3,307**
	ABD	23	1	24	
	Toplam	25	2	27	

Örgüt/Firma/Bayi	Avrupa	17	7	24	1,622
	ABD	11	10	21	
	Toplam	28	17	45	
Sektör/Endüstri	Avrupa	4	1	5	0,240
	ABD	1	0	1	
	Toplam	5	1	6	
Çok-düzeyle	Avrupa	3		3	-
	ABD	4		4	
	Toplam	7		7	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Yapılan içerik analizi sonuçlarına dayanarak açıklanmaya çalışılan bir konu da araştırma düzeyinin bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgüt ya da firma düzeyinde, sektörel düzeyde veya çok düzeyli yürütülmüş olup olmadığıdır. Araştırma düzeyi, genel olarak incelenen makalelerde bireysel düzeyde, grup düzeyinde ya da örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Araştırma düzeyi Avrupa tabanlı makaleler için %51,1’lik bir oranla örgüt düzeyinde, bu oranı takiben %25,5’lik bir payla araştırma bireysel düzeyde yürütülmüştür. Amerika tabanından konuya bakıldığında ise önceliği grup düzeyinde yapılan araştırmalar almaktadır. Daha sonra da sırası ile örgüt düzeyinde ve bireysel düzeyde araştırmalara çoğunlukla yer verilmiştir.

Örgütsel düzeyde araştırma yapan makalelere Avrupa tabanlı ÖT yazınında, grup düzeyinde araştırma yapan makalelere ABD tabanındaki ÖT yazınında ve bireysel düzeyde araştırma yapan makalelere ise çoğunluk olarak yine ABD tabanlı ÖT yazınında rastlandığı görülmüştür. Bu açıklamalara bağlı olarak istatistiksel anlamlılık veren iki sonuçla karşılaşmak mümkündür. Bunlardan ilki incelenen makaleler içerisinde ABD temelli ÖT yazınında yayınlanan makalelerin Avrupa temelli ÖT yazınından daha fazla olduğu ve grup düzeyinde bir araştırmaya Avrupa ve ABD temelli İKY yazınlarından ziyade ÖT yazınlarında rastlanmış olmasıdır. ($X^2=3,307$; $p < 0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı görülen diğer sonuç ise incelenen makaleler çerçevesinde bireysel düzeyde yapılan araştırmalara ABD temelli İKY

yazınında hiç rastlanmamış olması ve bireysel düzeyde yürütülen araştırmalara ABD temelli ÖT yazınında fazlaca yer verilmiş olmasıdır. ($X^2=7,619$; $p<0,01$).

5.3.3. Metodoloji Ve İstatistiksel Analizler İle İlgili Değerlendirmeler

Makalelerin metodolojik olarak incelenmesinde ise öncelikle makalenin genel amacı çerçevesinde uygulamalı çalışma mı, teorik çalışma mı olduğu değerlendirilmiştir. Uygulamalı çalışmalar daha sonra nicel ve/veya nitel alt yapısı kapsamında öncelikle örneklem hacmi açısından ele alınmıştır. İlk aşamada Avrupa ve ABD yazınında yer alan uygulamalı çalışmaların ortalama örneklem hacimleri karşılaştırılmış, daha sonra da benzer karşılaştırma İKY ve ÖT yazını için gerçekleştirilmiştir. Sonrasında da uygulamalı araştırmanın temel yöntemine göre ortalama örneklem hacimleri incelenmiştir. Bunlara ek olarak örneklem sürecine ilişkin örnekleme yöntemi ve örnekleme oluşturan birimlerin temel yapısı da değerlendirilmiştir. Metodolojik açıdan uygulamalı çalışmalarda örneklem hacmi ile ilgili benzer değerlendirmeler geri dönüş oranı ile ilgili olarak da gerçekleştirilmiştir.

Metodolojik açıdan ele alınan bir diğer unsur da uygulamalı araştırmalarda zaman süreci, diğer bir ifade ile araştırmanın çapraz kesit verisi mi, uzun süreli veriler mi kullandığı ile ilgilidir. Metodolojik açıdan değerlendirilen son husus ise nitel vaka analizlerine yöneliktir. Bu tip araştırmalarda kullanılan yöntem farklılaştırma, analist farklılaştırma ve nitel geçerlilik gibi unsurlar da değerlendirilme kapsamına alınmıştır.

Öncelikle araştırmaların büyük çoğunluğunu uygulamalı çalışmaların oluşturduğu gözlenmektedir ($N=95$). Bunların önemli bir kısmının ise ABD temelli ÖT yazınında gerçekleştirilen nicel/saha araştırmaları olduğu görülmektedir ($X^2=11,480$; $p<0,01$). Buna ek olarak kavramsal/teorik çalışmalara ve nitel vaka araştırmalarına daha az sayıda rastlanmaktadır. Kavramsal içerikli teorik makaleler ($X^2=6,734$; $p<0,05$) ve nitel alan araştırmaları daha çok Avrupa temelli ÖT yazınında yer alırken, ikincil veri analizlerine ve çok yöntemli araştırmalara daha az sayıda rastlanmaktadır.

Tablo 9: Makalelerin Araştırma Stratejisi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Kişisel görüşlerin aktarılması/Spekülatif	Avrupa	0	0	0	-
	ABD	0	3	3	
	Toplam	0	3	3	
Yazın taraması	Avrupa	1	1	2	0,750
	ABD	0	1	1	
	Toplam	1	2	3	
Kavramsal içerikli/teorik makale	Avrupa	8	0	8	6,734**
	ABD	3	4	7	
	Toplam	11	4	15	
Nitel/ Vaka çalışması	Avrupa	11	3	14	1,050
	ABD	4	3	7	
	Toplam	15	6	21	
Nicel/Saha araştırması	Avrupa	10	7	17	11,480***
	ABD	23	0	23	
	Toplam	33	7	40	
Laboratuar deneyi/Kontrollü deney	Avrupa	1		1	-
	ABD	12		12	
	Toplam	13		13	
Saha deneyi	Avrupa	1		1	-
	ABD	5		5	
	Toplam	6		6	
Arşiv araştırması/İkincil veri analizi	Avrupa	0	2	2	6,000**
	ABD	4	0	4	
	Toplam	4	2	6	
Simülasyon	Avrupa	0	0	0	-
	ABD	2		2	
	Toplam	2		2	
Nitel-Nicel/Çok yöntemli araştırma	Avrupa	1		1	-
	ABD	2		2	
	Toplam	3		3	
* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır. ** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır. *** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır. — X² değeri hesaplanamamıştır.					

Makalelerin araştırma metotları altında bir mukayese yapıldığında Avrupa tabanlı makalelerde yazarların kendi düşüncelerinden oluşan bir araştırma stratejisine ve simülasyon tekniğine hiç rastlanmamaktadır. Avrupa tabanlı dergilerde yayınlanan makalelerin çoğunluğunda saha araştırması (anket) metodu kullanılmıştır (%37) Bunu takiben %30,4'lük oranla incelenen makalelerde araştırma stratejisi olarak vaka inceleme metodu kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Amerika'da yayınlanan dergilerdeki makalelerin araştırma stratejilerinde başı çeken metot saha araştırma metodudur (%34,8) Bu tabandaki makalelerde kullanılan ve ikinci sırayı alan metot ise laboratuvar araştırmalarıdır. %10,6'lık eşit oranlarla da kavramsal ve teorik stratejiler ile vaka inceleme stratejileri Amerika tabanlı makalelerde araştırma stratejisi olarak çoğunlukla kullanılan metotlar arasındadır.

Tablo 10: Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Hacmi

	N	Ortalama	Standart sapma	F değeri
Avrupa	36	209,166	38,370	0,138
ABD	55	252,237	87,460	
Toplam	91	235,915	56,067	
Örgüt teorisi yazını	76	234,650	65,440	0,003
İKY yazını	15	242,666	69,237	
Toplam	91	235,915	56,067	
Nitel/vaka araştırması	21	30,238	6,3481	2,247*
Nicel/saha araştırması	40	320,525	43,485	
Kontrollü laboratuvar deneyi	13	107,153	21,964	
Saha deneyi	6	163,333	88,096	
İkincil veri analizi	6	855,166	8,340	
Simülasyon	2	356,500	79,500	
Çok yöntemli araştırma	3	31,000	11,930	
Toplam	91	239,186	58,504	

* F değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** F değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** F değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— F değeri hesaplanamamıştır.

İstatistiksel analizler çerçevesinde incelenen makalelerdeki uygulamalı araştırmaların örneklem hacimleri arasındaki farklılıklara bakıldığında ikincil veri analizlerindeki örneklem hacimlerinin diğer araştırmalara nazaran daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Çok yöntemli araştırmalar ve nitel / vaka araştırmalarının örneklem hacimlerinin ise daha küçük olduğu görülebilmektedir. Araştırmaların yöntemlerine ilişkin bu bulgular çerçevesinde nitel / vaka araştırmalarının örneklem hacimlerinin küçüklüğü istatistiksel olarak da anlamlı görünmektedir. ($F=2,247$; $p<0,10$).

Tablo 11: Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi yok	Avrupa	12	6	18	6,550**
	ABD	31	2	33	
	Toplam	43	8	51	
Tüm ana kütle	Avrupa	2		2	-
	ABD	1		1	
	Toplam	3		3	
Belirli bir ana kütleden tesadüfi seçilen örneklem	Avrupa	2	3	5	11,200***
	ABD	16	0	16	
	Toplam	18	3	21	
Belirli bir ana kütleden yargısal seçilen örneklem	Avrupa	1	2	3	-
	Toplam	1	2	3	
Belirli bir ana kütleden gönüllülüğe dayalı seçilen örneklem (örn. Kartopu örneklemesi)	Avrupa	7	1	8	0,010
	ABD	7	1	8	
	Toplam	14	2	16	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Makalelerin uygulamalı bir araştırma olup olmadığının incelendiği bu bölümde makalelerde yapılan araştırmaların uygulamalı çalışmalarında seçilen örneklem

yöntemleri incelenmiştir. Örneklem metodu Avrupa ve Amerika tabanlı tüm makaleler için net olarak verilmemiştir. Çoğu makalede bu metot açıkça belirtilmemiş olsa da Avrupa tabanlı makalelerin %22,2'si gönüllü olan katılımcılar üzerinden yapılan araştırmalar ile yürütülmüş, Amerika tabanındaki makaleler ise %27.6'lık bir oranla belirli bir popülasyondan rastgele seçilmiş örnekler üzerinden yapılan araştırma metodu ile yürütülmüştür.

Bununla beraber ABD tabanlı ÖT yazınında örneklem yöntemi hakkında herhangi bir bilgi bulunmayan makaleler ABD ve Avrupa tabanlı İKY yazınından oldukça fazladır ($X^2=6,550$; $p<0,05$). Uygulamalı çalışmalara yer veren makalelerde istatistiksel olarak anlamlı görülen bir örneklem yöntemi de belirli bir ana kütleden tesadüfi seçilen örneklemelerdir. Bununla ilgili olarak da ABD tabanlı İKY yazınında incelenen makaleler çerçevesinde belirli bir ana kütleden seçilen tesadüfi örneklem yöntemine hiç rastlanmadığı, ancak ABD tabanlı ÖT yazınında bu örneklem yöntemine fazlaca rastlandığı görülmektedir. ($X^2=11,200$; $p<0,01$).

Örneklem metodu olarak seçilen ikinci metot ise Amerika tabanlı makalelerde belirtilmemiştir. Amerika tabanlı makalelerde örneklem metodu olarak tüm popülasyon seçimi hiç yapılmamış, buna karşılık %11.1'lik eşit oranlarla araştırma çerçevesi içerisinde belirli bir popülasyondan seçilen rastgele örnekler ya da gönüllü katılımcılardan oluşan örneklemelerden yola çıkılarak örneklem metodu oluşturulmuştur. Avrupa tabanlı makalelerde örneklem metodu %33.3'lük eşit oranlarda gönüllü katılımcılar ve tüm popülasyon üzerinden oluşturulmuştur. Aynı oran üzerinden yine %33,3'lük bir payda ise hiçbir örneklem metodu makalelerde açıklanmamıştır.

Tablo 12: Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yapısı

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Bilgi yok	Avrupa	4	1	5	1,320
	ABD	6	0	6	
	Toplam	10	1	11	
Özel sektör	Avrupa	14	10	24	8,288***
	ABD	25	2	27	

	Toplam	39	12	51	
Kamu sektörü	Avrupa	1	0	1	0,444
	ABD	2	1	3	
	Toplam	3	1	4	
Kamu ve özel sektör	Avrupa	1	1	2	-
	ABD	1	1	2	
	Toplam	4		4	
Öğrenciler	Avrupa	21		21	-
	ABD	25		25	
	Toplam				
Belirlenemez	ABD	2	-	2	-
	Toplam	2	-	2	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Uygulamalı araştırmaların örneklem yapıları incelenirken göz önüne alınan kriter yapılan araştırmanın kimler ya da hangi sektörler üzerinden yürütüldüğüdür. Makalelerdeki araştırma metodu içerisinde seçilen örneklem türleri arasında büyük çoğunluğu Amerika ve Avrupa tabanındaki makalelerde özel sektör oluşturmaktadır. Bu oran Avrupa için %66,7, Amerika için ise %45,8'dir. Araştırmaya konu olan örneklem arasında ikinci sırayı Amerika makalelerinde öğrenciler almaktadır. Tablonun genel hatlarından ve X^2 değerlerinden yola çıkarak uygulamalı araştırmaların büyük çoğunluğunun özel sektör üzerinden yürütüldüğü söylenebilir. Bununla beraber özel sektör baz alınarak yapılan çalışmalara ABD tabanlı ÖT yazınında aynı tabandaki İKY tabanından daha fazla rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu bulguya ilişkin X^2 değeri de istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. ($X^2=8,288$; $p<0,01$).

Seçilen ikinci örneklem söz konusu olduğunda Amerika ve Avrupa tabanlı makaleler için yine özel sektörün önde olduğu gözlemlenmektedir. Ancak burada Avrupa tabanlı makalelerde ikinci örneklem seçimi öğrencilerden oluşmamaktadır.

Tablo 13: Uygulamalı Araştırmalarda Örneklemi Oluşturan Birimlerin Pozisyonu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi yok	Avrupa	2	3	5	3,600**
	ABD	4	0	4	
	Toplam	6	3	9	
Mavi yakalı çalışan	ABD	2		2	-
	Toplam	2		2	
Beyaz yakalı çalışan	Avrupa	1		1	-
	ABD	4		4	
	Toplam	5		5	
Teknik eleman	ABD	3		3	-
	Toplam	3		3	
Profesyonel beyaz yakalı çalışan	ABD	3		3	-
	Toplam	3		3	
Yönetici	Avrupa	9	4	13	2,494
	ABD	13	1	14	
	Toplam	22	5	27	
Öğrenci	Avrupa	4		4	-
	ABD	22		22	
	Toplam	26		26	
Karışık	Avrupa	7	5	12	0,726
	ABD	4	1	5	
	Toplam	11	6	17	
Belirlenemez	Avrupa	1	0	1	0,750
	ABD	1	1	2	
	Toplam	2	1	3	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makalelerdeki uygulamalı araştırmalarda örneklemi oluşturan birimlerin pozisyonu araştırma içerisinde örneklem oluşturan birimlerin örgüt içinde ya da örgütten bağımsız olarak hangi meslekte bulunduklarını içermektedir. Bu kişileri mavi yakalılar, beyaz yakalılar, teknik eleman, profesyonel beyaz yakalı çalışan, yönetici, öğrenci ve karışık olarak gruplandırdıktan sonra yapılan incelemeler sonucu örneklemi oluşturan birimlerin pozisyonlarında öğrencilerin ve yöneticilerin yakın oranlarla büyük çoğunluğu oluşturdukları görülmüştür. Araştırma metodu içerisinde seçilen örneklemdeki kişilerin meslek gruplarındaki fark Amerika ve Avrupa tabanından bakıldığında açıkça görülmektedir. Avrupa tabanlı dergilerin makalelerinde seçilen örnekler %36,1'lik bir oranla yöneticiler, Amerika tabanlı dergilerdeki makalelerde seçilen örnekler ise %37,3'lük bir payla öğrencilerdir. Amerika tabanlı makaleler konuya daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşarak örnekler arasında mavi yakalı çalışanlara, beyaz yakalılara, teknik elemanlara ve bu kişilerden oluşan karışık bir örneklem havuzuna yer vermişlerdir. Aynı yapıyı Avrupa tabanından söylemek doğru olmayacaktır. Yapılan araştırmalarda Avrupa tabanlı makaleler mavi ve beyaz yakalı çalışanlar ile teknik elemanlar üzerinden seçilmiş örneklemelere asla yer vermemişlerdir.

İstatistiksel olarak anlamlılığa bakıldığında ABD tabanındaki İKY yazınında örneklemi oluşturan birimlerin pozisyonları hakkında herhangi bir bilgiye rastlanmayan hiç makale olmadığı gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak da ABD tabanındaki ÖT yazınında Avrupa tabanındaki ÖT ve İKY yazınına nazaran daha çok makale ile karşılaşılmıştır. ($X^2=3,600$; $p<0,05$).

İkinci olarak örneklem oluşturan kişilerin meslekleri Avrupa tabanında karışık olarak kullanılmış, Amerika tabanında ise yine yöneticiler üzerinden araştırma yapılmıştır.

Tablo 14: Uygulamalı Araştırmalarda Geri Dönüş Oranı

	N	Ortalama	Standart sapma	F değeri
Avrupa	32	21,125	5,400	0,765
ABD	57	15,087	4,187	
Toplam	89	17,258	3,307	

Örgüt teorisi yazını	75	15,840	3,536	0,975
İKY yazını	14	24,857	9,172	
Toplam	89	17,258	3,307	
Nitel/vaka araştırması	21	-	-	7,903***
Nicel/saha araştırması	34	41,588	6,395	
Kontrollü laboratuvar deneyi	13	5,000	5,000	
Saha deneyi	6	9,500	9,500	
İkincil veri analizi	6	-	-	
Simülasyon	2	-	-	
Çok yöntemli araştırma	3	-	-	
Toplam	85	18,070	3,438	
* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır. ** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır. *** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır. — X^2 değeri hesaplanamamıştır.				

Uygulamalı araştırmalardaki geri dönüş oranları dikkate alındığında nicel/saha araştırmalarının geri dönüş oranının diğer araştırmalara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak laboratuvar ve saha deneylerindeki geri dönüş oranlarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuçlar da istatistiksel olarak anlamlıdır. ($X^2=7,903$; $p<0,01$).

Tablo 15: Uygulamalı Araştırmalarda Veri Toplamada Zaman Süreci

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Çapraz kesit verisi	Avrupa	7	6	13	9,808***
	ABD	17	0	17	
	Toplam	24	6	30	
Uzun süreli veri	Avrupa	17	6	23	4,471***
	ABD	39	3	42	
	Toplam	56	9	65	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makaleler arasında uygulamalı çalışmalara yer veren makaleler içerisinde uygulama için toplanan verilerdeki zaman süreci dikkate alındığında çoğu çalışmada uzun süreli veri toplama yönteminin izlendiği görülmektedir. Araştırma metodu içerisindeki zaman sürecine bakıldığında anket uygulamaları (çapraz kesit) ile vaka analizleri ya da laboratuvar ve saha deneyleri (uzun süreli uygulamalar) arasındaki ayrımlar göze çarpmaktadır. Buna bağlı olarak incelenen makaleler için Avrupa tabanlı olanların da Amerika tabanlı olanların da uzun süreli uygulamaları tercih ettikleri söylenebilir.

Bu incelemeden yola çıkılarak ABD temelli ÖT yazınında Avrupa temelli ÖT yazınına nazaran daha çok makaleye rastlanmıştır. Uzun süreli veri toplama yöntemi Avrupa temelli İKY yazınında, ABD temelli İKY yazınına nazaran daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Nitekim istatistiksel olarak da anlamlıdır. ($X^2=4,471$; $p<0,01$). Çapraz kesit verisi tercih edilerek yapılan araştırmaların oluşturduğu makaleler incelendiğinde ise ABD temelli İKY yazınına ilişkin hiçbir makaleye rastlanmamıştır. Bununla ilişkili olarak incelenen tüm makaleler içerisinde çapraz kesit verisinin tercih edildiği makale grubu Avrupa temelli İKY yazınında mevcuttur ancak oransal olarak bu veriye en fazla ABD tabanındaki ÖT yazınında rastlanmaktadır. ($X^2=9,808$; $p<0,01$).

Tablo 16: Uygulamalı Araştırmalarda Analizlere Yönelik Geçerlilik ve Güvenilirlik Bilgisi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Bilgi yok	Avrupa	3	2	5	1,120
	ABD	2	0	2	
	Toplam	5	2	7	
Sadece güvenilirlik bilgisi var	Avrupa	7	1	8	3,348**
	ABD	26	0	26	
	Toplam	33	1	34	
Hem güvenilirlik hem de geçerlilik bilgisi var	Avrupa	5	6	11	12,379***
	ABD	18	0	18	
	Toplam	23	6	29	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					

*** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.
 — X^2 değeri hesaplanamamıştır.

Makalelerdeki ölçümler güvenilirlik ve hem güvenilirlik hem de geçerlilik üzerinden yapıp yapılmadığına bakıldığında Avrupa tabanlı makalelerin %45,8'i hem güvenilirlik hem de geçerlilik üzerinden Amerika tabanlı makaleler ise sadece güvenilirlik üzerinden ölçülmüştür.

Tablo 17: Uygulamalı Araştırmalarda Analiz Türü

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Belirgin değil	Avrupa	4	0	4	5,000**
	ABD	0	1	1	
	Toplam	4	1	5	
Tanımlayıcı istatistikler	Avrupa	1		1	-
	ABD	2		2	
	Toplam	3		3	
Korelasyon analizi	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
Regresyon analizi	Avrupa	4	4	8	12,180***
	ABD	21	0	21	
	Toplam	25	4	29	
Varyans analizi	Avrupa	4	1	5	2,753**
	ABD	13	0	13	
	Toplam	17	1	18	
Faktör/kümeleme/diskriminant analizi	Avrupa	1	2	3	5,833**
	ABD	7	0	7	
	Toplam	8	2	10	
Yapısal eşitlik modelleri/yol analizi	Avrupa	2		2	-
	ABD	5		5	
	Toplam	7		7	
Meta-analizi	Avrupa				-
	ABD	2		2	
	Toplam	2		2	
Zaman serileri analizi	ABD	1		1	-

	Toplam	1		1	
Çok-düzeyle analiz yöntemleri	Avrupa	1	1	2	0,750
	ABD	1	0	1	
	Toplam	2	1	3	
* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır. ** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır. *** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır. — X^2 değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makaleler içerisinde araştırılan bir nokta da uygulamalı araştırmalardaki analiz türüdür. Uygulamalı araştırmalarda verilen geçerlilik ve güvenilirlik bilgisi incelenen bazı makalelerde açıkça belirtilmiştir. Genel olarak incelenen tüm makalelerden konuya ilişkin olarak çıkarılan sonuç ABD temelli ÖT yazınında çoğunlukla sadece güvenilirlik ile ilgili bilginin verilmiş olmasıdır. İncelenen makaleler arasında sadece güvenilirlik bilgisinin verildiği makalelere ABD tabanlı İKY yazınında hiç rastlanmamıştır. ($X^2=3,348$; $p<0,05$). Hem güvenilirlik hem de geçerlilik bilgisinin verildiği makalelerin büyük çoğunluğuna ABD temelli ÖT yazınında rastlamak mümkündür. ABD temelli İKY yazınında hem güvenilirlik hem de geçerlilik bilgisinin verildiği hiçbir makaleye rastlanmazken bu konuya değinen İKY yazınına ait makalelere Avrupa tabanında rastlamak mümkündür. ($X^2=12,379$; $p<0,01$).

Bu çerçevede yapılan uygulamanın hangi analiz ile test edildiği de incelenmektedir. Bu aşamada genel olarak regresyon analizinin kullanıldığı görülmektedir. Buna da çoğunlukla ABD tabanlı ÖT yazınında rastlanmaktadır. ABD tabanlı İKY yazınında regresyon analizi kullanılarak yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmazken, regresyon analizinin kullanıldığı kimi makalelere Avrupa tabanlı İKY yazınında rastlamak mümkündür. ($X^2=12,180$; $p<0,01$). İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlardan birine de ABD tabanındaki ÖT yazınında ve Avrupa tabanındaki İKY yazınında analiz türü hakkında bilgi verilmeyen çalışmaların olduğu makalelere hiç rastlanmadığı noktasında ulaşılabilmektedir. ($X^2=5,000$; $p<0,05$). Bunların yanı sıra Avrupa ve ABD tabanındaki ÖT yazınında İKY yazınına nazaran daha çok varyans analizi($X^2=2,753$; $p<0,05$), ABD tabanındaki ÖT yazınında Avrupa tabanındaki ÖT ve

İKY yazınına nazaran daha çok faktör analizi yönteminin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. ($X^2=5,833$; $p<0,05$).

Tablo 18: Nitel Araştırmalarda Yöntem Farklılaştırma

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	11	2	13	0,355
	ABD	2	0	2	
	Toplam	13	2	15	
Var	Avrupa	1	1	2	0,110
	ABD	2	2	4	
	Toplam	3	3	6	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Uygulamalı araştırmaların incelenmesi sürecinde araştırılan bir nokta da nitel araştırmalarda kullanılan yöntem farklılaştırmadan yararlanılıp yararlanılmadığıdır. Genel olarak Avrupa tabanlı ÖT yazınında çoğunlukla yöntem farklılaştırmaya rastlanmamaktadır. Bunun yanı sıra ABD tabanlı ÖT ve İKY yazınında yöntem farklılaştırmaya Avrupa tabanındaki ÖT ve İKY yazınından daha çok rastlanmaktadır. Aynı konu ile ilgili olarak farklı birimlerin gözlemlerine yer verme ve zaman içerisinde yapılan karşılaştırmalar baz alındığında Amerika tabanlı dergilerde incelenen tüm makalelerde bu yaklaşımın %100 olarak kullanılmadığı görülmektedir. Avrupa tabanlı makaleler için de büyük çoğunluğu oluşturan kısmında bu yaklaşıma rastlanmaz (%86,7).

Tablo 19: Nitel Araştırmalarda Analist Farklılaştırma

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	1	2	3	-
	Toplam	1	2	3	
Var	Avrupa	11	1	12	1,800
	ABD	4	2	6	
	Toplam	15	3	18	

* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— X² değeri hesaplanamamıştır.

Analist farklılaştırma yönteminin kullanıldığı makalelere göz atıldığında incelenen makaleler içerisinden Avrupa makalelerinin %80'inde bu yaklaşımın varlığından söz edebiliyorken %20'lik kısmında bu yaklaşıma hiç değinilmediği söylenebilir. Diğer taraftan bu yönteme çoğunlukla Avrupa tabanındaki ÖT yazınında rastlandığı görülmektedir. Buna nazaran bu yöntemin hiç kullanılmadığı makaleler incelendiğinde analist farklılaştırma yöntemi Avrupa tabanlı İKY yazanında aynı tabandaki ÖT yazınına nazaran daha büyük çoğunlukla kullanılmamıştır.

Tablo 20: Nitel Araştırmalarda Görüş/Bakış Açısı Farklılaştırma

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	5	3	8	0,562
	ABD	1	0	1	
	Toplam	6	3	9	
Var	Avrupa	7	0	7	3,360**
	ABD	3	2	5	
	Toplam	10	2	12	

* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— X² değeri hesaplanamamıştır.

Görüş/bakış açısı farklılaştırma yöntemi baz alındığında bu yöneme Avrupa tabanlı ÖT yazınında daha çok yer verildiği görülmektedir. Oysaki Avrupa tabanlı İKY yazınında bu yöneme yer veren makalelere rastlanmamaktadır. Nitekim istatistiksel olarak da bu sonuç anlamlı görülmektedir. ($X^2=3,360$; $p<0,05$).

Tablo 21: Nitel Araştırmalarda Teorik Çerçeve Farklılaştırma

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	11	2	13	0,796
	ABD	4	2	6	
	Toplam	15	4	19	
Var	Avrupa	1	1	2	-
	Toplam	1	1	2	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Makalelerde birden çok teorinin kullanılması konusuna Avrupa ve Amerika karşılaştırması ile bakıldığında, Amerika dergilerindeki makalelerin %83,3'ünde bu yaklaşımın kullanıldığı gözlemlenmektedir. Yani Amerika tabanlı makaleler verileri farklı teoriler kullanarak yorumlamayı tercih etmişlerdir. Ancak Avrupa tabanlı makalelerde bu yaklaşım %53,3'lük bir oranla kullanılmamış ancak bu orana yakın bir payla (%46,7) kullanılmıştır. Özellikle de Avrupa temelli ÖT yazınında bu yöneme hiç yer verilmediği görülmektedir.

Tablo 22: Nitel Araştırmalarda Nitel Geçerlilik

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Yok	Avrupa	6	1	7	3,429**
	ABD	0	1	1	
	Toplam	6	2	8	

Var	Avrupa	6	2	8	0,043
	ABD	4	1	5	
	Toplam	10	3	13	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Araştırmaya sübjektif yaklaşıp yaklaşmadığı konusunda bir mukayese yapılırsa, Amerika tabanlı makalelerin %83,3'ünde ve Avrupa tabanlı makalelerin %53,3'ünde nitel geçerliliğin varlığından söz etmek mümkünken Avrupa tabanlı makalelerin %46,7'si için bu geçerlilikten söz etmek mümkün değildir. Nitel araştırmalardaki nitel geçerlilik incelenen makaleler arasında gözlemlendiğinde çoğunlukla Avrupa tabanındaki ÖT yazınında nitel geçerliliğin olmadığı gözlemlenmiştir ve bu istatistiksel olarak da anlamlıdır ($X^2=3,429$; $p<0,05$).

Avrupa ve Amerika tabanlı dergilerdeki makalelerin araştırma metotları içerisinde kullanılan analiz yöntemleri incelendiğinde çoğunluklu olarak kullanılan analiz yönteminin regresyon analizi olduğu görülmektedir. Avrupa'da yayınlanan makalelerin %32'si Amerika'da yayınlanan makalelerin ise %38,9'unun regresyon analizi ile test edildiği gözlemlenmiştir. Bunların yanı sıra analiz yöntemleri içerisinde ikinci çoğunluk da varyans analizi uygulamasıdır. Avrupa tabanlı incelenen makaleler içerisinde bulunan analiz yöntemlerinde korelasyon analizine, meta analize ve zaman serileri analizine hiç rastlanmamıştır. Amerika tabanlı makaleler bu konuda incelemeye alındığında istatistiki verilerle yapılan analizlere, korelasyon, regresyon ve varyans analizlerine, faktör analizine, SEM metoduna, meta analizine, zaman serilerine ve çoklu analizlere rastlamak mümkündür. Bu analiz yöntemleri içerisinde Avrupa tabanlı makalelerde en az kullanılan analiz yöntemi istatistiki verilerle yapılan analiz, Amerika tabanlı makalelerde ise korelasyon analizi, zaman serileri ve çoklu analiz yöntemi incelenen makalelerde en az rastlanan analiz yöntemlerindendir.

5.3.4. Genel Kapsama İlişkin Değerlendirmeler

Genel kapsama ilişkin değerlendirmeler çerçevesinde incelenen, insan kaynakları yönetimi alanında bilgi yönetimi unsuruna bakış açısının analizidir. Bu kapsamda incelenen bir nokta da makalelerdeki öğrenme ve performans odaklılığıdır. İlk olarak ele alınan ve araştırılan konu bilgi yönetimine öğrenme odaklı mı yoksa performans odaklı mı yaklaşıldığıdır.

Tablo 23: Makalelerde Öğrenme Odaklılık Vurgusu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	12	4	16	0,430
	ABD	29	6	35	
	Toplam	41	10	51	
Var	Avrupa	22	9	31	2,139
	ABD	30	5	35	
	Toplam	52	14	66	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Bilgi yönetimi baz alınarak incelenen makaleler genel olarak öğrenme ve performans üzerinden sonuçlar vermişlerdir. Bu yönetim anlayışı bazı makalelerde öğrenme bazı makalelerde ise performans çıktısı üzerinden değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak incelenen makaleler üzerinde Avrupa tabanlı olanların %66'sı, Amerika tabanlı olan makalelerin de %50'si konuyu öğrenme ile ilişkilendirmiştir. Tablodan çıkan sonuca göre bilgi yönetimine çoğunlukla ABD tabanındaki ÖT yazınında öğrenme odaklı olarak yaklaşılmaktadır. Bunun yanı sıra Avrupa tabanlı İKY yazınında öğrenme odaklılığa, ABD tabanlı İKY yazınından daha çok rastlanmaktadır.

Tablo 24: Makalelerde Performans Odaklılık Vurgusu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	11	2	13	0,867
	ABD	9	4	13	
	Toplam	20	6	26	
Var	Avrupa	23	11	34	5,407**
	ABD	50	7	57	
	Toplam	73	18	91	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Bilgi yönetimine bakış açısı performans ile ilişkilendirilen makalelerin Avrupa ve Amerika’da yayınlanan makaleler arasında büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak Avrupa tabanında %72,3, Amerika tabanında ise %81,4 ile makalelerde yer alan bilgi yönetimi konusunun performans ile nasıl ilişkilendirildiğine değinilmiştir. Bilgi yönetimine performans odaklı yaklaşan makaleler incelendiğinde çoğunluğun yine ABD tabanındaki ÖT yazınında olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Avrupa tabanlı İKY yazınında ABD tabanlı İKY yazınına nazaran performans odaklılığa vurgu yapan daha çok makaleye rastlanmaktadır. Sonuçlar istatistiksel olarak da anlamlıdır. ($X^2=5,407$; $p<0,05$).

Makalelerde anlatılan bilgi yönetimi konusuna insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığından anlatımların yönetsel ya da hümanist açıdan olup olmamaları araştırma açısından önem teşkil etmektedir. Buna bağlı olarak yönetsel ve hümanist bir bakış açısıyla bilgi yönetimi konusunu ele alan makalelere araştırma çerçevesinde rastlamak mümkündür.

Tablo 25: Makalelerde Post-modern (humanist) Bakış Açısı

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	13	4	17	1,084
	ABD	23	3	26	
	Toplam	36	7	43	
Var	Avrupa	21	9	30	3,408*
	ABD	36	8	44	
	Toplam	57	17	74	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Genel kapsam dahilinde incelenen bir konu da bilgi yönetimine hümanist bakış açısıyla yaklaşıp yaklaşılmadığıdır. İncelenen makaleler içerisinde bilgi yönetimi konusuna genel çerçevede bireysel olarak ve çalışan gözüyle yaklaşılmıştır. Bu yaklaşım oransal olarak Avrupa'da %63,8, Amerika'da %62,9'dur. Tablodan ve bulunan X² değerlerinden yola çıkılarak çoğunlukla ABD temelli ÖT yazınında bilgi yönetiminin hümanist bir bakış açısıyla anlatıldığı söylenebilmektedir. İstatistiksel olarak da bulunan sonuç anlamlıdır. (X²=3,408; p<0,10).

Tablo 26: Makalelerde Taylorist (yönetsel) Bakış Açısı

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	22	10	32	3,837*
	ABD	40	6	46	
	Toplam	62	16	78	
Var	Avrupa	12	3	15	0,004
	ABD	19	5	24	
	Toplam	31	8	39	

* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— X2 değeri hesaplanamamıştır.

Bu makalelerin analizinde incelenen bir nokta da bilgi yönetimine yaklaşımın yönetsel olup olmamasıdır. Konu genellikle yönetim gözüyle mi yoksa çalışan gözüyle mi ele alınmıştır sorusunun cevabı aranmıştır. Nitekim Avrupa için %31,9, Amerika için ise %34,3'lük oranlarla konuya yönetsel çerçeveden bakıldığı görülmüştür. Özellikle ABD tabanlı ÖT yazınlarında yönetsel bakış açısıyla bilgi yönetimi konusuna çoğunlukla değinilmediği görülmüştür. Benzer bir oranla yönetsel bakış açısı Avrupa tabanlı İKY yazınlarında da pek görülmemektedir. ($X^2=3,837$; $p<0,10$).

Tablo 27: Makalelerde Politik Unsurlara Vurgu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	34	13	47	2,219
	ABD	57	11	68	
	Toplam	91	24	115	
Var	ABD	2		2	-
	Toplam	2		2	

* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— X² değeri hesaplanamamıştır.

İncelenen makalelerde bilgi yönetimi konusu işlenirken politik unsurlara vurgu yapılıp yapılmadığının araştırıldığı bu kısımda makalelerin neredeyse tamamına yakınında politik unsurlara yer verilmediği görülmektedir. İncelenen makaleler içerisinde politik düşüncelere ya da konu ile ilişkilendirilen politik oluşumlara genellikle yer verilmemiştir. Konu kapitalizm ya da eğitim düzeyi düşük olan çalışanların sömürülmesi baz alınarak incelenmiştir ve buna bağlı olarak bu konular dahilinde değerlendirme yapan makalelere pek rastlanmamıştır. ABD tabanlı ÖT yazınında daha fazla olmak üzere Avrupa tabanlı İKY yazınında da bilgi yönetimi anlatımında politik unsurlara incelenen makaleler çerçevesinde yer verilmemiştir.

Tablo 28: Makalelerde Ekonomik İdeolojilere Vurgu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	33	13	46	2,536
	ABD	58	11	69	
	Toplam	91	24	115	
Var	Avrupa	1		1	-
	ABD	1		1	
	Toplam	2		2	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X ² değeri hesaplanamamıştır.					

Politik unsurlar gibi makalelerde ideolojik unsurlara da yer verilip verilmediğinin incelendiği bu bölümde makalelerin tamamında bilgi yönetimi konusuna değinirken hiçbir ideolojik vurgu yapılmadığı görülmüştür. Bu çerçevede Çalışanlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı, çalışanların engelli, eşcinsel, daha marjinal, ya da etnik köken olarak farklı olmaları konusu ile ilişkilendirildiğinde incelenen makaleler içerisinde Avrupa tabanlı olan hiçbir makalede bu ayrımın gözetilmediği ve böyle bir ilişkilendirmenin yapılmadığı açıkça görülmektedir. İncelenen makaleler içerisinde Amerika tabanlı olan makaleler için de aynı ilişkilendirmenin yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 29: Makalelerde Örgütlerdeki Taciz, Yıldırma, Hakaret vb. Gibi Unsurlara Vurgu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	34	13	47	2,461
	ABD	59	11	70	
	Toplam	93	24	117	
Var	Avrupa	-	-	-	
	ABD	-	-	-	
	Toplam		-	-	

* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.
 ** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.
 *** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.
 — X^2 değeri hesaplanamamıştır.

İncelenen konu içerisinde değerlendirmeye alınan başlıklar ve içerik arasında işten çıkarma, taciz, işine son verme ya da aşağılanma gibi konulardan hiç bahsedilmediği, bilgi yönetimi başlığı altında yazılan makalelerde bu alt başlıklara yer verilerek herhangi bir açıklamada bulunulmadığı açıkça gözlemlenmektedir.

5.3.5. Sonuç Bölümüne Ve Kaynak Taramasına İlişkin Değerlendirmeler

Makalelerin sonuç bölümü iş hayatına yönelik uygulamalarda bulunma düzeyi, referanslarda yer alan akademik ve uygulamaya yönelik kaynaklar ve elde edilen sonuçların ulusal ve küresel boyutta genelleştirilme düzeyi açısından da değerlendirilmiştir.

Tablo 30: Makalelerde İş Hayatındaki Uygulamalara Yönelik Öneriler

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Hiç öneri yok	Avrupa	10	4	14	0,054
	ABD	15	5	20	
	Toplam	25	9	34	
Çok az veya sembolik düzeyde	Avrupa	12	3	15	0,008
	ABD	13	3	16	
	Toplam	25	6	31	
Oldukça çok öneri var	Avrupa	9	6	15	6,187**
	ABD	29	3	32	
	Toplam	38	9	47	
Sonuç bölümü büyük ölçüde bu önerilere ayrılmış	Avrupa	3		3	-
	ABD	2		2	
	Toplam	5		5	

* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.
 ** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.
 *** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.
 — X^2 değeri hesaplanamamıştır.

Sonuç bölümündeki kaynak taramasına ilişkin değerlendirmeler ele alındığında makalelerin sonuç kısımlarında iş hayatına yönelik önerilere hiç yer verilmediği, çok az veya sembolik düzeyde yer verildiği, sonuç kısmının büyük bir kısmının ya da tamamının bu önerilere ayrılmış olduğu görülmektedir. İncelenen Amerika tabanlı makalelerin çoğunluğunda (%45,7) uygulamaya dönük öneriler birkaç paragraf halinde okuyucuya sunulmuştur. Makalelerin %28,6'sı bu tür uygulama önerilerine hiç yer vermezken, %22,9'u sembolik olarak birkaç cümle ile öneride bulunmuştur. Avrupa tabanlı makalelerde %31,9'ar eşit oranlarla uygulamaya yönelik öneriler sembolik olarak da birkaç paragraf olarak açıklama yapılarak da yer almaktadır. Buna bağlı olarak incelenen makalelerin %29,8'inde uygulamaya dönük önerilere hiç yer verilmemiştir. Amerika makalelerinin %2,9'u, Avrupa makalelerinin ise yalnızca %6,4'ü sonuç kısımlarının tamamını uygulamaya dönük önerilere ayırmışlardır. Tablodaki oransal farklılıklar ve X^2 değerleri göz önüne alındığında incelenen makalelerin büyük çoğunluğunun ABD tabanındaki ÖT yazınında sonuç bölümlerinin büyük bir kısmının iş hayatındaki uygulamalara yönelik önerilere ayrıldığı görülmektedir. ($X^2=6,187$; $p<0,05$).

Tablo 31: Makalelerde Belirli Firmalara Referans

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X^2
Yok	Avrupa	29	13	42	5,623**
	ABD	57	8	65	
	Toplam	86	21	107	
Var	Avrupa	5	0	5	4,286**
	ABD	2	3	5	
	Toplam	7	3	10	

* X^2 değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.
 ** X^2 değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.
 *** X^2 değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.
 — X^2 değeri hesaplanamamıştır.

Tablo 47’de de görüldüğü gibi incelenen makalelerde bilgi yönetimi konusu kapsamında verilen örneklerde ya da genel anlatımlarda belirli firmalardan bahsedilip bahsedilmediğinin araştırıldığı bu bölümde genel olarak makalelerin tümüne yakın bir kısmında belirli firmalara atıflarda bulunulmadığı görülmektedir. Konu ile ilgili olarak spesifik şirketler üzerinden yola çıkılarak bir anlatım yolu izlenmemiştir ($X^2=5,623$; $p<0,05$). İstatistiksel olarak bir diğer anlamlı sonuç ise incelenen makalelerde belirli firmalara yapılan atıfların Avrupa tabanındaki İKY yazınında hiç bulunmadığı ve makalelerde firmalara yapılan atıfların Avrupa temelli ÖT yazınında, ABD temelli ÖT yazınına ve ABD temelli İKY yazınına nazaran daha fazla olmasıdır. ($X^2=4,286$; $p<0,05$).

Tablo 32: Makalelerde İş Hayatından Uygulayıcılara Referans

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	34	13	47	2,461
	ABD	59	11	70	
	Toplam	93	24	117	
Var	Avrupa	-	-	-	-
	ABD	-	-	-	
	Toplam	-	-	-	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Tablo 48’de de açıklanmaya çalışılan, incelenen mevcut makalelerdeki bilgi yönetimi anlatımlarında iş hayatından uygulayıcılara, spesifik kişilere yer verilip verilmediğidir. Buna bağlı olarak yapılan araştırmada incelenen makalelerin tümünde iş hayatından uygulayıcılara bilgi yönetimi konusu ile ilgili bilgi verilirken hiç atıfta bulunulmadığı görülmüştür.

Tablo 33: Makalelerde İş Hayatından Danışmanlara Referans

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	34	13	47	2,339
	ABD	58	11	69	
	Toplam	92	24	116	
Var	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makalelerde bilgi yönetimi konusu anlatılırken iş hayatındaki kimi danışmanlara makale içerisinde atıfta bulunulup bulunulmadığının incelendiği bu kısımda makalelerin neredeyse tamamında böyle bir atıfta bulunulmadığı, iş hayatındaki danışmanlardan bahsedilmediği gözlemlenmektedir.

Tablo 34: Makalelerde İş Yaşamı İle İlgili Dergilere veya Sektör Dergilerine Referans

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	27	5	32	1,084
	ABD	54	5	59	
	Toplam	81	10	91	
Var	Avrupa	7	8	15	0,004
	ABD	5	6	11	
	Toplam	12	14	26	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X ² değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makalelerde kullanılan kaynakların bir kısmı akademik kaynaklardan bir kısmı da iş yaşamı ile ilgili dergilerden oluşmaktadır. Tablolardan ve yapılan incelemelerden çıkan sonuçlara göre Avrupa tabanlı makalelerin %68,1’inde pratisyen dergiler kaynak olarak kullanılmışken %31,9’unda pratisyen dergilere yer verilmemiştir. Amerika tabanlı makalelerde ise pratisyen dergilere yer verilmeyen makale oranı %84,3, pratisyen dergilerin kaynak olarak kullanıldığı makale oranı ise %15,7’dir. Özellikle ABD tabanlı ÖT yazınında iş yaşamı ile ilgili ya da sektörel dergilerden çoğunlukla yararlanılmadığı görülmüştür. Buna bağlı olarak çok az sayıda makalede sektörel dergilerden yararlanıldığı görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında Avrupa tabanlı ÖT ve İKY yazını ile ABD tabanlı ÖT ve İKY yazını birbirlerine çok yakın oranlarda iş yaşamı ile ilgili ya da sektörel dergilerden yararlanarak yazın vermişlerdir.

Tablo 35: Makalelerde En İyi Uygulamalara Referans

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Referans belirtilmemiş	Avrupa	28	13	41	7,200***
	ABD	58	7	65	
	Toplam	86	20	106	
Referanslardan az miktarda bahsedilmiş	Avrupa	5	0	5	6,667***
	ABD	1	4	5	
	Toplam	6	4	10	
Referanslardan yaygın olarak bahsedilmiş	Avrupa	1		1	-
	Toplam	1		1	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

Makaleler incelenirken dikkat edilen bir diğer unsur bilgi yönetimi konusuna dair gerçekleşmiş uygulamalara makale içerisinde yer verilip verilmediğidir. Avrupa tabanlı dergilerde yayınlanan makalelerin %87,2’si gibi büyük bir çoğunluğunda

konuya dair uygulaması olan bir firma referans olarak gösterilmemiştir. Bu oran Amerika tabanlı dergilerdeki makaleler için ise %92,9'dur. Avrupa tabanlı makalelerin %10,6'sında konu ile ilgili olarak uygulama yapan firmalara sembolik olarak yer verilmiştir. Bu oran Amerika tabanlı makaleler için ise %7,1'dir. Makalelerin büyük bir çoğunluğunda özellikle ABD tabanlı ÖT yazınında ve Avrupa tabanlı İKY yazınında uygulamaya yönelik herhangi bir açıklamaya rastlanmamaktadır ($X^2=7,200$; $p<0,01$). Uygulamaya dönük önerilerden birkaç cümle ile bahsedilmiş olan makaleler incelendiğinde, ABD temelli İKY yazınında ABD temelli ÖT yazınına ve Avrupa temelli İKY yazınına nazaran daha çok makaleye rastlandığı görülmüştür. Bu sonuç da istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2=6,667$; $p<0,01$).

Tablo 36: Makalelerde Ortaya Çıkan Sonuçların Genelleştirilmesi

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Genelleştirme yok	Avrupa	31	11	42	1,627
	ABD	57	11	68	
	Toplam	88	22	110	
Az düzeyde genelleştirilmiş	Avrupa	3	2	5	0,600
	ABD	1	0	1	
	Toplam	4	2	6	
Yüksek düzeyde genelleştirilmiş Sonuçlar evrensel sonuçlarmış gibi ifade edilmiş	ABD	1		1	-
	Toplam	1		1	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X ² değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makalelerin sonuç bölümlerindeki açıklamalar yardımıyla ulaşılan bir sonuç da makalelerde bilgi yönetimi konusu hakkında verilen bilgilerin evrensel

olarak genelleştirilip genelleştirilmediğidir. Makalelerde ortaya çıkan bulgular evrenselleştirilmiş midir, orta düzeyde bir kavramsallaştırma mı yapılmıştır yoksa güçlü bir kavramsallaştırma yapılarak ele alınan konu sektör, ülke yada firmalar bazında mı değerlendirmeye alınmıştır sorularına yanıt aranmaktadır. Bununla ilgili olarak Avrupa tabanlı dergilerde yayınlanan hiçbir makalede konu güçlü bir kavramsallaştırma içermemektedir. Makalelerin büyük bir çoğunluğunda (%89,4) ortaya çıkan bulguların evrensel olduğu varsayımı yapılmıştır. Amerika tabanlı dergilerde yayınlanan makaleler için de aynı durumu görmek mümkündür. Amerika tabanlı makalelerin de %97,1'inde bulgular evrensel kabul edilerek konu sektörel ya da ülke bazında güçlü olarak kavramsallaştırılmamıştır. Az düzeyde genelleştirmenin yapıldığı makaleler incelendiğinde ise Avrupa temelli ÖT yazınında ABD temelli ÖT ve İKY yazınına nazaran daha çok makaleye rastlandığı görülmüştür.

Tablo 37: Makalelerin Sonuçlarında Kültürel Unsurlara Vurgu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	29	9	38	2,693*
	ABD	55	7	62	
	Toplam	84	16	100	
Var	Avrupa	5	4	9	0,052
	ABD	4	4	8	
	Toplam	9	8	17	

* X² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.

** X² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.

*** X² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.

— X² değeri hesaplanamamıştır.

Amerika ve Avrupa tabanlı incelenen makalelerin her iki tabanda da bu konu ile ilgili benzer bir yaklaşım izledikleri görülmektedir. Avrupa tabanlı makalelerin %80,9'u Amerika tabanlı makalelerin de %88,6'sı kültürel unsurları bilgi yönetimi konusu dahilinde bir boyut olarak değerlendirmeye dahil etmemişlerdir. Diğer taraftan İKY yönetimi alanında bilgi yönetimi unsuruna bakış açısının incelendiği bölümde dikkat çekici bir unsur da makalelerin sonuç kısımlarında kültürel unsurlara yapılan

vurgulardır. Bilgi yönetimin İKY alanı çerçevesindeki anlatımlarında incelenen çoğu makalenin kültürel unsurlara vurgu yapmadığı görülmektedir. Kültürel unsurlara vurgu yapmayan makalelerin çoğunluğu ABD tabanındaki ÖT yazınında mevcuttur. Buna bağlı olarak da bu vurguya değinmeyen Avrupa tabanlı İKY yazınındaki makaleler, ABD tabanlı İKY yazınındaki makalelerden sayıca fazladır. ($X^2=2,693$; $p<0,10$).

Tablo 38: Makalelerin Sonuçlarında Ulusal, Sektörel veya Diğer Makro Düzey Unsurlara Vurgu

		Örgüt teorisi yazını	İKY yazını	Toplam	X ²
Yok	Avrupa	29	11	40	3,563*
	ABD	55	8	63	
	Toplam	84	19	103	
Var	Avrupa	5	2	7	0,311
	ABD	4	3	7	
	Toplam	9	5	14	
* X ² değeri %10 düzeyinde anlamlıdır.					
** X ² değeri %5 düzeyinde anlamlıdır.					
*** X ² değeri %1 düzeyinde anlamlıdır.					
— X2 değeri hesaplanamamıştır.					

İncelenen makalelerin sonuç kısımlarında araştırılan unsur sadece kültürel faktörlere yapılan vurgular değildir. Aynı zamanda sonuç kısımlarında araştırılan bir nokta da ulusal, sektörel ya da makro düzeyde bir unsura sonuçlarda yer verilip verilmediğidir. Bilgi yönetimi konusunda kurumsal veya sektöre dayalı faktörler, kurumun işgücü devri, pazar payı, sektörün ülke ekonomisindeki yeri ve ülkenin ihracat kapasitesi bu başlık altında değerlendirme konusuna dahil edilmiştir. İncelenen makaleler içerisinde bu makro faktörler Avrupa tabanlı makalelerin %85,1’inde Amerika tabanlı makalelerin ise %90’ında değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Nitekim bu vurguya dair yapılan araştırmada yine makalelerin çoğunda özellikle de ABD temelli ÖT yazınında bu vurguya rastlanmamıştır. Makro düzeydeki unsurlara

yer vermeyen makaleler ABD temelli ÖT ve Avrupa temelli İKY yazınında sayıca fazladır. Sonuçlar da istatistiksel olarak anlamlıdır ($X^2=3,563$; $p<0,10$).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminde bilgi yönetimin yeri ve öneminin içerik analizi ile araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile; bilgi yönetimi anlayışının Avrupa ve Amerika tabanlı makalelerde nasıl ele alındığı, ne şekilde işlendiği, hangi konular ile bağdaştırıldığı, bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaların nasıl ve hangi yöntemlerle incelendiği, uygulamalı çalışmaların yöntem ve teknikleri, metodolojik olarak işlenişleri ve konuya bakış açıları arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda Avrupa ve Amerika tabanlı dergilerde yayınlanan makalelerin örgüt teorisi ve insan kaynakları yönetimi yazınlarında da farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Bu çerçeveler dahilinde Avrupa ve Amerika tabanlı makalelerin tamamına yakın bir kısmında yazarların akademisyen oldukları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra Amerika tabanlı makalelerin yazarlarının genelde Amerikalı, Avrupa tabanlı makalelerin yazarlarının ise çoğunluğunun Avrupalı olduğu görülmüştür. Avrupa tabanlı dergilerde Amerika tabanlı dergilere nazaran rastlanan en büyük farklılık Avrupa'daki dergilerde yayınlanan makalelerin yazarlarının daha kozmopolit yapıda olmalarıdır. Bu da yazınlardaki taraflılığı ortadan kaldıracı bir sebep olmaktadır. Avrupa'da yayınlanan makalelerde Amerikalı, İngiliz ve Avrupa kıtasında bulunan diğer ülkelerde yaşayan akademisyenlerin de yazınlarının bulunması konuya dair bakış açısı farklılıklarının ortaya çıkması ve tanınması açısından da önemlidir.

İncelenen makalelerde yazarların neredeyse tamamına yakın kısmının akademisyen oluşu makalelerde politik ve ideolojik bakış açılarına, örgüt içi taciz, yıldırma, cinsel ayrımcılık, etnik köken ayrımcılığı ve kapital düzenin çalışanlardaki etkilerine makalelerde yer verilmemesine sebep olmuştur. Oysaki makalelerde akademik yazarların yanı sıra danışmanlar ve pratisyenlere de yer verilmiş olsa örgüt içi unsurlara ve problemlere aynı zamanda da makro faktörlere bilgi yönetimi çerçevesinde daha fazla yer verilmiş olurdu.

Bilgi yönetimi konusunun işlenişi Avrupa ve Amerika tabanlı makalelerde çok büyük farklılıklar göstermemektedir. Ancak bilgi yönetimi konusuna örgüt teorisi yazını insan kaynakları yönetimi yazınından daha fazla yer vermektedir. Bilgi yönetimi konusu makalelerde örgütsel öğrenme ya da performans ile ilişkilendirilmektedir. Avrupa tabanlı makalelerde bilgi yönetimi Amerika tabanlı makalelere oranla daha güçlü bir şekilde örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bilgi yönetiminin örgütteki öğrenmeyi değil de performansı desteklediği düşüncesi Avrupa’da da Amerika’da da baskın bir düşüncedir. Bu kapsamda makalelerdeki uygulamalı araştırmaların çoğunluğunun örgüt düzeyinde gerçekleştirildiği sonucunun da bilinmesi ile aslında örgütsel öğrenmeye niçin performanstan daha az yer verildiği anlaşılabılır. İncelenen tüm makalelerde görülmüştür ki uygulamalı araştırmaların çoğu özel sektörde ve örgüt düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütlerin özünde var olan kar elde etme olgusunun bire bir olarak performansla ilişkilendirilmesi bu bakımdan şaşırtıcı değildir.

Makalelerin genelinde konuya dair yapılan açıklamalarda kültürel unsurlara ve makro boyutlara değinilmemiştir. Bilgi yönetimi kavramı post modern bir yönetim anlayışı olarak çevresel ve makro boyutlar ile örgütün ya da örgütün bulunduğu ülkenin kültürel özellikleri ve kültürel çevresi göz önüne alınmadan açıklanmıştır. Yanı sıra politik unsurlara, örgüt içinde yaşanan sömürü, yıldırma, ırk, dil, din, cins ya da cinsel ayrımcılığa yer verilmediği gözlemlenmiştir. Bunun sebeplerinden biri de yazarların çoğunluğunun akademisyen olmalarının yanı sıra makalelerdeki uygulamalı araştırmalarda seçilen örneklemelerin çoğunluğunu öğrencilerin ve yöneticilerin oluşturmasıdır. Bu açıdan Amerika daha tarafsız bir yöntem izlemiş, uygulamalı çalışmalarda örneklem olarak oransal olarak az da olsa mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar ile teknik elemanlara da yer vermiştir. Ancak Avrupa tabanlı makalelerdeki uygulamalı çalışmaların örneklemelerinde örgüt çalışanlarına hiç yer verilmediği görülmüştür.

Uygulamalı çalışmalarda kullanılan araştırma stratejileri göz önüne alındığında Avrupa’da kişisel görüşlerin aktarıldığı yöntemlere hiç değinilmemiştir. Avrupa ve Amerika tabanlı incelenen, uygulamalı çalışmaları da içeren makalelerin büyük çoğunluğunda saha araştırmalarına yer verildiği görülmektedir. Uygulamalı çalışmalarda genellikle anket yönteminin tercih edilmiş olması ve örneklemelerin de

öğrenciler ve yöneticiler ağırlıklı olmak üzere yapılmış olması örgütteki bilgi yönetim uygulamalarının çalışan gözüyle yaklaşılamadığı için eksiklikleri ve problemlerini ortaya çıkaramamaktadır.

Tüm yönetim anlayışlarında özellikle de post modern yönetim anlayışlarında önemli bir etken olan kültür faktörüne incelenen makalelerde hem Avrupa hem de Amerika tabanında neredeyse hiç rastlanmamaktadır. Bilgi yönetimi anlayışındaki en önemli noktalardan birinin örtük bilginin ortaya çıkarılması olmasına rağmen örtük bilginin oluşumuna ve ortaya çıkarılmasına etkisi olan kültürel faktörler makalelerde konu edilmemiştir. Örgüt kültürünün ya da örgütün bulunduğu ülkenin kültürel etkilerinin ortaya çıkarılması örtük bilginin de kaynağına ulaşmayı sağlayacağından kültürel etkilere ve kültürel faktörlere yönetim anlayışları içerisinde yer verilmelidir. Böylece örtük bilgiye ulaşmak kolaylaşacak buna bağlı olarak da mevcut bilgilerin örgüt içerisinde paylaşımı, transferi ve yayılımı konusunda örgüt hakimiyeti artacaktır.

İncelenen makalelerde son olarak değinilen noktalardan biri de makalelerin sonuç kısımlarında uygulamaya dönük önerilere yer verilip verilmediği, açıklanan konuların genelleştirilip genelleştirilmediği ve hangi düzeyde kavramsallaştırıldığıdır. Uygulamaya dönük önerilere Amerika tabanlı makalelerde rastlamak mümkünken Avrupa tabanlı makalelerde uygulamaya dönük önerilere birkaç cümle ya da sembolik olarak değinildiği görülmüştür. Makro faktörlere ve kültürel etkilere makalelerde yer verilmemesinden dolayı sonuç kısımlarında konu çoğunlukla genelleştirilememiştir. Ortaya çıkan bulgular evrensel olarak ya da sektör, ülke ve firmalar çapında değerlendirmelere tabi tutulamamış bulgular incelenen makalelerin çok büyük bir çoğunluğunda kavramsallaştırılamamıştır. Makro faktörlere ve kültürel etkilere yer verilmiş olsaydı ortaya çıkan bulgular daha genel olarak kavramsallaştırılabilirdi.

KAYNAKÇA

Akyol, Kadir “**Bilgi Yönetimi Stratejileri**”. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Allee, Verna. “**Knowledge Networks And Communities of Practice** “ OD Practitioner, Vol:32, No:4, 2001, ss.13.

Allee, Verna. “**The Value Evaluation**” Journal of Intellectual Capital, Vol:1, No:1, 2000.

Argote, Linda ve Paul Ingram “**Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms,**” Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol:82, No:1, 2000.

Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C. “**Culture of cultures: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control,**”. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 33, 24–60.

Barutçugil, İsmet. “**Bilgi Yönetimi,**” Kariyer Yayınları, 2002

Bhatt, Ganesh D. “**Knowledge Management In Organization: Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People,**” Journal of Knowledge Management, Vol:5, No:1, 2001.

Bilgin, N.”**Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar,**” Siyasal Kitabevi, 2006.

Boiral, Oliver, “**Tacit Knowledge and Environmental Management,**” Long Range Planning, Vol:35, 2002.

Caligiuri, P. M. “ **The Ranking of Scholarly Journals in International Human Resource Management** “ International Journal of Human Resource Management, *10*, 515–519.

Carneiro, Alberto “**How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness,**” Journal of Knowledge Management, Vol:4, No:2, 2000.

Chivu, Iulia ve Dan Popescu “Knowledge Management in Human Resorce Management, **Revista Informatica Economica**, Vol:4, No:48, 2008

Celep, C. ve B.Çetin “**Bilgi Yönetimi,**” Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

Erengül, Bilge, “**Bilgi Yönetimi,**” Journal of Human Resources, 1998.

Evcimen, Tunç “**Öğrenen Organizasyonlar,**”, <http://www.evcimen.com>.

Fındıkçı, İlhami “**İnsan Kaynakları Yönetimi,**” Alfa Basını, İstanbul, 2002.

Garvin, David A.”**Building A Learning Organization,**” Harvard Business Review on Knowledge Management, HBR Press, MA, 1998.

Garvin, David A. “**Building A Learning Organization,**” Harvard Business Review, Vol:71, 1993.

Grey, D. “**Knowledge Management Principles,**” Haskdi Islands, 1999.

Gün, Eda “**Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma,**” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Hirota, Takeuchi ve Ikujiro Nonaka, “**Knowledge Management Classic And Contemporary Works,**”, MIT Press, 2001.

İpçioğlu, İsa “**İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir araştırma,**” Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Jaw, Bih-Shiaw, Christina Yu Ping Wang ve Yen-Hao Chen “**Knowledge Flows and Performance of Multinational Subsidiaries: The Perspective of Human Capital,**” International Journal Of Human Resource Management, Vol:17, No:2, 2006.

Kıngır, Said “**Öğrenen Organizasyonlar,**” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2007.

Koçel, Tamer “**İşletme Yöneticiliği,**” 5.Baskı, İstanbul, 1995.

Koskinen, Kaj.V., “**Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success,**” European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol:6, 2000.

Krogh, Georg Von, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka “**Bilginin Üretimi,**” Dışbank Kitapları, İstanbul, 2002.

Kurt, Mustafa “**İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services Türkiye Örneği**” Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Lang, J.C “**Managerial Concerns in Knowledge Management**” Journal of Knowledge Managenemt, Vol:5, No:1, 2001.

Nemati, H. “**Global Knowledge Management: Exploring a Framework for Research,**” Journal of Global Information Technology Management, Vol:5, No:3, 2002.

Nonaka, Ikujiro “**Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation,**” (edit:Darly Morey) Knowledge Management Classic And Contemporary Works, MIT Press, 2001.

Nonaka, Ikujiro ve H. Takeuchi “**The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation,**” Oxford University Press, New York, 1995.

Özgener, Şevki “**Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri,**” I. Uluslar arası Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi, Kocaeli, 2002.

Özkan, Erkan “**İnsan Kaynaklarında Bilgi Yönetimi,**” Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Petty, Richard ve James Guthrie “**Intellectual Capital Review,**” Journal of Intellectual Capital, Vol:1, No:2, 2000.

Patton, M.Q. (2004), “**Qualitative Evaluation and Research Methods,**” (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

Plunkett, P.T. “**Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management,**” Working Group of The Federal Chief Information Officers Council, August, 2001.

Prusak, Laurence “**Where did Knowledge Management Come From?,**” IBM System Journal, Vol:40, No:4, 2001.

Riffe, D., Kacy, S., and Fico, F.G. (1998), “**Analyzing Media Messages Using Quantitative Content Analysis in Research,**” New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Robertson, Scott “ **A Tale of Two Knowledge Sharing Systems,**” Journal of Knowledge Management, Vol:6, No:3, 2002.

Ropo, Arja ve Parvainen, Jaana, “**Leadership and Bodily Knowledge in Expert Organizations: Epistemological Rethinking,**” Scandinavian Journal of Management, Vol:17:1-18, 2001.

Rowden, R.W. “ **Workplace Learning: Debating Five Critical Questions of Theory and Practice,**” San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

Sandberg, J. (2005), ‘**How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches,**’ Organizational Research Methods, 8, 41–68.

Scandura, T.A., and Williams, E.A. (2000), ‘**Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research,**’ Academy of Management Journal, 43, 1248–1264.

Schulz, Martin ve Jobe, Lloyd, A.,”**Codification and Tacitness as Knowledge Management Studies: An Emprical Exploration,**” Journal of High Technology Management Research, Vol:12, 2001.

Senge, Peter M. “ **Beşinci Disiplin,**” (çev:A. İlideniz, A.Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.

Skyrme, D. “**Knowledge Management: Making It Work,**” The Law Librarian, Vol:31, No:2, 1999

Starbuck, W. (2001). **Impact ratings in 2000** (online). Available at <http://www.stern.nyu.edu/~wstarbuc/cites.html>. Retrieved January 15th, 2002

Steward, A.T “**Entelektüel Sermaye**” (çev: Nurettin Elhüseyni), Mess Yayınları, İstanbul, 1997.

Sveiby, Karl Erik ve Roland Simons “**Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work**,” Journal of Knowledge Managemet, Vol:6, No:3, 2002.

Taştan, Seçil “Öğrenen Organizasyonlar,” <http://www.ikademi.com>

Türkel Uluçınar, Asuman. “**Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**,” Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1998.

Üç, Mustafa “**Entelektüel Sermaye ve Unsurları**,” www.bilgiyonetimi.org.

Wasti A., Poell R., Demircan Çakar N.(2008) “**Oceans And Notions Apart? An Analysis of the U.S. And European Human Resource Development Literature**,” International Journal of Human Resource Management, vol.19, No.12, 2155-2170

Wasti, S.A., and Robert, C.A. (2004), ‘**Out of Touch? An Evaluation of the Correspondence Between Academic and Practitioner Concerns in IHRM**,’ in Advances in International Management (Vol. 14), eds. J. Cheng and M. Hitt, Amsterdam: Elsevier, JAI.

Yersel, Zekiye “**Bilgi Temeline Dayalı İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetim Biçimine Analitik Bir Yaklaşım**” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

Zaim, H “**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Zickar, M. J., & Highhouse, S. “**Measuring Prestige of Journals in Industrial-Organizational Psychology**,” *The Industrial-Organizational Psychologist*, 2001, 38, 29–36.

ÖZGEÇMİŞ

Adı – Soyadı : İrem KAPTANGİL

Sürekli Adresi : 67. Sokak 16/6 Emek - ANKARA

Doğum Yeri ve Yılı : ANKARA - 19.07.1984

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu / ANKARA(1991)

Ortaöğretim : Çankaya Süper Lisesi / ANKARA(1999)

Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü / BOLU (2002)

Çalışma Hayatı : Eylül 2008 – Kasım 2009 yılları arasında Allianz Hayat ve
Emeklilik A.Ş.' de çalışmıştır.