

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BİLGELİĞİN YARATILMASINDA
DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA

Esra G. KAYGISIZ

DOKTORA TEZİ

Danışman:
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Konya-2013



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Esra Gökçen Kaygısız'.

Esra Gökçen KAYGISIZ



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Esra Gökçen KAYGISIZ		
	Numarası	084127001013		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/İşletme		
	Programı	Doktora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof.Dr.Tahir AKGEMCİ		
Tezin Adı	Örgütsel Bilgeliliğin Yaratılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma			

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “ Örgütsel Bilgeliliğin Yaratılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma” başlıklı bu çalışma 29/11/201 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof.Dr.	Tahir AKGEMCİ	
Prof.Dr.	Adnan ÇELİK	
Prof.Dr.	Orhan ÇOBAN	
Yrd.Doç.Dr.	Vural ÇAĞLIYAN	
Yrd.Doç.Dr.	Aydan YÜCELER	

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sürecinde benden yardımlarını ve desteğini benden esirgemeyen, danışman hocam Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye ve doktora eğitim sürecinde emek veren Yrd. Doç. Dr. Vural AğLIYAN başta olmak üzere tüm değerli hocalarıma ve özellikle ölçek oluşturma sürecinde benimle çalışmalarını paylaőan, sorularıma cevap veren kısa sürede yanıt veren Dr. Paulo PINHERIO'ya ve Dr. Monica ARDELT'e teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu zorlu süreçte manevî g ve destekleri eksik etmeyen aileme sonsuz őükranlarımı sunar; çalıőmamın sosyal bilimlere değer katmasını mit ederim.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Esra Gökçen KAYGISIZ	Numarası:	084127001013
	Anabilim Dalı/ Bilim Dalı	İşletme/ İşletme		
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ		
Tezin Adı		Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma		

ÖZET

Günümüz koşullarında artık sadece modern bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımlarını yapmak bilgiyi güce dönüştürmede yetersiz kalmaktadır. Örgütlerin artık örgütsel bağlamda bilgeliğe ulaşmaları gerekmektedir. Örgütsel bilgelik, tanımlanması ve ulaşılması zor bir kavramdır ancak varlığı özellikle beklenmedik durumlarda örgütün problem çözme, yeni görev icra etme fonksiyonlarında hemen hissedilmektedir. Çalışma örgütsel bilgeliğin yaratılmasında dönüşümsel liderlik ve bilgi yönetimi uygulamalarının rollerini araştırmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve dönüşümsel liderlik kavramları, ikinci bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, üçüncü bölümde bilgelik ve örgütsel bilgelik kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Dördüncü bölümde Konya Sanayi Odasına kayıtlı metal ve makine sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak yapılan saha çalışmasına ait bulgular verilmektedir. Çalışmanın beşinci ve son bölümü ise araştırma bölümüne dair değerlendirmeleri kapsamaktadır.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Esra Gökçen KAYGISIZ	Numarası:	084127001013
	Anabilim Dalı/ Bilim Dalı	İşletme/ İşletme		
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ		
Tezin İngilizce Adı		A Study About the Roles of Transformational Leadership on Creating Organizational Wisdom		

SUMMARY

On today's conditions, knowledge and technology investments are insufficient to transform the knowledge to organizational power. Organizations should reach wisdom level in the organizational context. Organizational wisdom is a difficult concept for defining or reaching but its presence felt immediately in unexpected situations and functions of solving problems and performing new tasks. This study seeks to establish roles of transformational leadership and knowledge management applications.

In the section part of the study, a concept of leadership and transformational leadership, in the second section, concepts of knowledge and knowledge management has discussed in detail. In the in the third section, concepts of wisdom and organizational wisdom are discussed in detail also. The fourth section of the study is about the methodology of a field survey conducted on the organizations that are active on metals and machinery sectors and registered Konya Chamber of Industry. The last section includes the assessments of research part and results, discussions and advices about whole of the study.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU.....	iii
TEŞEKKÜR.....	i
v	
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK

1.1. Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları.....	3
1.2. Liderlik Tanımları.....	4
1.3. Lider ve Özellikleri.....	6
1.4. Liderliğin Güç Kaynakları.....	7
1.5. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı.....	7
1.6. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	11
1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	12
1.6.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Matrisi Modeli.....	12
1.6.2.4. Likert Sistem Dört Modeli.....	14
1.6.2.5. X ve Y Teorileri.....	15
1.6.2.6. Gary Yukl Liderlik Davranış Modeli.....	16
1.6.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.6.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli.....	18
1.6.3.2. Amaç-Yol Modeli.....	18
1.6.3.3. Hersey-Blanchard Durumsallık Modeli.....	19
1.6.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Modeli.....	20
1.6.4. Günümüz Liderlik Yaklaşımları.....	21
1.6.4.1. Karizmatik Liderlik Modeli.....	21
1.6.4.2. Vizyoner Liderlik Modeli.....	22
1.6.4.3. Etkileşimci Liderlik Modeli.....	22
1.6.4.3.1. Etkileşimci Liderin Özellikleri.....	22
1.6.4.4. Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	23
1.6.4.5. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımları.....	24
1.6.4.5.1. James MacGregor Burns Yaklaşımı.....	24

1.6.4.5.2. Bernard M. Bass Yaklaşımı.....	25
1.6.4.5.3. Warren Bennis ve Burt Nanus Yaklaşımı	26
1.6.4.5.4. Philip M. Podsakoff Yaklaşımı	26
1.6.4.5.5. Noel Tichy ve Mary Anne Devanna Yaklaşımı.....	27
1.6.4.6. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları	28
1.6.5.1. Dönüşümsel Liderlerin Özellikleri	30
1.6.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderliğin Karşılaştırılması	32
1.7. Yönetimde Dönüşümsel Liderliğin Önemi.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

2.1. Bilgi ve Önemi.....	37
2.2. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Kavramları.....	38
2.2.1. Veri Kavramı	39
2.2.2. Enformasyon.....	40
2.2.3. Bilgi	42
2.2.3.1. Bilginin Özellikleri	45
2.2.3.2. Bilginin Bileşenleri.....	46
2.2.3.3. Bilginin Sınıflandırılması	47
2.2.3.3.1. Konusuna Göre Bilgi Türleri	48
2.2.3.3.2. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri.....	49
2.2.3.3.3. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	50
2.2.3.3.4. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	54
2.2.4. Bilgelik.....	54
2.2.5. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Hiyerarşisi.....	55
2.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi	59
2.4. Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	62
2.5. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Süreci	64
2.6. Bilgi Yönetim Modelleri.....	66
2.6.1. SDBİ (SECI) Bilgi Yönetim Modeli	67
2.6.2. Bilgi Dönüştürme Süreci	68
2.6.3. Tiwana Bilgi Yönetim Modeli.....	76
2.6.4. CEN/ ISSS Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli.....	77
2.6.5. Von Krogh ve Roos Modeli.....	78
2.6.6. Choo Modeli	79
2.6.7. Wiig Modeli.....	80
2.6.8. Yaşam Döngüsü Modeli	80
2.7. Bilgi Yönetimi Süreci	82
2.7.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Yenilenmesi Süreci.....	83
2.7.2. Bilginin Depolanması ve Korunması Süreci	84
2.7.3. Bilginin Paylaşılması Süreci	85
2.7.4. Bilginin Yorumlanması ve Bütünleşmesi Süreci.....	87
2.7.5. Bilginin Uygulanması Süreci.....	87
2.8. Bilgi Yönetiminin Amaçları	88
2.9. Bilgi Yönetiminin Unsurları	89
2.9.1. Teknoloji.....	91

2.9.2. Örgüt Kültürü.....	92
2.9.3. Örgütsel Yapı.....	93
2.9.4. Liderlik.....	93
2.10. Bilgi Yönetimi ve Dönüşümsel Liderlik.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **BİLGELİK ve ÖRGÜTSEL BİLGELİK KAVRAMLARI**

3.1. Bilgelik Tanımı.....	98
3.2. Bilgelik Tarihçesi.....	100
3.2.1. Antik Çağda Bilgelik.....	101
3.2.2. Doğu Bilgeliği.....	103
3.2.3. Batı Bilgeliği.....	104
3.2.4. Türk-İslâm Anlayışında Bilgelik.....	105
3.3. Bilgelik Literatürü.....	107
3.4. Bilgelik Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	110
3.5. Bilgelik Modelleri.....	114
3.5.1. Berlin Bilgelik Modeli.....	116
3.5.2. Sternberg Bilgelik Modeli.....	117
3.5.3. Brown Bilgelik Gelişim Modeli.....	120
3.5.4. Üç Boyutlu Bilgelik Modeli.....	121
3.5.5. Webster Modeli.....	122
3.5.6. Bilgelik Ekosistem Modeli.....	123
3.6. Bilgeliğin ve Bilge Kişinin Özellikleri.....	124
3.7. Bilgelik, Yaş ve Cinsiyet İlişkisi.....	129
3.8. Bilgelik Yönetimi.....	132
3.9. Örgütsel Bilgelik Kavramı.....	134
3.9.1. Örgütsel Bilgelik Literatürü.....	136
3.9.2. Örgütsel Bilgeliğin Unsurları.....	139
3.9.3. Örgütsel Bilgelik Modeli.....	144
3.9.4. Örgütsel Bilgeliğin Seviyeleri.....	146
3.10. Örgütsel Bilgelik ve Liderlik.....	149
3.11. Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi İlişkisi.....	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM **ÖRGÜTSEL BİLGELİK, BİLGİ YÖNETİMİ ve DÖNÜŞÜMSEL** **LİDERLİK İLİŞKİSİ**

4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Yöntemi.....	155
4.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Önemi.....	156
4.1.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	156
4.1.1.2. Araştırmanın Önemi.....	158
4.1.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri.....	159
4.1.1.3.1. Araştırmanın Amaçları.....	159
4.1.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	160
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	161
4.1.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi.....	162

4.1.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Geliştirilmesi.....	163
4.1.2.3. Örneklemin Ana Kütleyi Temsil Yeteneği.....	165
4.1.2.4. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi.....	166
4.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları	167
4.2.1. Araştırmaya Katılanları Tanıtıcı Bilgiler.....	168
4.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliliği.....	171
4.2.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği.....	172
4.2.2.2. Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği.....	177
4.2.2.2.1. Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği.....	177
4.2.2.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği.....	178
4.2.3. İşletmelerdeki Dönüşümsel Liderlik Algısı.....	179
4.2.4. İşletmelerdeki Örgütsel Bilgelik Algısı.....	182
4.2.5. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Algısı.....	194
4.2.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	198
4.2.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezler.....	198
4.2.6.2. Kavramsal Model İle İlgili Hipotezler.....	206

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri.....	212
5.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....	217
5.3. Yöneticilerine Öneriler	225
5.4. Araştırmanın Kısıtları	226
5.5. Araştırmanın Katkıları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	227
KAYNAKLAR.....	229
EKLER	
Ek-1: Örgütsel Bilgelik Ölçeği Soru Kodları.....	248
Ek-2: Bilgi Yönetimi Ve Onun Açıklayıcısı Konumundaki Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik Ölçeklerinde Çoklu Bağımlılık Durumu.....	250
Ek-3: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	252
ÖZGEÇMİŞ.....	257

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Liderlik Yaklaşımları.....	10
Şekil 1.2. Yönetim Matrisi Modeli.....	13
Şekil 1.3. Yukl Çoklu Bağlama Modeli.....	16
Şekil 1.4. Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Süreci	19
Şekil 2.1. Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik Yolu.....	39
Şekil 2.2. Davenport ve Prusak 5C Modeli	41
Şekil 2.3. Bilgi Düzeyleri	43
Şekil 2.4. Bilginin Basamakları ve Örgütteki Yönetim Kademeleri	56
Şekil 2.5. Veri, Bilgi, Enformasyon ve Bilgelik İlişkisi	57
Şekil 2.6. Bilgi Yönetiminin Gelişimi	65
Şekil 2.7. Bilgi Yaratma Sürecinin Temel Bileşenleri.....	68
Şekil 2.8. Bilgi Dönüşümü.....	69
Şekil 2.9. Ba ve İnsanlar Arası Etkileşim	73
Şekil 2.10. Ba Türleri ve Aralarındaki Etkileşim	73
Şekil 2.11. CEN/ISSS Bilgi Yönetim Modeli.....	78
Şekil 2.12. Choo Bilgi Yönetim Modeli	79
Şekil 2.13. Yaşam Döngüsü Bilgi Yönetim Modeli	81
Şekil 2.14. Bilgi Yönetim Süreçleri.....	83
Şekil 2.15. Bilgi Paylaşımında Etkili Olan Faktörler	86
Şekil 2.16. Bilgi Yönetimi ve Unsurları	90
Şekil 3.1. Berlin Bilgelik Modeli.....	117
Şekil 3.2. Sternberg Denge Teorisi	118
Şekil 3.3. Brown Bilgelik Gelişim Modeli	121
Şekil 3.4. Bilgelik Ekosistemi.....	124
Şekil 3.5. Örgütsel Bilgeliğin Unsurları	140
Şekil 3.6. Örgütsel Bilgelik Modeli	145
Şekil 3.7. Örgütsel Bilgeliğin Seviyeleri	146
Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	157
Şekil 4.2. Araştırmada İzlenen Yöntem	162

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tanımları.....	5
Tablo 1.2. Liderlikte M Özellikleri.....	6
Tablo 1.3. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar.....	8
Tablo 1.4. Likert Sistem Dört Modeli	15
Tablo 1.5. Dönüşümsel Liderlerin Temel Becerileri	30
Tablo 1.6. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderliğin Unsurları	33
Tablo 2.1. Bilginin Bileşenleri.....	46
Tablo 2.2. Açık ve Örtük Bilginin Örgütlerde Kullanımları.....	52
Tablo 2.3. Örtük ve Açık Bilginin İçsel/Dışsal Kaynakları.....	53
Tablo 2.4. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgeliğin Özellikleri.....	59
Tablo 2.5. Bilgi Yönetimi Tanımları.....	60
Tablo 2.6. Bilgi Yönetimi Unsurları.....	62
Tablo 2.7. Enformasyon ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.....	63
Tablo 2.8. Bilgi Varlık Kategorileri.....	75
Tablo 2.9. Bilgi Varlıkları.....	75
Tablo 2.10. Wiig Modelinde İçselleştirme Dereceleri.....	80
Tablo 2.11. Literatürdeki Bilgi Yönetim Süreçleri.....	82
Tablo 2.12. Bilgi Yönetimi Engelleri.....	86
Tablo 3.1. Bilgelik Tanımları	109
Tablo 2.2.3.3.12. Bilgelik Konusunda Yapılan Çalışmalar.....	112
Tablo 3.3. Bilgelik Karakteristiklerinin Özeti	115
Tablo 3.4. SAWS Modeli'nin Boyutları.....	123
Tablo 3.5. Bilgelik Karakteristikleri	127
Tablo 3.6. Teknoloji Döngüsü	132
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri.....	168
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaşları.....	168
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları.....	169
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri.....	169
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Unvanı	169
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Birimleri.....	170
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	170
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Şu Andaki Kurumundaki Çalışma Süreleri ...	171
Tablo 4.9. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	173
Tablo 4.10. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Dönüşümsel Liderlik Ölçeği	174
Tablo 4.11. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Örgütsel Bilgelik Ölçeği.....	175
Tablo 4.12. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Bilgi Yönetimi Ölçeği	176
Tablo 4.13. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri	179
Tablo 4.14. Dönüşümsel Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	180
Tablo 4.15. Asal Bileşen Faktör Analizi Sonuçları.....	181

Tablo 4.16. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	183
Tablo 4.17. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Yanıt Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	184
Tablo 4.18. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	185
Tablo 4.19. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	186
Tablo 4.20. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Hafıza Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler ...	187
Tablo 4.21. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	189
Tablo 4.22. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Bilgi Yaratımı Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	190
Tablo 4.23. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Yeniden Öğrenme Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	191
Tablo 4.24. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Çalışan Katılımı Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	192
Tablo 4.25. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Duygusal Zekâ Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler	193
Tablo 4.26. Örgütsel Bilgelik Ölçeğine İlişkin Genel Değerlendirme	194
Tablo 4.27. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular	195
Tablo 4.28. Asal Bileşen Faktör Analizi Sonuçları	197
Tablo 4.29. Cinsiyete Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi.....	199
Tablo 4.30. Medeni Duruma Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi.	199
Tablo 4.31. Eğitim Düzeylerine Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi	200
Tablo 4.32. Unvana Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi	200
Tablo 4.33. Cinsiyete Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi	201
Tablo 4.34. Medeni Duruma Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi.....	201
Tablo 4.35. Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi.....	202
Tablo 4.36. Unvana Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi .	203
Tablo 4.37. Cinsiyete Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi.....	203
Tablo 4.38. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi.....	204
Tablo 4.39. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi...	205
Tablo 4.40. Unvana Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi.....	206
Tablo 4.41. Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Algısı Matrisi	206
Tablo 4.42. Regresyon Analizi: Örgütsel Bilgelik Ölçeği.....	207
Tablo 4.43. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği	208
Tablo 4.44. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği	209
Tablo 4.45. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği	210
Tablo 5.1. Araştırma Bulgularının Özeti	217
Tablo 5.2. Çoklu Bağımlılığın Belirlenmesi.....	250

Giriş

21. yüzyıl örgütleri, bir önceki yüzyıldan miras aldığı bilgi teknolojilerini, anlamak, etkinliğini ölçmek, süreçlere uyarlamak ve sürekli geliştirmekle yükümlü kılınmıştır. Bununla birlikte örgütlerin içinde buldukları koşullar ekonomik, sosyal, kültürel gelişmelerle yönlenebilir ve örgütlerin işleyişleri şekillendirmektedir. Örgütlerin artık karmaşık teknolojilere uyum sağlamaları, kurumsal bir dünya vatandaşı olmaları, stratejik zorluklara göğüs gerebilmeleri gerekmektedir. Bunun için söz konusu yenilikleri, ürün ve hizmetlere, süreçlere, yönetim biçimlerine uyarlamak ve sürekli olarak yeni bir perspektiften bakmak zorundadırlar.

Tüm bu değişim ve zorunluluklar, örgütlerin artık liderlik davranışlarından çok tüm paydaşlar arasında iletişimi yöneten, güçlü bir değer ve görev algısına sahip ve bunu çalışanlarına aşılayan, değişime ve yeniliklere açık dönüşümsel liderlik davranışlarına ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bununla da yetinmeyip dönüşümsel liderliğin örgütün “neden” sorularına cevap verebilecek bilgelik kavramını örgütsel manada var etmelerini de gerekli kılmıştır.

Bilgelik, bilginin sınırları, kaynağı ve değerini mantık ve zekâ tutarlılığıyla ele alma ve yorumlama becerisidir. Entelektüel, bilişsel, duygusal, spiritüel, sezgisel, değer bilimsel (aksiyolojik) ve bedensel bilgilerin ilişkileri sonucu ortaya çıkan bir kavram olan bilgelik, bilgi ve inanç, deneyim ve sezgiler arasında çok güçlü bir dengeyi içermektedir.

Bilgelik tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilmesi çok zor bir kavramdır. Bu nedenle anlamı, yapısı, süreçleri, varlığı, özellikleri vb. üzerine filozoflar, ilâhiyatçılar ve yazarlar arasında geçmişten beri konuşulmakta; psikoloji, sosyoloji, epistemoloji, gerontoloji, felsefe gibi çeşitli bilim dallarının araştırma konusu olarak yer almaktadır. Son yıllarda ise işletme yönetiminin de önemli bir konusu haline gelerek de örgütsel bilgelik bağlamında ele alınmaktadır.

Bilgelik ve örgütsel bilgelik konularında dünyada çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen Türkiye’de bu konularda ilgili herhangi bir akademik çalışma henüz bulunmamaktadır. Söz konusu çalışma, içeriği bakımından Türkçe ve uluslararası yazında bu konulardaki eksikliği giderme açısından önemli bir yer edinmeyi hedeflemektedir.

Çalışmanın literatür bölümünde dönüşümsel liderlik ve bilgi yönetimi konularında çok sayıda çalışma yapılmış olması nedeniyle bu konulardaki literatür ayrıntılara değinilmeden bilgi verilmektedir. Bilgelik ve örgütsel bilgelik konusunda Türkiye’de daha önce çalışma yapılmadığı için her iki konu hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir. Ekonomik ve yönetsel kaygılara taviz vermeden olumsuzlukları çözebilen; örgüt içinde ve toplumda adaleti, eşitliği, şeffaflığı, sürekli öğrenme ve gelişmeyi egemen kılmaya çalışan ve ahlâkî donanımları gelişmiş olan dönüşümsel liderliğin, bilgelik ile olan ilişkisine özellikle vurgu yapılmaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünde ise araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini betimleyen istatistiksel bulgular sunulmaktadır. Sonrasında ise örgütte görülen dönüşümsel liderlik davranışları boyutları ve örgütsel bilgelik faktörlerine ilişkin veriler aktarılmaktadır. Dönüşümsel liderlik, örgütsel bilgelik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilere ise bu bilgilerden sonra yer verilmektedir. Son olarak da kavramsal modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler çeşitli istatistiksel yöntemlerle test edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK

Örgüt içinde yöneltme işlevinden sorumlu olan yöneticiler, örgütsel eylemleri etkin bir biçimde yürütebilmek ve işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmek ve için sahip oldukları yetkilerin yanında liderlik özelliklerini taşımaları gerekmektedir. Amaçlara ulaşabilmek için diğerlerini etkileme ya da ikna etme becerisi olarak tanımlanan liderlik, lider ile ona inanan takipçileri arasında iki yönlü etkileşimi içeren dinamik bir süreçtir. Dolayısıyla belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Tez çalışmasının bu bölümünde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve dönüşümsel liderlik modeli incelenmektedir. Liderlik ve dönüşümsel liderlik konulara ait ortak noktalar birçok çalışmada yer almakta ve bu çalışmaların büyük kısmı kolaylıkla erişilebilmektedir. Bundan dolayı, söz konusu kavramlar hakkında çok fazla tanıma ve ayrıntıya yer verilmeyerek genel bilgi sunulmasına özen gösterilmiştir.

1.1. Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları

Eski çağlardan beri insanların liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyduğu ve liderlerin sergiledikleri davranışlarıyla tarihin dönüm noktalarını oluşturdukları bilenen bir gerçektir. Liderliğin temelinde koşulların hiçbir zaman tam olarak belirli olmaması ve bundan dolayı her zaman, her yerde sergilenecek tek bir liderlik rolünden bahsetmenin imkânsızlığı yatmaktadır. Bu nedenle liderlik hep merak edilen, tartışılan ve sosyal bilimlerde sık olarak araştırılan bir olgudur.

Liderlik ile ilgili yapılan çok sayıda çalışmada yüzlerce liderlik tanımı yapılmış ve farklı liderlik özellikleri belirlenmiştir. Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, içinde bulunulan devrin ekonomik ve yönetsel anlayışları çerçevesinde farklılaşmaktadır. Buna göre;

- 1920–1950 yılları arasında yapılan çalışmalar, genellikle özellikler kuramının etkileri göze çarpmaktadır. Bu dönemde liderliğin doğuştan gelen bir özellik olup olmadığı ve grup üzerindeki etkileri,
- 1950–1960 yılları arasında yapılan çalışmalarda ortak amaçlar doğrultusunda etkin liderlik davranışları,
- 1960–1970 yılları arasında yapılan çalışmalarda çevresel şartların liderlik ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri,
- 1970–1990 yılları arasında yapılan çalışmalarda liderlerin sembolik rolleri ile grup üyelerini etkileyebilme becerileri, liderlerin özellikleri ve davranışları konusunda yapılan çalışmalara geri dönüşler,
- 1990’dan günümüze kadar olan çalışmalar ise liderliğin kültürler arası değişimleri (Kılıç, 2006: 96), lider yöneticilerden beklenen davranışlar ve “Etkileşimci liderlik”, “Karizmatik liderlik”, “Moral liderlik”, “Öğrenen liderlik”, ” Vizyoner liderlik”, “Spritüel liderlik”, ”Dönüşümsel liderlik” gibi yeni liderlik yaklaşımları üzerinde yoğunlaşmıştır.

1.2. Liderlik Tanımları

Özellikle son yüzyılda liderlik konusunda çok fazla çalışmanın yapılmış olması liderlik tanım ve özelliklerinin artmasına neden olmuştur. Buna rağmen liderlik kavramıyla ilgili kabul edilmiş tanım ya da tanımlar bulunmadığı ancak bazı temel liderlik özelliklerinin yaygın olarak kabul edildiği görülmektedir. Örneğin George ve Jones liderliği, örgüt ya da grup üyelerini etkileme ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma şeklide ifade ederken; Katz ve Kahn liderliği, örgütsel yetkiye sahip, bazı özelliklerini sergilemek (Eraslan, 2004: 2) şeklinde belirtmişlerdir. Bass ise amaçlara ulaştıracak vizyonu ve bu doğrultudaki amaçları belirleyerek takipçilere yol göstermek olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990: 16).

Liderlik, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, “bir şeyi başkaları tarafından isteyerek ve benimseyerek yaptırabilme gücüne sahip kişi” olarak nitelendirilen lider ile grup üyeleri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan etkileşim ve karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonudur (Şimşek, 2005: 15). Alan yazında liderliğe ilişkin yapılan diğer tanımların kronolojik sırası Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1. Liderlik Tanımlarının Kronolojik Tanımları

1902	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.	C. H. Cooley
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesinde, grupta bir kişinin ön plâna çıkmasıdır.	E. F. Mumford.
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	F. W. Blackmar
1921	Liderlik, en az çatışma ve en güçlü iş birliğiyle başarıya ulaştırma yeteneğidir	E. L. Munson
1924	Liderlik, grubun iş birliğine özel bir anlam verebilmektir.	F. S. Chapin
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.	L. L. Bernard
1930	Liderlik, insanları, ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	C. M. Bundel
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.	C. E. Kilbourne
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	T. R. Philips
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.	N. Copeland
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.	I. Knickerbocker
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	R. M. Stogdill
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	H. Koontz ve Donnell
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları ekileme eylemidir.	G. Terry
1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	J. Lipham
1968	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.	R. Dubin
1974	Liderlik, grup süreçlerinin odak noktası; kişilik ve etkilerinin bir sonucu; uyma ve izleme sanatı; etkinin kullanılması; eylem ve davranış; inancı biçimlendirme; etkileşimin etkisi ve farklılaşan bir roldür.	R. M. Stodgill
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağmanın ötesinde, performans göstermeyi güdüleyen etki yaratmaktır.	D. Katz ve R. L. Kahn
1978	Örgütün hangi alanda ne tür bilgi yaratacağını tanımlayan ve uzun dönemli hedeflerinde bilgiyi nasıl kullanacağını ve geliştireceğinin yolunu çizen bir bilgi vizyonuna sahip olması gerekmektedir.	Burns
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	Gardner
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	C. Norris
1991	Liderlik, ortak amaçlar oluşturarak grubu harekete geçirebilmektir.	Hanson
1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati, gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkilemektir.	W. Pogonis
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.	T. J. Kowalski ve U. C. Reitzig
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar verebilmektir.	R. Heifetz
1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.	R. T. Ogawa ve S. T. Bossert
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.	Sullivan ve Harper
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.	Gallagher vd.

Kaynak: Erçetin, 2000: 4–11.

Tablo 1.1’de belirtilen liderlik yaklaşımları, içinde bulunulan zamanın bireysel, örgütsel ve toplumsal algı, beklenti ve ihtiyaçlarıyla ilintilidir ve bunun doğal sonucu

olarak da farklılıklar içermektedirler. Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere yüzyıllık bir dönemde ele alınan liderlik yaklaşımlarının birçoğunun, bir grubun, bir liderin ve bir ortak amacın olmasına odaklı ve liderliğin ortak amaçlara ulaşabilme, grup üyelerini çok yönlü etkileme gibi temel ortak özellikleri kapsadığı söylenebilir.

1.3. Lider ve Özellikleri

Lider kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettiren ve peşinden sürükleyen; yeniliklere açık olan, farklı fikir, inanç ve görüşlere saygı duyan, sürekli kendini yenileyen ve sorunlara en hızlı, en pratik yollarla çözüm üretebilen ve takipçileriyle sürekli iletişim içinde olan kişidir. Tablo 1.1'den görüldüğü gibi lider örgütte iyi, yaratıcı, güvenilir ve gurur duyulan kişiler olmasının yanı sıra kendi iç dünyaları, sosyal çevreleri ve görevleri arasında dengeyi ve etkileşimi sağlayan kişilerdir.

Aslında lider, geleceğe dair, güçlü, heyecan verici, ilgi uyandırıcı ve net bir vizyon ortaya koyan, insanlara öncülük etme ayrıcalığıyla bu vizyona ulaşmak için takipçilerine öncülük ederek yapılması gerekenleri onlara büyük bir motivasyonla benimsetebilen kişidir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde Bursa Valisi olan Ahmet Vefik Paşa ise liderlerin kişilik özelliklerinin lider davranışlarındaki en önemli unsurlardan birisi olduğunu ve M harfi ile başlayan birçok özelliği taşımaları gerektiğini vurgulamıştır (Özdemir, 2008: 61). Bir validen beklenen rollerin çok ötesinde kitap çevirisi yapan ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M Özellikler Yaklaşımı" Tablo 1.2'de verilmektedir.

Tablo 1.6.12. Liderlikte M Özellikleri

Muteber	Sözü geçen, itibar edilen	Muhibbi	Muhabetli, sempati ve sevgi duyan
Mutena	Seçkin, özenilmiş	Mükrim	Cömert, ikram eden
Mutedil	Aşırı olmayan	Mültefit	İltifat eden, nazik kibar
Mu'tezim	Azimli, hırslı	Mümeyyiz	İyi kötüden ayırabilen
Mutlif	Bağışlayıcı, affedici	Münevver	Aydın, kültürlü
Muvakkit	Zamanı iyi ayarlayabilen	Mübeşşir	Müjdeleyici
Muvaffak	Başarılı	Mübeccel	Yüceltilmiş
Muzaffer	Galip	Muvahhit	Allah'a inanan
Müdebbir	Tedbirli, plânlayıcı	Mücerrib	Tecrübeli, deneyimli
Müceddid	Yenileyici	Müfarik	Fark edebilen, incelikleri seçebilen
Müeyyid	Kuvvetlendiren, disiplinli	Müeyya	Hazır olan
Mütefekkir	Düşünen, fikir üreten	Müferrih	Düşünen ve gerçekleştiren

Kaynak: Dökmen, 2009: 326–327.

Ahmet Vefik Paşa'nın belirttiği lider özellikleri incelendiğinde liderlerin takipçilerini etkileyebilen ve grup içinde "izlenmeye değer kişi" olarak algılanması gerekmektedir. Aslında liderlik, resmi ve gayri resmi örgütlerde bireysel özellikleri ve davranışları ile takipçileri üzerinde resmi olmayan ancak güçlü bir otoriteyi sağlamaktır.

1.4. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak liderliğin takipçilerini harekete geçirerek ortak bir amaca yöneltme becerisi olduğu söylenebilir. Liderin bu becerisi sahip olduğu ve takipçilerine bağlı olarak elde ettiği "güç" kavramını nasıl kullandığına bağlıdır.

İlgili alan yazında liderin izleyicileri etkileyebilmesi için beş güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları;

Yasal Güç (Legitimate Power): Örgütsel hiyerarşi temelli otoriteden ve liderin örgütteki konumundan kaynaklanan ve otoriteyi ifade eden güçtür.

Ödüllendirme Gücü (Reward Power): Liderlerin astlardan bekledikleri davranışların karşılığında ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücünü ifade etmektedir.

Zorlayıcı Güç (Coercive Power): Liderin, astlar tarafından yerine getirilmeyen talepleri karşısında başvurduğu ceza ve kontrol etme gücünü yansıtmaktadır.

Uzmanlık Gücü (Expert Power): Liderin sahip olduğu uzmanlık, bilgi ve becerilerden doğan gücüdür.

Benzeşim Gücü veya Karizmatik Güç (Referrent Power): Liderin doğrudan kişiliği ile ilgili olan karizmatik güç, önderin kişiliğinin takipçilerine ilham verebilmesi, onların beklenti ve ihtiyaçlarını dile getirebilmesine dayanmaktadır.

1.5. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Yöneticilik ve liderlik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da her iki kavram, işlevsel açılarından birbirlerinden ayrılmakta ancak örgütte her iki role de ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik kavramının çoğu zaman örgütün üst kademelerinde yer alan kişilere ait bir nitelik olduğu düşünülmektedir. Ancak bunun

aksine liderlik örgütte herhangi bir zamanda, herhangi bir kademedede ve herhangi bir kişi tarafından gerçekleştirilebilir.

Yönetici belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri plânlayan, uygulatan, sonuçları denetleyen ve örgütün program ve konularının tam olarak ele alındığından emin olmak zorunda olan kişilerdir. Bu açıdan belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek kararlar alma, uygulama süreçlerini birleştirerek kuruma düzenli ve riskten uzak bir çalışma ortamı hazırlama yükümlülüğündedirler.

Yöneticilerin, örgütün kıt kaynaklarını, alternatif kullanım alanları arasında en etkili biçimde dağıtım tutabilecek teknik bilgiye, insan kaynaklarını en verimli şekilde çalışmaya yöneltecek faktörleri belirlemeye ve uygulama sürecinde gerekli bilgi ve beceriye sahip kişiler (Şimşek, 2005: 14) olmaları gerektiği söylenebilir. Bu nedenle de yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip ve liderin vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli koşulları sağlayan kişiler olmaları arzu edilmektedir (Koçel, 2005: 584).

Yöneticiler ve liderler arasındaki işletme alan yazınında sıklıkla ele alınan farklar aşağıda Tablo 1.3’de gösterildiği gibidir.

Tablo 1.3. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Bir kopyadır.	Orijinaldir, düşünce-eylemde kendine özgüdür.
Sadece yönetir.	Yönetirken yenilik yapar.
Elindekileri korumaya çalışır.	Elindekileri geliştirmeye çalışır.
Sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	Kişilerin üzerine yoğunlaşır.
Çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır.	Çalışanlarına güven verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
Nasıl?’ve ‘Ne Zaman?’ sorularını sorar.	‘Ne?’ve ‘Niçin?’ sorularını sorar.
Gözü hep alt sınırlardadır.	Gözü hep ufka yönelmiştir
Taklit eder.	İcat eder.
Statükoyu kabullenir.	Statükoya meydan okur.
Aynı konumdaki kişilerle konuşurlar	Herkesle konuşurlar.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
“Etkilenme” güçleri baskındır.	“Etkileme” güçleri baskındır.

Kaynak: Güney, 2007: 359.

Tablo 1.3’ten anlaşılacağı gibi yönetici gücünü yetki ve otoritesinden aldığı için çalışanlarıyla arasında hiyerarşiye dayalı bir ilişki söz konusu iken liderler ve takipçileri arasında güvene ve iletişime dayalı bir ilişki söz konusudur.

Yöneticiler, daha çok üst yönetim tarafından belirlenmiş görevleri yerine getiren, grup üyelerinin tamamı tarafından benimsenmesi gerekmeyen, grup çıkarlarından çok örgütsel amaçlara odaklanan ve bu doğrultuda akılcı kararlarla biçimsel yapılarla davranan kişilerdir. Liderler ise grup üyelerinin tamamı veya büyük bir kısmı tarafından izlenen, bu grubun beklentilerini bilen, bu beklentiler doğrultusunda grup amaçlarını belirleyerek grup üyelerini bu ortak çerçevede etkileyen, hedefe motive eden kişilerdir.

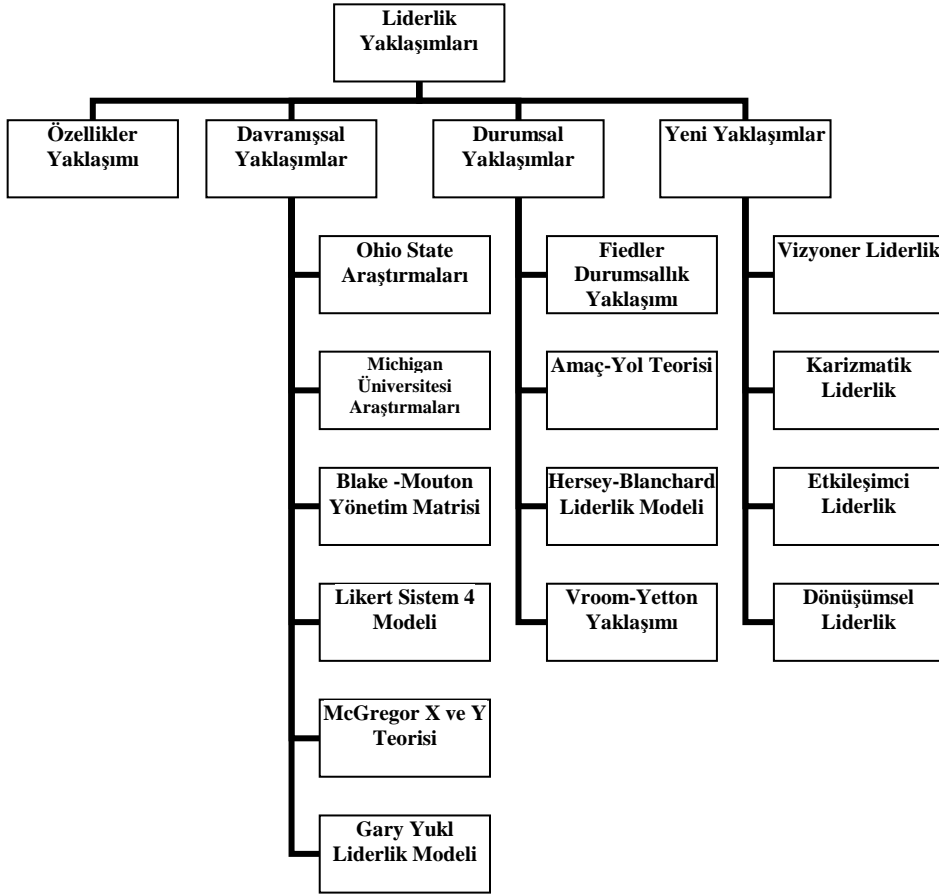
Bir başka deyişle yöneticilik işleri yönetmek, liderlik ise insanları geliştirmektir. Özetle yöneticilerin sahip olduğu biçimsel otoritelerini kullanarak başarılı olabilmeleri için önderlik niteliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

1.6. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramının gelişimi ile ilgili çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak liderlik davranışlarının her durum ve koşulda değişmesi, liderlik kavramıyla ilgili çok çeşitli model ve kuramların geliştirilmesine neden olmuştur. Liderlik konusunda olduğu gibi ortaya atılan bu yaklaşımlar da birçok çalışmada ele alınmıştır. Bu nedenle çalışmada liderlik yaklaşımları ve alt yaklaşımlarından özet olarak bahsedilecektir.

Söz konusu yaklaşımlar, liderlik ile ilgili alan yazınında genellikle özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımları ve yeni yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Çalışmada ele alınan ana yaklaşımlar ve altlarında geliştirilen diğer alt yaklaşımlar Şekil 1.1’de gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Liderlik Yaklaşımları



1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik çalışmalarında ilk ortaya atılan kuram, özellikler yaklaşımıdır. Geleneksel liderliğe dayanan özellikler yaklaşımı, grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sadece bu kişinin sahip olduğu fiziksel, zihinsel, sosyoekonomik nitelikleri ve kişilik özelliklerine bağlamaktadır. Özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmaların ilk olarak Thomas Caryle tarafından yapıldığı belirtilmektedir (Erçetin, 2000: 27).

Özellikler yaklaşımı, ortaya atıldığı günün koşullarında büyük ilgi görmüştür. Ancak sonradan yapılan çalışmalar bu yaklaşıma, liderlik özelliklerini belirleyen değişkenleri tam olarak belirleyememesi, kişisel özelliklerinin durumsal özelliklerden daha fazla önem taşıması, davranışsal ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi ve liderliğin sonradan kazanılamayacağını ileri sürmesi gibi konularda çeşitli

eleştiriler yöneltmişlerdir. Eleştiriler sonucunda özellikler yaklaşımı bir süre sonra geçerliliğini yitirmiştir.

1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderliğin davranışlar boyutu üzerinde duran davranışsal yaklaşımlar, liderliğin kişinin davranışları ile şekillendiğini savunmakta ve bireyi başarılı bir lider yapan sürecin davranışlarla elde edileceğini, bu süreçteki etkin faktörlerin de yine liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken sergilediği davranışlardan kaynaklandığını ve liderliğin eğitim ile kazanılabileceği kabul etmektedir. Bu kuramı temsil eden başlıca çalışmalar, Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli, Likert'in Sistem Dört Modeli, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi ve Gary Yukl' un Liderlik Modeli teorileridir.

Her kuramda olduğu gibi davranışsal yaklaşımların da olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Kuramların olumlu yönleri arasında, liderlik sürecinde insanla ilgili etmenlere önem vermeleri, iş tasarımı ve katılım gibi daha geniş örgütsel konuları yönetim açısından önemli bulmaları davranışsal yaklaşımların olumlu özellikleridir. Bu yaklaşımların en çok eleştirilen yönleri ise bazı işlerin sıkıcı oldukları, memnun edici olmadıkları, işlerin acımasız rekabetçi çevrelerde yer aldığı gibi çalışma yaşamıyla ilgili gerçeklerin göz ardı edilmesidir.

1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkı sağlayan ve bu konudaki yapılan en kapsamlı çalışmalardan birisi olan Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları, lider davranışlarının bağımsız boyutlarını belirleme amacıyla 1945 yılında yapılmıştır. Araştırmalarda liderlerin öncelikle olarak sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra birbirinden bağımsız iki liderlik tarzı bulunmuştur. Bu liderlik tarzları, *ilişki yönelimli* ve *görev yönelimli* liderlik tarzları olarak adlandırılmıştır (Celep, 2004: 12).

İlişki yönelimli liderlik tarzı, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Görev yönelimli ya da işe ağırlık veren liderlik ise, amaç belirleme, grup

üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları kapsamaktadır.

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947 yılında grup üyelerinin tatminini sağlayan ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek, liderlik davranışlarını açıklayan ve sınıflayan faktörleri geliştirmek için yapılan Michigan State Araştırmaları'dır.

Farklı sektörlerdeki ve farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda lider davranışlarının, çalışana dönük davranış (employee-centered style) ve işe dönük davranış (job centered style) olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

İşe yönelik liderler, daha yüksek üretim seviyesine ulaşmak için grup üyelerince önceden belirlenen, büyük ölçüde cezalandırma ve konuma dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir. Çalışana yönelik lider ise, gruptaki kişilerin çalışma koşullarını iyileştirerek tatminlerini artırmaya odaklı, kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış sergilemektedir.

Michigan Araştırmaları genel olarak, iş gören ihtiyaçlarına önem veren kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin ve başarılı liderler olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Buna göre söz konusu liderler yüksek verimlilik ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işe-dönük liderler düşük düzeyde iş gören tatmini ile ilişkilendirilmektedir (Yukl, 2010: 108).

1.6.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Matrisi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından liderlerin davranışlarını açıklamak için yönetim matrisi olarak adlandırılan iki boyutlu bir matris geliştirilmiştir. Bu matriste lider davranışlarını etkileyen faktörler, üretime ilgi ve insana ilgi olarak iki temel gruba ayrılmıştır. İşlem ve süreçlerinin, destek hizmetlerinin kalitesi ile işin verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumlar üretime ilgiyi kapsamaktadır. İnsana ilgi ise; hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, personelin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma

koşullarını sağlama ve tatmin edici kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içermektedir (Northouse, 2010: 73).

Ayrıca her boyut, bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir.

Şekil 1.2. Yönetim Matrisi Modeli

Kişiler Arası İlişkilere Dönüklük	9	1.9 Yönetim insan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götürülen ilişkiler.(Sosyal Klüp Tipi Yönetim)				9.9 Yönetim iş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı bir güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratmak.(Ekip Çalışması Ağırlıklı Yönetim)				
	8									
	7									
	6				5.5 Yönetim çalışanlarının moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişmek.(Orta Yol Tipi Yönetim)					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1 Yönetimin sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapma konusunda asgari ölçüde çaba harcamak.(Liberal Tip Yönetim)				9.1 Yönetim iş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşmak. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate almak.(İşe Yönelik Yönetim)				
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kaynak: Can vd, 1998: 325.

Şekil 1.2'ye göre farklı liderlik biçimi olduğu görülmektedir. Blake ve Adam'a göre bu biçimler (Northouse, 2010: 74) ;

- **Cıvz Liderlik (1. 1):** İşin başarılması ve çalışanların örgüt içi tatminine en az özen gösteren ve bir yönetim felsefesinden yoksun olan liderlik biçimidir.
- **Görev Liderliği (9. 1):** Liderin en üst düzeyde göreve odaklandığı ve bunun için yetki ve otorite güçlerinden yararlandığı liderlik biçimidir. Bu tipteki liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt koşullarını en fazla verimlilik sağlayacak şekilde düzenlerler.

- **Şehir Kulübü Liderliği (1. 9):** Bu seviyede yer alan liderler için önemli olan, insanlar arası iyi ilişkiler, çalışanların isteklerinin karşılanması ve örgütte insan mutluluğunun sağlanmasıdır. Ancak bu tarz yönetim biçiminin hedeflenen örgütsel başarıya ulaşması nadirdir.

- **Orta-Yol Liderliği (5. 5):** Hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren liderlik biçimidir. Lider, çalışanların istekleri ile buna bağlı moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar.

- **Ekip Liderliği (9. 9):** Hem göreve ve hem de iş görene en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgütsel amaçlar etrafında sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını ister.

Matriste belirtilen beş tür liderlik modeli içerisinde ekip liderliği etkin iletişimin ve sorun çözmenin önemli olduğu en etkili liderlik tarzıdır. Bu tür davranışlar sergileyen liderler için önemli ve hayatî bir görev olan amaç saptama ve plânlama, bireysel becerilerin bir sonucu olmaktan çok grup çalışmasının bir sonucudur (Aykanat, 2010: 20).

1.6.2.4. Likert Sistem Dört Modeli

Rennis Likert, bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda “Sistem 4” adını verdiği, etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model oluşturmuştur. Modelde yöneticilerin davranışları görev yönelimli otokratik yönetimden, insan yönelimli katılmalı yönetime doğru uzanan dört grupta toplanmaktadır. Bu gruplar, Otokratik Yönetim “Sistem 1”, Katılmalı yönetim ise “Sistem 4” olarak adlandırılırken bu iki sistem arasında yer alan Yardımsever Otokratik Yönetim (Sistem 2) ile Danışmacı Yönetim (Sistem 3) olarak isimlendirilmektedirler. Bu dört grup varsayım, davranış ve özellikler Tablo 1.4’de gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Likert Sistem Dört Modeli

Değişkeni	Sistem-1	Sistem-2	Sistem-3	Sistem-4
Astlara olan güven	Lider, astlarına güvenmez.	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.	Astlarına kısmen güvenir, karar kontrolü liderdedir.	Liderin, tüm konularda astlarına güveni tamdır
Astların algıladığı serbestlik	Astlar, ilgili konularda, üstleriyle görüşürken kendilerini serbest hissederler.	Astlar, ilgili konularda kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini çok serbest hissederler.	Astlar, kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün, astlarla olan ilişkisi	Lider, iş konularında astların fikrini çok az alır.	Lider, ara sıra astların fikrini alır.	Astların fikrini alır, yararlanmaya çalışır.	Lider, her zaman astların fikrini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Akçakaya, 2010: 98–99.

Likert’ in yaptığı araştırmalarda, verim oranı yüksek ve başarılı örgütlerin “Sistem 4”, başarısı daha az örgütlerin ise “Sistem 1” yaklaşımına doğru hareket ettikleri söylenebilir.

1.6.2.5. X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından 1975 yılında geliştirilen X ve Y Teorileri liderlik davranışları ile ilgili iki farklı tarz sunmaktadır. McGregor’a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır ve bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsil eden X ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (Akçakaya, 2010: 99).

X Teorisini benimseyen yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler, fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar; güvende olmak isterler ve bu yüzden sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler.

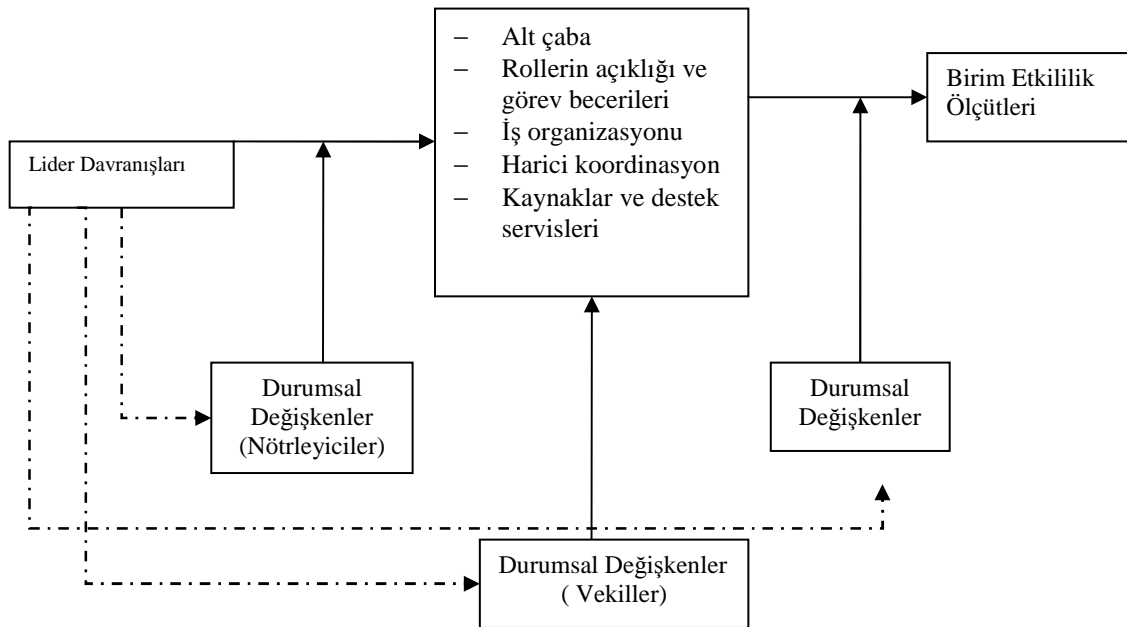
Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre ise insanlar doğuştan tembel değildirler, onları bu hale getiren deneyimleridir. Liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Koçel, 2003: 594–595). Drucker’e göre Y teorisine göre liderlik, X teorisine göre daha zordur; çünkü Y teorisinde görevin tüm sorumluluğu hâlâ liderdedir; lider yetkilerini devretse bile sorumluluklarını hiçbir zaman devredemezler (Cohen, 2010: 191).

1.6.2.6. Gary Yukl Liderlik Davranış Modelleri

Gary Yukl tarafından 1989 yılında geliştirilen bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile iş görenlerin verim ve iş tatmini arasındaki bağımlılığı göstermektir. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerinde yaptığı araştırmalarda insan ve görev ekseninde ele aldığı liderlik davranışlarına katılımcılığı da ekleyerek, liderlerin çalışanların karar alma süreçlerine katılmalarına ne kadar uyguladığını ölçmüştür (Yukl, 2010: 181). Yukl, geliştirdiği teoriyi Ayrılık ve Çoklu-Bağlanma modelleriyle ele almaktadır.

Çoklu bağlanma modeline göre lider davranışları ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Ayrılık Modeli'ne göre, çalışanın tatmini, bireyin liderden “beklediği davranış” ile “gerçekleşen davranış” arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010: 180). Birey yerine grup tatminine odaklanan Çoklu Bağlama Modeli ise, grup verimliliğinin oluşmasında değişik liderlik davranış değişkenlerinin durum değişkenleri ile nasıl etkileştiğini açıklamaktadır. Yukl, grup tatmini, karar merkezietçiliği ve insana ve gruba dönük olmanı ötesinde "ara değişkenlerin" etkisi ile ortaya çıktığını ortaya koymaktadır (Yukl, 2010, 180). Bu ilişkiler Şekil 1.3'de verilmektedir.

Şekil 1.3. Yukl Çoklu Bağlama Modeli



Kaynak: Yukl, 2010: 180.

Modele göre çoklu bağlanma modelinin dört temel hipoteze dayandırdığı söylenebilir.

- H1: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.
- H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmelerine etki eder.
- H3: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkezîyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.
- H4: Göreve dönüklük ve karar merkezîyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder.

1.6.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık teorileri, lider davranışlarının en uygun lider tarzının ortama göre değişkenlik gösterdiğini ve bu değişkenliklerin gerçekleştirilecek işin niteliği, lider-ast ilişkisini ve liderin mevkisine dayanan otorite derecesini etkilediğini savunmaktadırlar. Durumsallık yaklaşıma göre etkili liderlik, belirli liderlik özellikleri ve davranışları ile belirli durumsal koşulların bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2005: 8).

Bu konuda en çok bilinen çalışmalar; Fiedler Durumsallık Yaklaşımı, Amaç-Yol Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Liderlik Modeli, Vroom-Yetton Normatif Liderlik Yaklaşımıdır.

Durumsallık yaklaşımlarının olumlu yönleri, liderlere serbestlik tanınması, birey davranışlarını basit biçimde çeşitli durumsal gereklerine bağlaması, liderlerin gruplarla anlayışlı biçimde iletişim kurması ve liderleri çeşitli durumlara göre mantıklı bir biçimde çözümlenmeye cesaretlendirmesidir. Ancak bu yaklaşımlar, lider davranışlarının her zaman astlarına tutarlı ve samimî gelmeyebileceği hususunu göz ardı etmektedirler, çünkü liderler, davranışlarını koşullara bağlı olarak değiştirmektedirler. Bir durumda seçilen bir yaklaşım, diğer durumlarda başka yaklaşımlar, lideri tutarsızmış gibi gösterebilmektedir.

1.6.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen yaklaşım Fred Fiedler ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen modeldir. Bu modele göre lider davranışlarını, lider-izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi belirlemektedir. Üç değişkenin alacağı değerlere göre oluşan her durumda farklı liderlik davranışları görülmekte, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşmakta ve lider tarafından sergilenmesi gereken liderlik davranışını şekillenmektedir.

Tablo 1.6. Fiedler Durumsallık Teorisi

Lider-İzleyici İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Plânlanmış		Plânlanamayan		Plânlanmış		Plânlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8

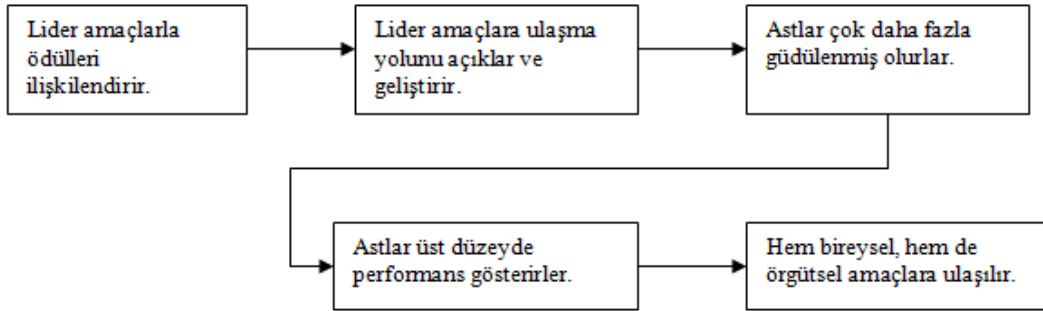
Kaynak: Koçel, 2005: 599.

Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışını etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışları uygun ve etkin olacaktır.

1.6.3.2. Amaç- Yol Modeli

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda sayılan kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş amaç-yol modelidir. Amaç-Yol Teorisinin iki temel ilkesi vardır. Birincisi lider davranışları, algılanan iş tatmini ya da gelecekte elde edilecek tatmini artırmaya yönelik ise astlar tarafından kabul edilebilmektedir. Diğeri ise, lider davranışları astların etkili performans göstermeleri için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan motivasyonu sağlamalı ve koçluk, rehberlik, destek ve ödül şeklinde kendini göstermelidir (House, 1996: 325). Bu ilkelerin benimsendiği ve uygulandığı durumda liderlik süreci Şekil 1.4'de gösterildiği gibi gerçekleşmektedir.

Şekil 1.4. Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Süreci



Kaynak: Erçetin, 2000: 47.

Örgütsel amaçlara ulaşmayı, iş tatminini sağlamayı, astlarını güdülemeyi ve etkilemeyi amaçlayan liderlerin bu amaçlarına ulaşmaları için sergilemeleri için liderler yönlendiren, katılan, destekleyen, başarı merkezli, temsil eden, etkileşimi kolaylaştıran, işi kolaylaştıran, grup kararlarında etkili ve paylaşımcı roller sergilemeleri (House, 1996: 325) gerekmektedir.

Amaç-yol teorisinin liderlere astların iş tatminlerini ve performanslarını nasıl sağlayacaklarını ve astlara nasıl yardım edecekleri konusunda bilgi vermesi ve bir liderlik teorisi ile beklentileri bütünleştirmesi açısından güçlü bir teoridir (Northouse, 2010: 135). Buna karşın teorisin karmaşıklığı, işgören performansı ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi tam olarak ifade edememesi ve liderliği sadece astları etkilemek olarak görmesini teorisin zayıf yönleri arasındadır.

1.6.3.3. Hersey-Blanchard Durumsallık Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu model, liderlik davranışlarında genel liderlik modelinin kabul ettiği ilişki ve görev yönelimli davranışların yanında grubun olgunluk düzeyinin de etkili olduğunu belirtmiştir. Hersey ve Blanchard' a göre grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerinden daha çok, psikolojik ve işle ilgili özelliklerini kapsamaktadır (Celep, 2004: 19).

Hersey ve Blanchard tarafından yapılan araştırmalar sonucu geliştirilen modelde farklı olgunluk düzeyine uygun dört lider tipi bulunmaktadır. Bu tiplerde, izleyenin göreve olgunluk derecesi arttıkça lider göreve dönük davranışı bırakarak, kişiler arası ilişkilere ağırlık vermektedir. Söz konusu dört liderlik tipi şunlardır:

- Söyleyen-Yüksek görev-Düşük ilişki: Tek kanallı iletişim vardır. Lider, amaçları ve izleyenlerin görevlerini; neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar.

- Satan-Yüksek görev-Yüksek ilişki: İzleyenler görevlerini öğrendiklerinde kullanırlar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır, ama henüz daha fazla sorumluluk alacak düzeyde değildir.

- Katılmalı-Düşük görev-Yüksek ilişki: İzleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar üstlenmeye hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz.

- Yetki devreden-Düşük görev-Düşük ilişki: İzleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir, başarı istekleri de artık fazlaşmıştır ve kendilerini denetleyebilmektedirler.

1.6.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Modeli

Vroom ve Yetton, liderlerin karar vermede kullanabilecekleri, kararın niteliği ve benimsenebilirliği ölçütlerine dayanan normatif bir model geliştirmişlerdir. Buna göre lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe uygun kararlar verebilmelidir.

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorunlar, çözümlerin sadece bir izleyeni etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen durumlar ise grup sorunları olarak sınıflandırılmaktadır. Model, yedi değişik durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı ile ifade edilmektedir. Buna göre;

- *O1-Otoriter1*- Lider, elindeki bilgiler ışığında sorunu çözer, kararı verir.
- *O2-Otoriter2*- Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.
- *D1-Danışmalı1*- Lider, ilgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır, ama kararı kendisi verir.
- *D2-Danışmalı2*- Sorunu astlarla grup düzeyinde paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır, ama kararı kendisi verir.
- *G2-Katılmalı*- Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır; birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Vroom-Yetton modeli daha ileriye giderek, yedi durumsal doğru yoluyla soruların analizinde belirli yollar önerilmektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider yukarıdaki beş davranıştan birini seçebilmektedir.

1.6.4. Günümüz Liderlik Yaklaşımları

Etkin liderlik yüksek adalet, bilge kararlar ve karmaşık bilgileri yorumlama kapasitesini ve değişen rekabet koşullarında başarı, süreklilik ve mükemmelliği yöneterek meydan okumayı gerektirmektedir. Bu nedenle liderlik teorileri ve uygulaması alanlarında araştırma ve inceleme yapan akademisyenler günümüzün örgütlerinde çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimler gerçekleştirebilmelerini sağlayan çağdaş liderlik modellerini önermektedirler (Akçakaya, 2010: 3).

Literatürde çağdaş liderlik biçimleri farklı sayılarda verilmektedir. Örneğin Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 213–220), 3 farklı liderlik türünden bahsederken, Güney (371–380) 5, Akçakaya (2010: 109–122) 17, Akdemir (2008: 80–137) ise 10 farklı liderlik modeline vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada ise sadece literatürde sıklıkla yer verilen karizmatik, vizyoner, etkileşimci ve dönüşümsel liderlik kavramlarından bahsedilmektedir. Dönüşümsel liderlik kavramı, çalışmanın unsurlarından birisi olduğu için diğer liderlik özelliklerinden daha ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

1.6.4.1. Karizmatik Liderlik Modeli

Karizmatik Liderlik yaklaşımı, ilk olarak 1980’li yıllarda Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Liderlik davranışlarında karizmanın etkili olduğu vurgulayan yaklaşımın odak noktasını, doğuştan gelen bir güç olduğu kabul edilen karizma (büyüleyici özellik) kavramı oluşturmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanlarını daha iyi başarılar elde etmek için ilham ve heyecan verirken (Bass, 1990: 21) gücü sınırlı bir kaynak olarak görürler ve bu güçlerini elden çıkarmamak için takipçilerinin kendilerine bağlılık hissetmelerini sağlarlar (Owen vd., 2004: 317). Karizmatik liderler, kendilerine has “karizma” özelliklerinden dolayı takipçilerinin üzerinde önemli bir duygusal güce de sahiptirler.

1.6.4.2. Vizyoner Liderlik Modeli

Vizyoner liderlik, tüm yaşam ve insanlık için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak ve insanlığın karşı karşıya bulunduğu karmaşık problemlere çözüm bulmak amacıyla ortaya çıkan bir liderlik biçimidir (Koçman, 2005: 8). Buna göre vizyoner liderlerin yüksek amaçlar meydana getirirken büyük miktarlardaki bilgileri toplayarak onları anlamlı bir vizyon içinde birleştirdikleri ve bu vizyonu çalışanlara aktararak gerçekleştirme sürecinde çalışanların gönüllü katılımını sağladıkları söylenebilir.

1.6.4.3. Etkileşimci Liderlik Modeli

Etkileşimci liderlik, liderler ile takipçilerine sergiledikleri sadakat ve yaptıkları işe karşılık onlara verdiği maddî/ manevî ödül sağladıkları liderlik türüdür. Karşılıklı fayda ilişkisine dayalı olan etkileşimci liderlik, lider ile çalışanların bir araya gelerek yapılması gereken işleri belirlemesi, bu işlerin astlar tarafından istenen şekilde yapılıp yapılmamasına göre onlara verilecek ödül-ceza üzerinde anlaşılması temeline dayanmaktadır (Bass, 1990: 20; Bass ve Steidlmeier, 1998: 4).

1.6.4.3.1. Etkileşimci Liderin Özellikleri

Etkileşimci liderlik, takipçilerin verimliliklerinin yeterliliğine göre ödüllendirildikleri ya da cezalandırıldıkları durumda ortaya çıkmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1998: 6). Etkileşimci liderlik, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik bileşenleri ile birlikte ele alınmaktadır.

- **Koşullu Ödüllendirme:** Koşullu ödüllendirmede lider, yapılması gereken işler konusunda takipçileriyle bir anlaşma yapmakta ve onlara hizmetleri karşılığında kaynak ödeneği sağlanması, görevlendirme ve danışmanlık yapılması gibi çeşitli ödüller vaat etmektedir (Bass, 1998: 6).

- **İstisnalarla Yönetim:** Hedeflenen performans ile mevcut performans arasında önemli bir farklılığın bulunduğu durumlarda yöneticinin devreye girmesini ifade eden bir kontrol tekniğidir. Bass'a (1998: 7) göre istisnalarla yönetim boyutu, diğer bileşenlerine göre daha az etkili olup, aktif ve pasif liderlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Aktif liderlik, performans hedefinden

sapmalar oluştuğunda duruma m¼dahale etmeyi, pasif liderlik ise örg¼tte önceden belirlenmiş kural ve prosed¼rlere uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçmeyi ifade etmektedir.

- **Tam Serbesti Taniyan Liderlik:** Tam serbesti taniyan liderlik tarzında, adından da anlaşılacağı gibi lider, önemli kararları almamakta, sorumluluklarını önemsememekte, sahip olduğu yetki ve otoriteyi kullanmaktan kaçınmaktadır (Bass, 1998: 7). İstisnalarla pasif yönetimle benzeşen tam serbesti taniyan liderlik bileşeninde liderin örg¼tsel rol¼ ile takipçilerin rolleri arasında fark çok azdır. Ayrıca örg¼tsel amaçların belirlenmesinde ve ulaşılmasında izleyiciler liderden daha fazla söz sahibidirler (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

1.6.4.4. Dönüşümsel Liderlik Modeli

Dönüřümc¼ liderlik kavramı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük bir öneme sahip bir liderlik anlayışıdır. Özellikle son dönemlerde çok fazla sayıda akademik çalışmaya konu olan dönüşümsel liderlik, örg¼tlerin değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde ihtiyaç duyulan yönetsel anlayışı ve tüm hareket tarzlarını bütünleştiren bir liderlik modelidir.

Dönüşümsel liderlik duygular, değerler, etik kurallar, standartlar ve uzun dönemli amaçlar ile ilişkili olarak insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Bu süreç doğrultusunda örg¼tsel çıktıların sonuçları ile takipçilerin inançlarını, varsayımlarını, davranışlarını değiştirebileceği görüşüne dayanmaktadır (Moynihan vd., 2011: 5).

Lider ve takipçiler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşım (Tichy ve Devana, 1990: 244) olan dönüşümsel liderlik bugünü dönüştürerek, diğerlerinin tercih edilen gelecekle ilgili karara katılmalarını sağlayarak ve hep birlikte bunu gerçekliğe dönüştürerek geleceği yaratmaya çalışmaktadır (Owen vd., 315).

Dönüşümsel liderler, sadece düş¼nen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düş¼nceleri aşılayan, öngörü sahibi kişilerdir; geleneksel örg¼t bürokrasisinde girişimciliğe, kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 1999: 4).

Dönüşümsel liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanarak (Şahin, 2009: 104) çalışanlarını güçlü biçimde etkileyerek, örgütsel amaç ve hedeflerin, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine engel olmasını sağlamaktadırlar (Ülgen ve Mirza, 2004: 377). Ayrıca izleyenleri ile yakın ilişkiler kurarak ve her birinin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak tüm takipçilerine kişisel ilgi göstermekte (İşcan, 2006: 164) ve karizmatik davranışları ile onları etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamaktadırlar (Bass, 1990: 21).

Aslında dönüşümsel liderlik, değişim çok iyi yönetebilme, örgüt için daha iyi bir gelecek tasarlayabilme, vizyon oluşturabilme, vizyonu tüm takipçilerine etkin bir şekilde herkese benimsetebilme ve hayata geçirmek için istek uyandırabilme yeteneklerini barındırmaktadır (Burns, 2010: 142).

1.6.4.5. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımları

Dönüşümsel liderler ve takipçileri arasında güvene, inanca ve saygıya dayalı bir ilişki vardır ve bu ilişki dönüşümsel liderliği diğer liderlik özelliklerinden ayırmaktadır.

Dönüşümsel liderlik kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlardan ele alınmıştır. İlgili literatürde yer alan yaklaşımlarının bazıları çalışmanın bu bölümünde belirtilmektedir.

1.6.4.5.1. James MacGregor Burns Yaklaşımı

Adından da anlaşılacağı üzere değişime ve değişimi gerçekleştirecek olan insana odaklı olan dönüşümsel liderlik kavramı, ilk kez siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ABD’de politik liderlik eğitimi sırasında ortaya atılmıştır (Owen vd., 2004: 315). Burns (1978) yaptığı konuşmada,

“Bir ya da birkaç kişi başkalarıyla, lider ile takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlâka teşvik ettikleri bir ilişkiye geçtiklerinde dönüşümsel liderlik gerçekleşir. Dönüşümsel liderlik, liderlik edenlerin ve beraberindekilerin insanî etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıklarında kalıcı bir manevî özellik kazanır ve her iki taraf için de manevî bir özellik kazanarak dönüşümsel bir etki sağlar”

ifadesiyle dönüşümsel liderlerin temel özelliklerini tanımlamıştır (Owen vd., 2004: 316).

Burns'e göre, dönüşümsel liderler takipçilerini etkilemek için olumsuz izlenimler bırakmak yerine özgürlük, gelişim, huzur, eşitlik, adalet, barış gibi olumlu ve etik değerleri ön plâna çıkarmaktadır (Güney, 2006: 140–141). Ayrıca takipçisinin ya da potansiyel takipçisinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, talebini kısa sürede fark ederek takipçinin ihtiyaç ve isteklerine hitap etmekte, takipçiyi güdülemekte ve harekete geçmesini sağlamaktadır (Burns, 2010: 427) .

1.6.4.5.2. Bernard M. Bass Yaklaşımı

Bernard M. Bass, Burns tarafından ortaya atılan dönüşümsel liderlik yaklaşımını geliştirerek sağlam bir zemine oturmasını sağlamıştır. Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin yerine kullanılabilir bir kavram olmaktan ziyade onun etkinliğini artıran bir etkiye sahiptir (Bass, 1990: 20). Bu doğrultuda dönüşümsel liderler karizmatik kişilerdir; takipçilerinin duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılamakta, onların amaç ve eylemlerinde ilham kaynağı olmaktadır.

Avolio'ya göre dönüşümsel liderler, çalışanların görevlerini ve bunun gerektirdiği iş ve koşulların; yüksek motivasyon ve iyi bir performansın örgütsel amaçlara ulaşmada çok etkili olduğunu çalışanların çok daha fazla fark edebilmelerini sağlayarak üzerlerinde olumlu etki bırakmaktadırlar (Bass vd., 2003: 215).

Bass, Avolio ile birlikte dönüşümsel liderlik konusunda yaptığı çeşitli çalışmalar sonucunda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-MultiFactor Multifactor Leadership Questionnaire) geliştirmiştir. Dönüşümsel liderlik konusunda yapılan birçok çalışmada kullanılan bu ölçekte,

Dönüşümcü Liderlik:

1. İdeal etki- Karizma (charisma-idealized influence)
2. İlham kaynağı olma (inspirational motivation)
3. Zihinsel teşvik (intellectual stimulation)
4. Bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration) boyutlarıyla ele alınmaktadır.

Belirtilen unsurlara dair açıklamalar Dönüşümsel Liderliğin Boyutları başlığı altında incelenmektedir.

1.6.4.5.3. Warren Bennis ve Burt Nanus Yaklaşımı

Günümüz koşullarının liderlikten çok daha fazlasını gerektirdiğinin altını çizen Bennis ve Nanus, liderlerin artık takipçilerinin ihtiyaçlarına önem veren dönüşümcü liderlik rollerini benimsemeleri (Wallace ve Weece, 1995: 182) gerektiğini ve ayrıca dönüşümsel liderlerin aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Cumaligulyev, 2010: 28).

Vizyon aracılığıyla odaklanma: Herkes tarafından benimsenen gerçekçi bir vizyon ilgi uyandırmakta, heyecan vermekte, yeteneklerin amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktadır.

İletişim kurma: Liderler vizyonlarını ve gerçekleşmesini istedikleri amaçları takipçilerine kusursuz bir şekilde anlatmayı ve onların taleplerini anlamayı başarmaktadırlar.

Güven ortamı yaratma: Lider ile takipçileri arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.

Özsaygının gelişmesini sağlama: Her bir takipçinin kendine saygı duyması ve güçlü/ zayıf yönlerinin keşfetmesi için farklı eylemler gerçekleştirilmektedir.

1.6.4.5.4. Philip M. Podsakoff Yaklaşımı

Philip M. Podsakoff, Scott Mackenzie ve William Bommer 1990 yılında dönüşümsel liderlik konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar dönüşümsel liderliğin işgören tutumu ve performanslarına etkisini ölçmeye yönelik çalışmaların aksine dönüşümsel lider davranışlarının çalışanların doyum ve güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki dolaylı etkisini belirlemeye yöneliktir (Sağnak, 2010: 1119). Ayrıca Podsakoff ve arkadaşları, Dönüşümsel Liderlik Ölçeği'ni (TLI) geliştirmişlerdir. TLI ölçeği, dönüşümsel liderlik davranışlarını, aşağıda belirtilen altı temel boyut ile açıklamaktadırlar (Podsakoff vd., 1996: 267–268).

- *Vizyonu açıkça tanımlama:* Dönüşümsel liderin vizyon belirlemesini, takipçileriyle paylaşmasına odaklanarak onları geliştirmesi, ilham vermesi ve örgüt için yeni fırsatlar tanımlamasıdır.
- *Uygun rol model olma:* Dönüşümsel liderin takipçilerinin gözünde uyumlu ve tutarlı davranışlarla, “örnek” bir lider olabilme yönünde sergilediği davranışlardır.
- *Grup amaçlarının kabulünü sağlama:* Dönüşümsel liderin takipçileri arasında işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olduğu ve herkesçe benimsenen bir hedefe yönelik olarak çalışmalarını sağladığı davranışlarıdır.
- *Yüksek performans beklentisi:* Dönüşümsel liderin mükemmeliyet, kalite ve takipçilerinden yüksek performans beklentisini gösteren davranışlarıdır.
- *Bireysel ilgi (destek) sağlama:* Dönüşümsel liderin takipçilerine duyduğu saygıyı ve onların kişisel ihtiyaçları ve beklentilerine olan ilgisini gösteren davranışlarıdır.
- *Entelektüel uyarım:* Dönüşümsel liderin, takipçilerine dair bazı yargılarını, yeniden değerlendirmeleri ve nasıl daha fazla başarılı olabileceklerini düşünceleriyle ilgili davranışlarıdır.

Podsakoff ve arkadaşları bu davranışların çalışanların örgüt hedeflerini başarmak için daha fazla çalıştıkları ve iş tatminlerinde artış olduğuna vurgu yapmışlardır.

1.6.4.5.5. Noel Tichy ve Mary Anne Devanna Yaklaşımı

Tichy ve Devana, dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıkları belirlemek için çeşitli çalışmalar yapmışlar ve dönüşümsel liderliğin yedi belirgin özelliğini tespit etmişlerdir. Bu özelliklere göre dönüşümsel liderler,

- Kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler.
- İhtiyatlı ve cesurdurlar; gerektiğinde risk almaktan çekinmezler. Statükoya karşı dik durabilirler.
- Takipçilerine inanırlar; onların ihtiyaç ve beklentilerinin farkındadırlar; onları güçlendirmeye çalışırlar.

- Değerleri açık bir biçimde ifade edebilir ve değerle uygun davranırlar.
- Hayat boyu öğrenmeyi benimsemişlerdir; sürekli öğrenirler. Hataları da öğrenmenin bir parçası olarak kabul ederler.
- Belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkabilirler.
- Vizyonerdirlere. Gelecekte olmak istedikleri yeri belirleyip iletişim becerileriyle bunu takipçilerine benimsetebilme yeteneğine sahiptirler (Simić, 1998: 51) .

Tichy ve DeVanna, Amerikanın önde gelen dönüşümsel liderleri ile yüz yüze yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüşümsel liderlerin “Üç-hareket süreci (Three-Act Process)” adını verdikleri değişim ihtiyacını fark etme, bir vizyon yaratma ve değişimi kurumsallaştırma süreçleriyle değişimi yönetebilecekleri görüşünü savunmuşlardır (Tichy ve DeVanna, 1990: 128; Aktaran, Sarı: 2007: 47).

1.6.4.6. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Dönüşümsel lideri diğer liderlik türlerinden ayıran dört temel boyutu vardır. Bu özellikler İdeal Etki-Karizma, Zihinsel Özendirme (Entelektüel Uyarım), İlham Verici Güdüleme ve Bireysel İlgidir.

- **İdeal Etki-Karizma:** Liderin değerleri, inançlar ve misyon duygusuna odaklanan karizmatik davranışlarını ifade etmektedir. İdeal etki, takipçilerde lidere karşı gurur, güç ve güven duyulmasını sağlar; liderin önem verdiği değer ve ilkelerin benimsenmesini, güçlü bir amaç ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini göstermektedir.

Bu özellik, çalışanların liderlerini etkili, azimli ve çalışkan olarak algılamalarını sağlayarak, çalışanların iş tatminini arttırmakta ve böylece onların yüksek performans göstermelerine etki etmektedir (Aydoğmuş, 2011: 121). Ancak karizma özelliğinin getirdiği tüm avantajlara rağmen yöneticinin sadece karizmatik olması onun dönüşümsel veya karizmatik lider olması için yeterli değildir.

- **İlham Kaynağı Olma:** İlham kaynağı olma özelliği, liderin heyecan verici, inandığı örgütsel amaçlara giden yolları takipçilerine göstermesi ve onlara yapabileceklerine dair inanç duyması ve bunu dile getirmesine dayanmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı güvene dayanan bu özellik, aslında takipçilerin zorluklara karşı gelmelerine ve paylaşılan amaçlar için girişimlerde bulunmalarına çaba göstermelerine zemin hazırlamaktadır. Böylece astların beklenen performans düzeyinden daha fazlasını sağlamayı amaçlamaktadır.

- **Zihinsel Teşvik:** Entelektüel uyarım ya da zihinsel teşvik davranış bileşeni ile dönüşümsel liderler, takipçilerinin varsayımlarını sorgular, problemleri analiz eder ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirmekte; zekâ, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirmekte ve böylece onların daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlamaktadırlar (Bass vd., 2003: 208). Ayrıca takipçilerini sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşmalarını ve yaratıcılığı teşvik etmekte; sorunların gerçek nedenlerinin araştırmaya ve analiz etmeye yöneltmektedir.

- **Bireysel İlgi:** Bireysel ilginin temelini, her bireyin zamanla kendi iradesiyle veya liderin etkisiyle değişebilen farklı beklenti ve ihtiyaçlarının olması anlayışı oluşturmaktadır. Lider, takipçilerine güven ve saygı duyduğunu ve değer verdiğini bilmelerini sağlamaktadır. Ortaya çıkan olumlu durumun sonucunda izleyiciler daha fazla çalışıp, performans ve verimliliklerini artırmakta; kişisel ve profesyonel olarak daha çok gelişim göstermektedirler (Aydoğmuş, 2011: 127).

Dönüşümsel liderlerin her bir takipçinin bireysel başarısının artması ve gelişme sağlaması için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireysel ilginin alanına girmektedir, çünkü dönüşümsel liderlik yaklaşımı; izleyenlerin kendi güç ve liderlik potansiyellerini fark etmesini sağlama yönünde bir anlayıştır (Owen vd., 2007: 319).

Jandaghi ve arkadaşları tarafından yapılan “Başarılı ve Başarısız Örgütlerde Dönüşümsel Liderlik” isimli çalışmada (Jandaghi vd., 2009: 368) başarılı örgütlerde

Bireysel İlgi boyutunun en az görülen dönüşümsel liderlik unsuru olduğu belirtilmektedir. Bunun bir sonucu olarak başarılı örgütlerdeki dönüşümsel liderlerin de takipçilerinin çıkarları ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

1.6.5.1. Dönüşümsel Liderlerin Özellikleri

Dönüşümsel liderlerin taşınmaları gereken, takipçileri üzerinde etki yaratmalarını sağlayan bazı özellikleri vardır. Bu beceriler ve unsurları Tablo 1.5’de belirtilmektedir.

Tablo 1.5. Dönüşümsel Liderlerin Temel Becerileri

Kendini Yönetebilme	İletişim	Danışmanlık	Problem Çözme	Çok Yönlülük
İnançları Açıklama	Kendini İfade Etme	Gayri Resmi Değerlendirme	Gelişmiş Empati	Kişisel Tarzları Belirleme
Amaç ve Vizyon Belirleme	Hayal Yönetimi	Resmi Değerlendirme	Problem Araştırma	Tarz Değiştirme
Değer Belirleme	Etki Yönetimi	Problem Yönetmeyi Kolaylaştırma	Problem Tanımlama	Rolleri Belirleme
Eğitim Hedefi Belirleme	Soru Sorma	İhtiyaçları Belirleme	Problemi Sahiplenme	Rol Değiştirme
Kariyer Hedefi Belirleme	Dinleme	Hazır Olma	Amaç Belirleme	Becerileri Belirleme
Zaman Yönetimi	Gözlemleme	Temel Değerlere Uyum	Eylem Plânlama	Beceri Değiştirme
Stres Yönetimi	Katılma	Vizyon Fikir Birliğinin İnşası	Eylem Plânlarnı Uygulama	Örgütsel Gelişim Adımlarını Tanıma
Sağlık Yönetimi	Anlayarak Yanıtlama	Strateji Fikir Birliğinin İnşası	Kendiyle Paylaşma	Örgütsel Gelişim Adımlarını Kolaylaştırma
Pozitif Zihinsel Tutum	Yüzleşme	Program Tasarımı	Yakınlık	Sürekli Gelişim Programlarını Kolaylaştırma
İnançları Açıklama	İlgi çekicilik	Sürekli Gelişme	Gelişmiş Empati	Lider Değerlendirme
Amaç ve Vizyon Belirleme	Duygusal Farkındalık	Performans Ölçümü	Problem Araştırma	Çevre İnceleme
Değer Belirleme	İlişki Yönetimi	Gayri Resmi Değerlendirme	Problem Tanımlama	Kişisel Tarzları Belirleme
Eğitim Hedefi Belirleme	Kendini İfade Etme	Resmi Değerlendirme	Problemi Sahiplenme	Tarz Değiştirme
Kariyer Hedefi Belirleme	Hayal Yönetimi	Problem Yönetmeyi Kolaylaştırma	Amaç Belirleme	Rolleri Belirleme

Kaynak: Carrs, 2010: 15.

Buna göre dönüşümsel liderlerin kendilerini yönetebilme, iletişim, danışmanlık, problem çözme ve çok yönlülük becerilerine sahip olmaları gerekmektedir, aksi durumda dönüşümsel liderlikten bahsetmek mümkün değildir.

Kendini yönetebilme becerisi liderlere kendilerini tanımalarına ve güçlü oldukları yönlerin farkına vararak takipçileri üzerindeki etkilerinin güçlü olmasını sağlamaktadır. İletişim becerileri, liderin kendisini doğru biçimde ifade etmesini ve takipçilerinin güvenini artırmakta ve potansiyel problemlerin en aza indirilmesini ya da var olan problemlerin çözümünü kolaylaştırmaktadır. Problem çözme becerileri, liderin potansiyel problemleri nasıl fark ettiği ve mevcut problemleri nasıl ele aldığını ile ilgilidir. Danışmanlık becerileri, takımın gelişmesi için gerekli olan tüm becerilerin tanımlanmaktadır. Çok yönlülük becerileri ise en zor olan ve diğer dört beceriden sonra kazanılan becerilerdir.

Yammarino ve arkadaşlarına göre dönüşümsel liderler, takipçileriyle resmi kurallar ve ödüllere bağlı olmayan bir etkileşim içindedirler; katılımcılığı ve sorumluluk dağılımını sağlamayı temel görev olarak kabul etmektedirler (Yammarino vd., 1997: 206).

Jan Carlzon'a göre dönüşümsel liderler, takipçilerinin kabul edecekleri ve kendi sorumluluklarını güvenle hayata geçirecekleri bir ortam sunarken, gerçek bir vizyona ulaşmak için nelerin gerekli olduğu hususunda takipçilerinin fikir ve önerilerini dinleyerek de onları örgütün vizyonuna dâhil etmektedirler (Ackoff, 1998: 4).

Takipçilerinin kendisiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlayacak istek ve kendini adama duygusunu yaratma yeteneğini taşıması gereken (Ackoff, 1999: 21), dönüşümsel liderlerin karakteristik özellikleri şunlardır (Bekiş, 2006: 20);

- *Ortak vizyon yaratma:* Dönüşümsel lider takipçilerinin gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendiği için pro aktiftir; izleyicilerinde yeni beklentiler ve harekete geçirecek yeni süreçler oluştururlar.
- *Vizyonu iletme:* Dönüşümsel liderler ortak vizyonu takipçilerine ileterek ortak anlam ve amaçlar aşılama ve onlara ilham verir ve güdümler.
- *İlişkileri geliştirme:* Dönüşümsel liderler arkadaşça, doğal, nazik ve cana yakın davranarak takipçilerinin beklentilerine uygundur.

- *Destekleyici örgüt kültürü geliştirme:* Dönüşümsel liderler ortak değerleri açık şekilde iletir ve davranışlarında bu değerleri yansıtırlar.
- *Uygulamaya rehberlik etme:* Dönüşümsel liderler izleyicilere öğrenme ve gelişme fırsatı sağlarlar.
- *Bir karakter sergileme:* Dönüşümsel liderler tutkulu ve kendilerini örgüt amaçlarına adanmış olarak gören kişilerdir. Dürüstlük, güven, insana saygı gibi özellikler sergilerler.
- *Sonuçlara ulaşma:* Dönüşümsel liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık ve başarı düzeyleri yüksek olur.

Liderlik ve dönüşümsel liderlik konusunda önemli çalışmalar yapan Gary Yukl'a göre ise dönüşümsel liderler, açık ve çekici bir vizyon oluşturmali, bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmeli, vizyonu takipçilere açık biçimde iletmeli, vizyona dair güvenini ve inancını göstermeli; başarıları tüm takipçileriyle kutlamalı, temel anahtar değerleri vurgulamalı; yeni vizyon değerlerinin yerleşmesi için sembolik faaliyetlerde bulunmalı ve yeni kültürel formlar yaratmalıdırlar (Yukl, 2010: 308).

1.6.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüşümsel liderlerin, organizasyonlarının görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve kısa süreliğine başarının düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kişiler oldukları çalışmada vurgulanmıştır. Etkileşimci liderler ise misyon, örgüt yapısı ve insan kaynaklarının üçlü etkileşimine odaklanırken dönüşümsel liderler, örgütün temel politik ve kültürel sistemlerinde köklü değişiklikler getirmeyi amaçlamaktadırlar (Pagan, 2008: 1).

Dönüşümsel liderlik bileşenlerinin birbiriyle olan sıkı ilişkileri nedeniyle her bir bileşenin etkisinin ayrı ayrı incelenmesinin gerektiğini vurgulamaktadır (Sarros ve Santora, 2001: 384). Çalışmalarında Tablo 1.6'de yer alan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik davranışlarının unsurlarını ve ne tür tutumlarını içerdiklerini belirlemişlerdir.

Tablo 1.6. Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderliğin Unsurları

ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK			DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK			
Koşullu Ödüllendirme	İstisnalarla Yönetim	Tam Serbesti Tamıyan Liderlik	Bireysel İlgı	İlham Kaynağı Olma	Zihinsel Teşvik	İdeal Etki-Karizma
Performans karşılığı ödöl	Çalışanlara inanma	Örgüte bağılılık Duygusunun yokluğu	Cesaretlendirme	Örgütsel vizyon	Yaratıcılık	Rol modeli olma
Yönlendirme	Statükoyu sürdürme	Tembellik	Değer verme	İletişim	Ussallık	Değer yaratma ve ifade etme
Karşılıklı ilişkiler	Zayıf iletişim	Halinden memnun olma	Yol gösterici olma	Zorlu hedefler koyma	Uzlaşuya dayalı karar alma	Bir anlam katma
Güven	Güven eksikliği	Kaçınma	İzin verme	Cesaretlendirme	Yol gösterici olma	Amaç belirleme
		Sorumluluktan vazgeçme		Çalışanlarla birlikte çalışma	Zorlu hedefler belirleme	İzleyenlere güvenme
				Otonomi	Destekleme	Kendine değer verme
					İlgı gösterme	Duygularını kontrol edebilme
						Güven ve Özgür irade

Kaynak: Sarros ve Santora (2001: 384).

Özetle, dönüşümsel liderlik çalışanlara geleceğe yönelik bir vizyon kazandıran, bireysel ve örgütsel amaçları içselleştirmelerini sağlayan, gerektiğinde yol gösterebilen, onları değişimin gerekliliğine inandıran ve bunları kendine ve takipçilerine güven duyarak ve uzmanlık gücünü kullanarak başarabilen davranışların tümüdür. Etkileşimci liderlik ise verimliliği artırmak için çalışanların görevlerini yapmaları sürecinde yasal, zorlayıcı ve ödöl güçlerini kullanan, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine; yaratıcı yönlerine önem vermeyen davranışlardır. Ancak önemli olan örgütte gerektiği zaman doğru liderlik modelini kullanabilmektir. Burns'a göre etkileşimci ve dönüşümsel liderlik birbirinden farklı iki liderlik modelidir ve bir lider, ya dönüşümsel ya da etkileşimci lider olabilir, aynı zamanda her ikisi birden olamazlar (Burns, 2010: 145).

Bass ise etkileşimsel ve dönüşümsel liderliği kavramsal olarak birbirinden ayırmakta fakat farklı durumlarda her iki liderlik tipinin aynı liderde bir arada bulunabileceğini belirtmektedir. Bass, duruma göre liderin daha etkileşimsel

davranabileceği gibi, daha farklı bir durumda da daha dönüşümsel liderlik davranışları da gösterebileceğini savunmaktadır (Bass, 1985: 12–16).

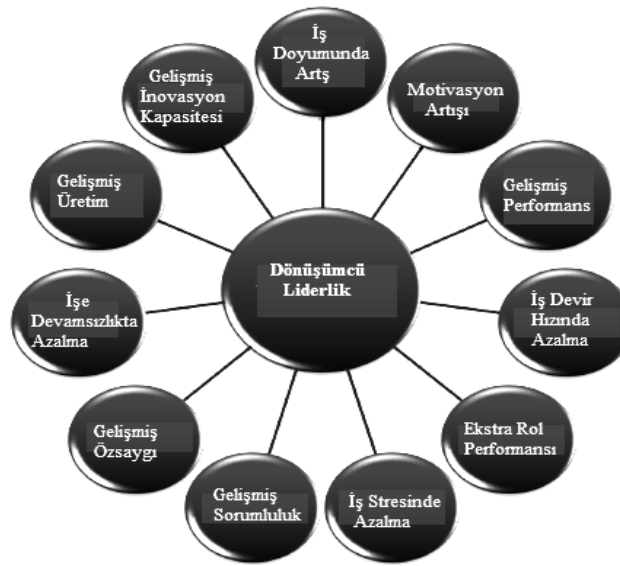
Bass ve Avolio (1993) ise her iki liderlik biçimi arasında pozitif korelasyon ölçeği ile yaptıkları çalışmada en iyi ve başarılı liderliğin hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderlik davranışları sergileyen liderler olduğunu kanıtlamışlardır (Avolio vd., 1999: 457).

1.7. Yönetiminde Dönüşümsel Liderliğin Önemi

Liderlik, içinde bulunulan örgütün kültürünü şekillendirebilmektir. Dönüşümsel liderlik ise yaratıcı görüş, güven, enerji, sezgi ve duyarlılık ile çalışanlarının kendi örgütleri için olan ihtiyaçlarını “strateji-kültür etkileşimi” için bütünleştirmeyi başarmaktır. Bu amaca ulaşıldığında ve sürdürülebilirliği sağlandığında örgüt çalışanlarının iş tutumları ve tatminleri, örgütsel bağlılıkları, verimlilik ve yaratıcılıkları, işten ayrılma niyeti, örgütsel iletişimin ve bilgi paylaşımı üzerinde önemli pozitif etkilerinin olacağı söylenebilir.

Carrs tarafından ortaya konulan Şekil 1.5, belirtilen görüşü doğrulamakta ve son yıllarda dönüşümsel liderliğin etkileri konularında yapılan çalışmalara ait bulguları özetlemektedir.

Şekil 1.5. Dönüşümsel Liderliğin Takipçiler Üzerindeki Etkileri



Kaynak: Carrs, 2010: 7.

Dönüşümcü liderlik, yöneticilere örgütsel değişim ve yeniden yapılanma süreçlerinde daha fazla etkinlik sağlamalarına olanak veren yöntem ve öneriler sunmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 220).

Bryman, dönüşümsel liderlik davranışlarının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını gibi önemli örgütsel sonuçları pozitif yönde etkilediğini (Dilek, 2005: 135) belirtirken; Aydoğmuş dönüşümsel liderlik algısının, çalışanların görev sorumluluğu ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendireceği (Aydoğmuş, 2011: 252) vurgulamaktadır. Bununla birlikte dönüşümsel liderliğin boyutları takipçiler üzerindeki hissedilen iş baskısını azalttığı ve morallerini yükselttiği için, iş doyumlarını artırdığı bilinmektedir (Ibraheem vd., 2011 :39).

Dönüşümsel liderler ayrıca takım potansiyelini de artırmaktadırlar. Schaubroeck ve arkadaşlarına göre dönüşümsel liderlik modeli, takımın yeteneklerini kapsamında kolektif amaçlara ulaşmak için çalışanların öz güvenlerini de artıran yüksek bir seviyede güven oluşturmaktadırlar. Ayrıca istenilen davranışlarda takipçileri analiz yapmaya teşvik etmekte; takipçilerinin ihtiyaçlarına onların kendilerini geliştirmelerine ve iyi hissetmelerine yardımcı birer araç olarak görerek bu ihtiyaçlara karşı duyarlılık göstermekte ve takım üyeleri arasında işbirliğini desteklemektedirler (Schaubroeck vd., 2007: 1021).

Türkiye’de yapılan bir doktora çalışmasına göre dönüşümsel liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ilişkilidir. İş görene ilgi gösteren ve onun yenilikçi görüşlerine değer veren dönüşümsel lider, aynı zamanda takipçilerin kendilerine, örgüte ve liderlerine duyduklarını güvenin artmasını sağlamakta böylece işgören örgütün misyon ve vizyonu sahiplenmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütün rekabet ortamında elde ettiği başarı artmakta ve işgören örgüte bağlı kalmaktadır (Yavuz, 2008: 152).

Nguni, öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin iş ve günlük hayattaki başarıyı etkilediği, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında örgütsel vatandaşlık davranışlarında organize olmayı sağladığı sonucuna ulaşmıştır (Ulutaş, 2010: 64). Arslantaş’ın yaptığı çalışmalarda ise dönüşümsel liderliğin psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutunu ve çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgütle

özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma ve çalışanlar arası uyum arasında etkilediği sonucuna varılmıştır (Arslantaş, 2007: 93).

Hertog ve arkadaşları, dönüştürücü liderlik üzerine yapılan çalışmaların, bu liderlik tarzının liderden duyulan tatmin, lidere güven, yönetime ve kuruluşa güven, örgüte bağlılık, grup performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler üzerinde pozitif yönde katkısı olduğunu ortaya koymaktadırlar (Çalışkan, 2008: 55).

Dilek, tarafından yapılan doktora çalışmasında dönüşümsel liderliğin çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayan duygusal bağlılık ve çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Dilek, 2005: 132).

Hur, Berg ve Wilderom yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderliğin, duygusal zekâ ile örgüt iklimi, takım etkinliği ve liderlik gibi üç temel örgütsel çıktı arasında arabuluculuk ettiğini belirtmektedirler (Hur vd., 2011: 593).

Aslında dönüşümsel liderler, hedeflenen iş performansının gerçekleşmesindeki biçimsel rol davranışlarının, çalışanların iş tatminleri, kalite geliştirme, yenilikçilik, performans artışı gibi faaliyetlerindeki çıktılarla olumlu bir ilişki içinde olmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 344).

Bununla birlikte örgüt yapısı, örgütün verimlilik ya da çevresine uyumunun yoğunlaşma derecesi, teknik ve stratejik alt sistemlerin göreceli üstünlüğü dönüşümsel liderlik davranışlarının etkileyen örgütsel faktörlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 223–224).

Belirtilen ifadelerden kesin olarak çıkarılabilecek sonuç, dönüşümsel liderlik davranışlarının çalışan davranış ve tutumları arasında pozitif etkilerinin olduğudur. Bu nedenle liderler, dönüşümsel lider olabilmek için gereken bileşenleri ve becerileri daha fazla anlamak ve uygulamak için çok fazla çaba sarf etmelidirler.

Çalışmanın sonraki bölümleri görüleceği gibi, pek çok çalışmadan farklı olarak bu çalışmada dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik ile olan ilişkileri analiz edilmiş olup, ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Günümüz örgütlerinde bilgi, sermaye ya da somut varlıklarından çok daha önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir. Bilginin rekabet avantajı sağlayacak ve örgüt vizyonuna ulaşmayı sağlayacak bir güç haline gelmesi için veri, enformasyon ve bilginin elde edilme, korunma, yorumlama, paylaşılma ve uygulanması süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetimi olarak adlandırılan bu yönetim dizisi, değer yaratıcı bilginin verimli bir biçimde teknolojik uygulamalara aktarılmasındaki süreçlerin tanımlanması, modellenmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket plânını kapsamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde veri, enformasyon, bilgi, bilgelik kavramları ve bilgi yönetim model ve süreçleri ele alınmaktadır.

2.1. Bilgi ve Önemi

Bilgi kavramının ne olduğu antik çağlardan beri tartışılan ancak hala üzerinde tam bir fikir birliğine varılamayan çok kapsamlı bir konudur. İnsanoğlunun var olduğu günden beri önem arz eden bilgi kavramı, hep akılları kurcalamış; “bilgi nedir?” sorusunu dile getirilmesine neden olmuş ve insanları, toplulukları bu soruya cevap bulmaya yöneltmiştir. Belki de bu nedenle bilgi kavramı, önceleri daha çok felsefi boyutta ele alınmış, insanoğlunu araştırmaya, cevaplar bulmaya ve yaşamsal gelişimlere sevk etmiş ve 1950’li yıllardan bugüne kadar olan çağa da adını vermiştir.

Günümüzde sürekli gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki sağladığı kolay ve hızlı bilgi paylaşım olanaklarından dolayı, kuramdan uygulamaya kadar “bilgi” kavramının tartışılması, belki de tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Artık bilinmektedir ki zenginliğin gerisinde sermaye birikimleri, yollar, makineler değil onları yapmasını ve yönetmesini bilmek yatmakta (Akat, 2007: Aktaran: Sandıkçı, 2011: 23); herhangi bir kişi, örgüt ya da topluluk, bilgiye sahip olmadan kendini organize edememekte ve fonksiyonlarını sürdürülebilir hale getirememektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 112). Artık örgütsel sermaye yoğun

değil, bilgi yoğun hale gelmiş ve Drucker'ın belirttiği gibi “Rakipler artık sadece Batı Sahilinde değildir” (Tiwana, 2003: 19).

Bugün “Başarılı kurum” denildiğinde akla gelen, yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi yaygınlaştıran ve ürün-hizmetlerinde somutlaştırarak paydaşlarına sunarak istikrarlı biçimde piyasalarda ve sektördeki değişikliklere uyum sağlayabilen ve bilgiyi rekabet avantajı yaratma becerisi olarak kullanabilen örgütler anlaşılmaktadır.

Bilgi, fabrika yapımı bir ürüne benzemediğinden, sayısal olmayan, sürekli değişen, kolay anlaşılmayan ve dolayısıyla kolaylıkla yönetilmeyen bir kavramdır. Belki de kolaylıkla yönetilememesi ve hatta bir bilgi parçasının bile asla onu üreten kişiden bütünüyle kopartılamayacağı (Pears, 2004: 19) gerçeği bilgiyi bu denli önemli bir güç aracı haline getirmiştir.

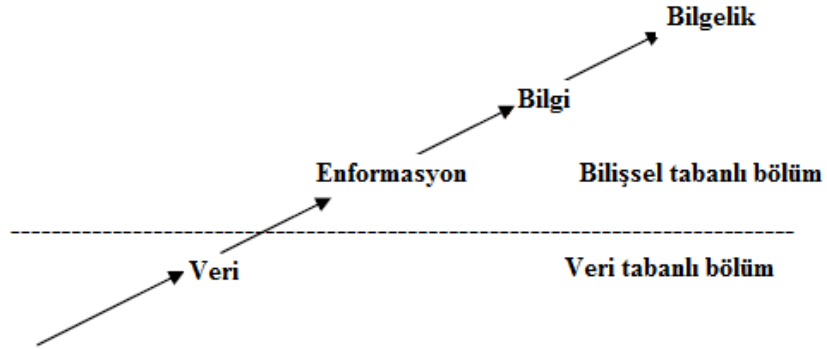
Tez çalışmasının bu bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları incelenmekte, ilgili literatürlere yer verilmekte, bilgi türleri ve bilgi yönetim modelleriyle birlikte süreçleri ele alınmaktadır. Liderlik ve dönüşümsel liderlik konularında yapılan çalışmalar kadar çok olmamakla birlikte özellikle bilgi türleri ve bilgi yönetim süreçleri hakkında çok fazla çalışma yapılmış ve büyük kısmı kolaylıkla erişilebilir durumdadır. Bu nedenle bilgi ve bilgi yönetimi konularında söz konusu kavramlar hakkında çok fazla tanıma ve ayrıntıya yer verilmeyerek genel bilgi sunulmasına özen gösterilmiştir.

2.2. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Kavramları

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları için İngilizcede sırasıyla data, information ve knowledge kelimeleri kullanılmaktadır. Türkçede ise bu kavramlar için uygun karşılıklar olsa da çoğu zaman bilerek veya bilmeyerek, hepsi için “bilgi” karşılığı kullanılmakta (Öğüt, 2003: 10) ve bu nedenle bazı durumlarda bilgi tanımı üzerinde literatürde görüş birliği sağlanamamaktadır.

Bu çalışmada aynı karışıklığa yer vermemek için veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Veriden bilgeliğe uzanan yolda yer alan kavramlar arasında net sınırlar yoktur. Şekil 2.1’de bu süreç açık biçimde ifade edilmektedir.

Şekil 2.1. Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik Yolu



Kaynak: Debons, 1988: 5.

Herhangi bir olay sonucunda elde edilen ve bir anlam ifade etmeyen sayılar, semboller, harfler ve grafikler veri olarak nitelendirilmektedir. Verilerden herhangi bir kişi ya da bilgisayar teknolojisi tarafından herhangi bir anlam çıkarıldığında enformasyon oluşmaktadır. Enformasyon, kişinin veya kişilerin görüş ve deneyimleri ile birleşerek eylemlere olanak veren bilgi haline gelmektedir. Eğer enformasyon birey tarafından anlaşılmaz ya da hiç kullanılmazsa bilgiye dönüşmeden de enformasyon olarak kalmaktadır. Bilginin zihinsel bir süreçten geçerek yargıya dönüşmüş şekli ise bilgelik kavramını oluşturmaktadır.

2.2.1. Veri Kavramı

Veri, herhangi bir sonuca ulaşabilmek için gerekli olan ilk bilgi ya da anlam çıkartmada kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleridir. Kayıt altına alınan ve gözlenen ancak henüz işlenmemiş her türlü olay, eylem, durum, fikirler ve kurumsal amaçlarla ilişkili işlemlerin aralarında bağlantı kurulmadan ve yapılandırılmadan kaydedilmemiş biçimleri, veri olarak isimlendirilmektedir. Örgütler için oldukça önemli olan veri, yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 22). Veri, bir örgütte veya fizikî çevrede meydana gelen olayları temsil eden ancak bireylerin anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir (Zaim, 2005: 67).

Gerçekler, ölçümler ve istatistikî bilgilerin toplamı olan veriler, kamu ya da özel herhangi bir sektörde faaliyet gösteren her örgütün en önemli varlıklarından ve özelliklerinden dolayı veri tabanları ve veri ambarları aracılığıyla saklanmaktadır.

Örneğin, bir örgütte herhangi bir üretim faaliyeti ile ilgili olarak üretilen ürün, alıcılar, işçiler, depolar, ham madde ile ilgili konularda elde edilen veriler, birbirinden ayırt edilebilmeleri için veri tabanlarında ve veri ambarlarında saklanmalıdırlar.

Veri ambarları, kendi başına değerli olmayan, örgütün tüm seviyelerinde ihtiyaç duyulan büyük miktardaki verilerin saklanması için kullanılan ve işletimsel sistemlerin çıktısı olan verilerin yönetildiği bilgi ortamlarıdır. Bir veri tabanı ise sistematik erişim imkânı olan, yönetilebilir, güncellenebilir, taşınabilir, birbirleri arasında tanımlı ilişkilerin bulunduğu ve veri ambarlarında bulunan veriler arasındaki ilişkileri de ortaya koyan veriler kümesidir.

Veri ambarları ve veri tabanları, özellikle karar verme veya stratejik eylemlerde çalışanların ihtiyaç duydukları verinin çıkarılmasında oldukça önemlidirler. Günümüz örgütlerinde içsel ve dışsal kaynaklardan çok fazla veri üretilmektedir. Yapılan çalışmalar herhangi bir örgütteki verinin her yıl iki katına çıktığını göstermektedir (Chu, 2004: 28). Buna göre bir örgütün sahip olduğu veri miktarı 5 yıl sonra 16 katına çıkacaktır. Örgütler özellikle orta ve uzun dönemli eylemlerinde hangi verilere ne zaman, nerede, nasıl ihtiyaç duyacaklarını bilmediklerinden mevcut ve gelecek verilerin doğru yapılandırılarak çalışanların ihtiyaç duyduklarında kullanabilmelerini sağlayacak yapılar zorunluluk haline gelmiştir.

2.2.2. Enformasyon

Enformasyon, genel anlamda belirli ve veriye oranla daha dar kapsamlı bir konuya ilişkin, deney, gözlem, araştırma ya da haber toplama bulgularını kapsayan; derleme sürecinde edinilen ve anlaşılabilir biçimde aktarılabilen verilerden elde edilen bilgi parçalarıdır. Enformasyon ayrıca, bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütünü de ifade etmektedir.

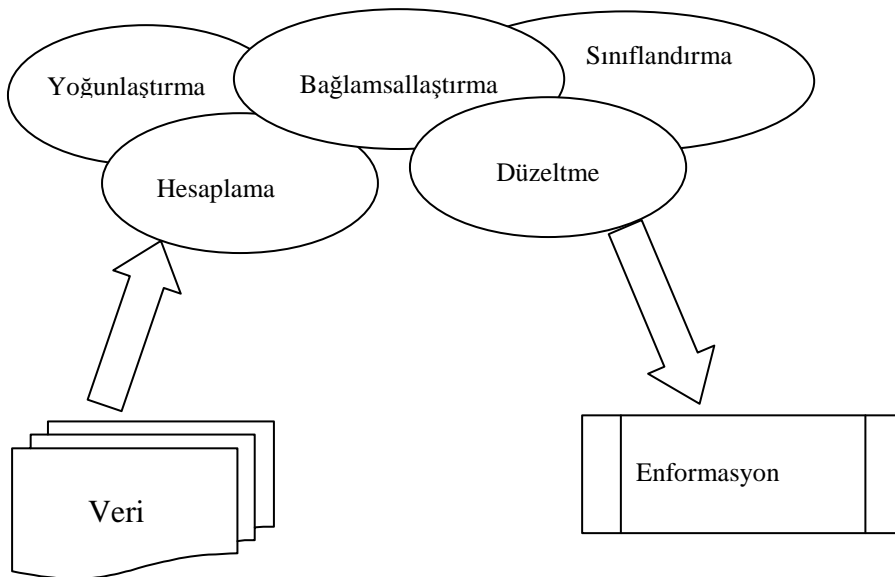
Alıcının bir konudaki düşünce ve davranışı üzerinde etki yaratan enformasyon, çoğu zaman yazılı, sözlü veya görsel mesaj niteliğindedir ve veriden daha zengin bir yorum içeriğe sahiptir. Bu yönüyle enformasyon fark yaratan veri olarak da ifade edilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 24).

Enformasyon ne kadar, ne zaman, nerede, ne ve kim gibi sözcüklerle başlayan sorulara verilen cevaplardaki somut betimlemelerden oluşan (Yılmaz, 2009: 99) ve verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir hale getirilerek analiz edilmesi ve işlenmesiyle elde edilen sonuçlardır (Öğüt, 2009: 7). Belirli bir çerçeve içine konmuş, diğer veri parçalarıyla ilişkili veriler olarak tanımlanan enformasyon anlamlarla ilgilidir ve bilginin özünü oluşturmaktadır (Krogh, 2002: 41). Ancak Barutçugil'e göre ise enformasyonun zamanla sınırlı bir değeri vardır ve bilgiden farklı olarak zaman içinde azalmaktadır (Barutçugil, 2002: 45).

Bilgi ve iletişim araçları yukarıdaki belirtilen veriden enformasyona dönüştürme işlemlerinin gerçekleştirilmesine çok hızlı biçimde yapabilmektedirler ancak verileri amaca yönlendirme ve ona bir anlam kazandırma işi sadece insan zekâsının becerileri ile yapılabilmektedir.

Veriler örgütsel amaçlar doğrultusunda düzenlenip ve biçimlendirilerek enformasyona dönüştürülmektedir. Davenport ve Prusak tarafından 5C Modeli (Condensed, Contextualized, Calculated, Categorized, Corrected) adıyla belirtilen dönüşüm modeli ile de verilere anlamlar yüklenerek enformasyona dönüşmesi sağlandığı ifade edilmektedir. Bu model Şekil 2.2'de görülmektedir.

Şekil 2.2. Davenport ve Prusak 5C Modeli



Kaynak: Davenport ve Prusak, 2001: 25.

5C dönüşüm sürecini oluşturan süreçlerin ilki olan yoğunlaştırma (condensed) adımında veriler öncelikli olarak özetlenmekte sıkıştırılarak yararsız veriler elenmektedir. İkinci adımı oluşturan kavramsallaştırma (contextualized) aşamasında verinin neden toplandığı öğrenilmektedir. Hesaplama (calculated) adımında veri analiz edilmekte, sınıflandırmada (categorized) adımında bu analiz sonuçlarına göre veriler derlenmekte ve son aşama olan düzeltme (corrected) adımı ile varsa hatalar düzeltilip, kayıp veriler belirlenmektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 26).

Tahmin edileceği gibi enformasyon, veriler arasındaki ilişkilerin uyumluluğuna ve bir amaca sahip olmalıdır. Enformasyon temel fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışan çevre faktörleri için yeterli olmasının yanı sıra onu daha iyi bir şekilde kullanabilecek, onu depolayabilecek, daha sonra tecrübeleri ile birleştirebilecek anlayışa da ihtiyaç duymaktadır. Aksi durumda o an işe yaramayan, çok fazla sayıda enformasyon oluşacaktır. Bu nedenle 5C Modeli amacı dışında toplanan verilerin enformasyona dönüşmesini engellenmektedir.

2.2.3. Bilgi

Bilgi kavramının içeriği ve edinimi insanlık tarihi ile yaşıt olmasına rağmen bilginin örgütler ve işletmeler için yönetilmesi ve pragmatik bir bakış kazanması son elli yıldaki gelişmelere paralel olarak önem kazanmıştır.

Bilgi, verilerden üretilen enformasyonun, anlamlı biçimde bir araya getirilerek ihtiyaç duyulan zamanlarda kullanılabilir biçime dönüştürülmesi sonrası elde edilen anlamlandırılmış enformasyondur. Genel bir ifade ile bilgi, “bilinen her şeydir” ve örgüt içinde iletişim, takım çalışmaları, deneyimler, paylaşım grupları, basılı malzemeler eğitimler vb. ile yayılmaktadır.

Epistemolojik açıdan ise bilgi, insanın her etkinliğinin, her ürettiğinin, her hareketinin, her var ettiğinin temelidir ve yaşamın her alanının temel taşıdır (İyi, 2010: 66). Türk Dil Kurumu ise bilgiyi, “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, malûmat; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malûmat, vukuf; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malûmat, vukuf; felsefî anlamda, genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler, malûmat; bilişim bağlamındaki anlamı,

kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam” (Türkçe Sözlük, TDK, 1988: 186) olarak tanımlanmaktadır.

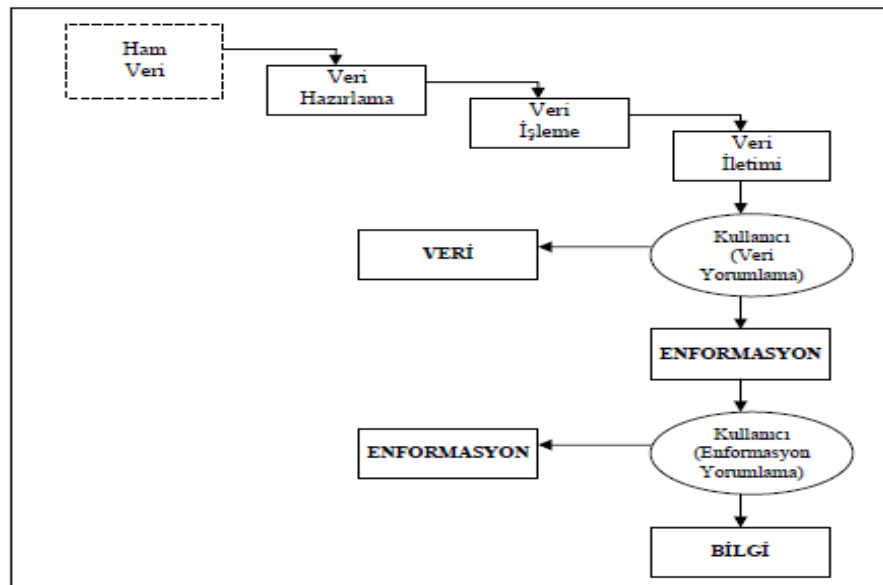
Bilgi, aynı zamanda davranışsal ve dil bilimsel olmayan içeriğe sahip olmasının yanında mantıksal ve dil bilimsel içeriğe sahiptir. Dinçmen, bilgi kelimesinin anlamını “öğrenme, araştırma veya gözlem sonucu tekrar tekrar elde edilebilen, genelde kabul görebilecek gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad” olarak tarif etmektedir (Dinçmen, 2010: 16).

Öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek ve kavrayışın bütünü olan bilgi, kararlara ve davranışlara yol gösteren; kişisel anlamda düzenlenmiş, özümlemiş ve deneyimlerle kazanılmış önceki bilgilerle bütünleştirilmiş (Barutçugil, 2002: 58) ve bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyondur (Öğüt, 2009: 6).

Bilgi, nitelikleri gereği sürekli üretilebilmekte, artış göstermekte, taşınabilmekte, bölünebilmekte ve paylaşılarak iş gücü, sermaye ve doğal kaynaklar ile ikame edilebilmektedir (Öğüt, 2001: 13).

Enformasyon verinin, bilgi ise enformasyonun dönüşümü ile elde edilmektedir. Ham veriden, kişilerin kullanabileceği bilginin elde edilmiş düzeyleri aşağıda Şekil 2.3’de belirtilmektedir.

Şekil 2.3. Bilgi Düzeyleri



Kaynak: Öğüt, 2009: 8.

Şekilden görüldüğü gibi enformasyon ancak kişilerce neyin gerçek olduğuna dair uygun bir anlayış ve gerçeğin doğru şekilde yorumlanması şeklinde kabul edilip algılandığında bilgiye dönüşmektedir (Çalışkan, 2008: 10).

Bilgi, kişiler ve örgütler arasındaki karşılıklı etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan bir dinamiktir. Bu doğrultuda yukarıdaki şekilde belirtilen bilginin elde edilmesi, kişinin kendi inançlarının doğruluğunu, kendi bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve deneyimlerine göre gerekçelendirmesine ve bundan yeni anlamlar çıkarmasına bağlıdır.

Enformasyonun bilgiye dönüşüm süreçleri aşağıda belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 55);

- **Karşılaştırma:** içinde bulunulan duruma ilişkin enformasyon ile diğer durumlara ilişkin enformasyonlar arasındaki farklar ve benzerlikleri karşılaştırma,
- **Varılan sonuçlar:** Kararlar ve hareketler üzerinde enformasyonun ne gibi etkileri olduğunun sonuçlarının araştırılması,
- **Bağlantılar:** Elimizdeki bilgi parçasıyla diğer bilgiler arasındaki ilişkileri belirleme,
- **Sohbet:** Farklı kişilerin mevcut enformasyonlar hakkındaki düşüncelerini öğrenme.

Belirtilen süreçlere göre bilgi kavramının aslında yeni deneyim ve enformasyonları geliştirecek ve birleştirecek bir çerçeve ve ortam yaratan, deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir (Tiwana, 2003: 77). Bununla birlikte bilginin fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

- Bilgi, bir nesne veya olayda veya bunlara ilişkin raporlarda ortaya çıkan mesaj ile ilgili olarak ele alındığında, kaynağın bir fonksiyonu olma özelliği taşımaktadır.
- Bilgi, mesajın iletilmesi ile ilgili ihtimal hesaplarına dayanan, belirsizliğin azaltılması için gerekli olan veya mesajın iletilmesini açıklayan kavram olarak ele alındığında bilgi iletişim kanalının da bir fonksiyonudur.

- Bilgi bir alıcı tarafından kazanılan anlam ile ilgili olduğunda ise hem iletişim kaynağının hem de alıcının bir fonksiyonudur.

Belirtilenlere göre bilginin yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için ortam ve çevre oluşturan, bütünsel tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzman kavrayışı ve dayanağı olan sezginin akışkan bir karışım (Tiwana, 2003: 18) olduğu söylenebilir.

2.2.3.1. Bilginin Özellikleri

Bilgi, fiziksel maddeler gibi, herhangi bir mekân içerisinde saklanmış, denetlenmiş, depolanmış ve istif edilmiş bir şey değildir; aksine çoğu zaman dağınık, karmaşık halde bulunmakta ve bundan dolayı kaybolabilme ihtimali olan bir varlıktır. Olumsuz bir özellik sayılabilecek bu özelliğin yanında yeni bilgilerin eskisine eklenerek elde edilmesinden dolayı sürekli genişleme yeteneğine de sahiptir ve bu özelliğinden dolayı hiçbir alanda asla mükemmel nihaî ve son değildir (Cornforth, 1975: 157) ve her elde edilen bilgi kişisel veya örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılamamaktadır. Davenport ve Prusak'a bilgi, göre belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için yeni bir çerçeve oluşturduğu için esnektir (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Bilginin etkin ve doğru zamanda, doğru amaçlarda kullanımı için sahip olması gereken nitelikler, Tekin ve arkadaşları tarafından aşağıda belirtilmektedir.

- *Doğruluk*, bilgi hatalardan arındırılmış; örgütsel amaçlara ve bu amaçların niteliğine göre doğru olmalıdır.
- *Uygunluk*, bilgi, karar verilen konu veya konulara ve yönetim kademesinin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.
- *Zamanlılık*, bilgi ihtiyaç duyulan yer ve zamanda hazır olmalıdır. Doğru ve uygun olan bilgi, zamanında hazır değilse beklenen faydayı sağlamayacağı için herhangi bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli değiştiği ortamlar verilen kararlarda daha önemli bir özelliktir.
- *Noksanlık*, karar vericilere ve bilgiye ihtiyaç duyan kişilere sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.

- *Denetlenebilirlik*, bilginin doğruluğu, noksansızlığı, uygunluğu, zamanlılığı ve güncelliği denetlenebilir olmalıdır.
- *Kısalık*, bilginin içeriği olabildiğince kısa ve öz olma; gereksiz ayrıntılardan ve tekrarlardan arındırılmış olmalıdır.
- *Güncellik*, bilgi, ilgili konudaki en güncel durumu yansıtmalıdır.
- *Ekonomiklik*, bilginin elde edilme maliyeti, elde edilmesi beklenen faydadan daha fazla olmama; kabul edilebilir bir maliyet düzeyi olmalıdır. Bilgisayarlardan çok insanların zihinlerinde tutulan bilgi, dağınık olduğundan kolaylıkla kaybedilebilir; çok boyutludur ve dille yayıldığı için gelişmektedir (Tekin vd., 2000: 66; Aktaran: Ağır, 2007: 9–10).

2.2.3.2. Bilginin Bileşenleri

Bilgi, doğası ve kaynağı ile ilgilenen epistemoloji ve bilginin varlığını araştıran ontoloji bilim dallarını yakından ilgilendirmektedir. Scharmer tarafından bilgi, epistemolojik olarak kendi arasında açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere iki farklı bölüme ayrılırken ontolojik olarak dört farklı kurumsal eylem düzeyine göre;

- *Sergileme (performing)*; değer yaratan sonuçları iletme,
- *Yeniden tasarlama (redesigning)*; iletme aşamasındaki sürece dayalı durumları geliştirme,
- *Yeniden düzenleme (reframing)*; iletme aşamasındaki varsayıma dayalı durumları geliştirme,
- *Yeniden üretme (regenerating)*; iletme aşamasındaki amaca dayalı durumları geliştirme şeklinde incelenmektedir (Scharmer, 2001: 140).

Buna göre bilgi know-what, know-how, know-why ve know-who olarak epistemolojik ve ontolojik olarak Tablo 2.1’de gösterildiği gibi gruplandırılmaktadır.

Tablo 2.1.6.4.6 Bilginin Bileşenleri

<i>Epistemolojik/ Eylem Türü</i>	<i>K1: Açık Bilgi</i>	<i>K2: Örtük Bilgi</i>
<i>A1: Sergileme</i>	<i>Know-what</i>	<i>Kullanımdaki bilgi</i>
<i>A2:Yeniden Tasarlama</i>	<i>Know-how</i>	<i>Kullanımdaki teori</i>
<i>A3:Yeniden düzenleme</i>	<i>Know-why</i>	<i>Kullanımdaki metafizik</i>
<i>A4: Yeniden Üretme</i>	<i>Know-who</i>	<i>Kullanımdaki etik/estetik</i>

Kaynak: Scharmer, 2001: 141.

Know-how: Belirli bir sınaî faaliyetin yürütülebilmesi için gerekli olan tüm bilgi ve tecrübeleri ifade eden know-how bilgisi uzun araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda elde edilmektedir. Olayı meydana getiren süreçleri anlamayı ifade ettiği için örgütlerin en değerli bilgilerinden birisi olarak kabul edilmekte ve genellikle sahiplerinin tekelinde ve gizliliğinde kalmaktadır.

Know-what: Olayların çaba harcamaya değip değmediğinin değerlendirilmesi anlamına gelen (Akgün vd., 2005: 231) know-what, farklı müşteri gruplarının talep edebilecekleri özel sistemleri anlamaya ve bu sistemlerin farklı kullanımlarını sunmaya yönelik bilgi bileşenidir.

Know-why: Bilimsel bir bilgi türü olan know-why, insanın doğayı ve toplumu anlama çabasının bir sonucu olan bilgi türüdür. Deneyimlerin, inanç sistemlerinin ve kültürün karşılıklı etkileşimleri bu bilgi yapısını şekillendirmektedir (Akgün vd., 2009: 26). Örgütte üst yönetimin sorumluluk alanına giren ve sebep-sonuç ilişkisinin karmaşık yapısına yönelik olan know-why, çalışanların içsel çatışmalar ve önceden tahmin edilemeyen durumlar karşısında nasıl davranacaklarını göstererek onların bilgeliğe yükseltecek becerilerle donanmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Almış, 2010: 11) .

Know-who: Bu tür bilgi kimin neyi bildiği ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine ilişkin bilgidir. Çoğu zaman enformasyonun nerede bulunabileceğine dair bilgi türü olarak bilinmektedir.

2.2.3.3. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgin kavramsal olarak daha iyi anlaşılması için belirli ölçütlere göre sınıflandırılarak tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Barutçugil' e göre bilgi, düzenleme ve kullanma tarzına, kaynağına ve niteliğine göre ana başlıklar altında sınıflandırılmaktadır (Barutçugil, 2002: 60). Erkollar ise bu sınıflandırmaya stratejik bilgi ve alt türlerinde işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi, kurumsal bilgiyi ele almaktadır (Erkollar, 2010: 235). Bu çalışmada ise bilgi, konusuna, düzenlenme ve kullanma biçimine, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılmaktadır.

2.2.3.3.1. Konusuna Göre Bilgi Türleri

Bilgi, çok çeşitli kaynaklardan elde edilebileceği yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılmaktadır. Bu nedenle ait olduğu ve elde edildiği alan, özne nesne ilişkisi bakımından konu ve içerik açısından bilimsel, sanatsal, dini, felsefi ve günlük bilgi türleri olarak incelenmektedir. Maier ise bu konuda çok geniş bir sınıflandırma yaparak 31 adet bilgi türü olduğunu belirtmektedir (Maiser, 2007, Aktaran: Bengshir, 2011:5)

- **Bilimsel Bilgi:** Bir konuda özne ile nesne arasındaki ilişkinin belirli yöntemlerle çoğu zaman geçerli sonuçlara ulaşmak için amaçlı ve sistemli olarak kurulması sonucu elde edilen bilgi türüdür. Belirli metotlar dâhilinde akıl ve deneye dayandığı için tarafsız, rasyonel ve sistemlidir ve bu özelliklerinden dolayı güvenilirliği yüksektir.

- **Sanatsal Bilgi:** Sanatçının nesnel dünyayı, estetik duygusu oluşturacak biçimde kendinden bir şeyler katarak yeniden yaratmasıyla oluşan öznel, sezgi ve hayal gücüne dayalı bilgidir.

- **Felsefi Bilgi:** İnsanın evreni, hayatı, varlığı, eleştirel bir bakış açısıyla anlama çabasından ortaya çıkan bilgi türüdür. Herhangi bir bilgi türünün verilerinin doğruluk derecesi, kullanılan yöntemler bilgisi edinilen varlık türü, farklı bilgi türlerinin birbirleriyle olan ilişkileri ve işlevleri üzerinde eleştirel bir tutumla düşünülerek elde edilen ve diğer bilgilere yol gösterici nitelik taşıyan bilgidir.

- **Dinsel Bilgi:** Özne ile nesne arasındaki ilişkinin inanç, Tanrı, kutsal kitap ve din çerçevesinde kurulduğu, dogmatik, ayin, ibadet ve kuralları içeren; bireyin iç yaşamını ve toplumsal kuralları belirleyen bilgi türüdür.

- **Gündelik Bilgi:** Ampirik ya da düzensiz bilgi olarak da adlandırılan bu bilgi türü, günlük yaşamda kullanılan bilgilerdir. Genel geçerliliği yoktur; yöntemsiz olarak tesadüflerle veya başkalarından görmeye kazanıldığı için sonuçları kesin değildir.

2.2.3.3.2. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilginin nasıl algılandığını, kullanıldığını ve organize edildiğini değerlendirmek için bilgi idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi olarak dört sınıfta değerlendirilir.

- **İdealist Bilgi:** Hedeflere yönelik sentezlerin değerlendirilmesini sağlayan ve motivasyonu şekillendiren bilgi türüdür. Genellikle farkında varılmaksızın varlığı ve etkinliği tanımlanmadan kullanılan idealist bilgi, vizyon oluşturmaya, yön belirlemeye, amaç tespit etmeye, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye katkı sağlamaktadır (Gökçe, 2006: 7). İdealist bilgi, çoğu zaman örgütlerde kıyaslama ve örgüt içi gelişme yöntemleri ile elde edilmektedir.

- **Sistematik Bilgi:** Örgütte karşılaşılan olayları çözmek için başvurulan genellemeleri ve modelleri sistemli, metotlu ve belli bir düzen çerçevesinde sıralayan sistematik bilgilerdir. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan sistematik bilgi, sistemlerin nasıl çalıştığı, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını çözmeye kullanılmaktadır. Bu tür bilginin kaynağı genellikle biçimsel eğitim olmakla beraber, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturabilmektedir.

- **Pragmatik Bilgi:** Herhangi bir eylemi gerçekleştirmede ve karar almada kullanılan bilinçli kurallar, bulgular ve kavramlardır. Pragmatik bilgi genellikle yöntem bilgisi (know-how) olarak ta bilinmektedir. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamı olabilmektedir.

- **Otomatik Bilgi:** Düşünmeden gerçekleşen eylemlere, rutin davranışlara neden olan içselleştirilmiş bilgidir. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve günlük olaylara verilen tepkilerde otomatik bilgi kullanılır ancak kişiler bu bilginin çoğunlukla farkında değildirler.

2.2.3.3.3. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre incelendiğinde bilgi, açık (explicit) ve örtük (tacit) bilgi olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Bilginin açık ve örtük olarak iki kısımda incelenmesi öncelikle 1966 yılında Michael Polanyi tarafından The Tacit Dimension adlı kitapta ele alınmıştır. Daha sonra bu iki bilgi türü Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi tarafından 1995 yılında The Knowledge-Creating Company adlı kitapta geliştirilmiş ve her iki bilgi türünün işletmelerde nasıl yönetileceği hususunda bilgi verilmiştir.

2.2.3.3.3.1. Açık Bilgi

Sistemik veya biçimsel biçimde kelimelerle, matematiksel formüllerle, resimlerle ve sayılarla kolayca ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgi türüdür. Açık bilgi kayıtlıdır ve bu yüzden kolaylıkla ulaşılabilir, paylaşılabilir ve saklanabilir. Formel eğitim yoluyla edinilen bilgiler açıktır ve hızlı, güvenli şekilde veri tabanlarında depolanmaktadırlar

Bilgi ve iletişim teknolojileri açık bilginin saklanmasını ve kolayca paylaşılmasını örtük bilgiye göre çok daha iyi desteklemektedir. Açık bilgi, yazılı belge ve dokümanlar aracılığıyla çok sayıda kişiye aynı anda ulaşabilmektedir.

2.2.3.3.3.2. Örtük Bilgi

Örtülü ya da örtük bilgi, kişilerin zihinlerinde yer alan ya da eylem ve süreçlerin içinde bulunan henüz gruplandırılmamış, kodlanmamış, söylenmemiş, yazılmamış ve iletilmemiş bilgi türüdür. Yetenek ve beceriler; tahmin ve olasılıklar, sesler ve kokular ya da bunların zihinde yarattığı çağrışımlar, sırlar; sezgi, inanç, anlayış vb. tür kavramlar örtük bilgilerdir. Bu özelliklerinden dolayı elde edilmesi, tanımlanması sorgulanması çok güç olduğundan örtük bilgi konusunda çok fazla araştırma yapılmakta ve örtük bilginin özellikleri ve türleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Örtük bilgi türleri ile ilgili 1958 ile 2002 yılları arasında yapılan bilimsel alan yazında, 149 adet farklı örtük bilgi kavramının kullanıldığı ifade edilmektedir (Gürsoy, 2010: 52).

Örtük bilgi, açık bilginin tersine uzun süreli bir birikim ve tecrübe ile kazanılmakta ve çoğu zaman farkında olunmadığı için sözlü veya yazılı olmanın dışında bir eylemle veya davranışla açığa çıkmaktadır. Örtük bilgi, insanların farkında olduklarından daha fazla şey bildiklerini ifade etmektedir ve uzun yıllar

tecrübeye dayalı olarak edinilen geniş beceri, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık noktasına varacak şekilde içselleştirilmesi örtük bilgiye işaret etmektedir (Stewart, 1997, Aktaran: Özdemir, 2007: 172).

Örtük bilgi tümüyle bireylere has özellikler taşımaktadır bu nedenle biçimlenmesi, paylaşılması ve ifade edilmesi oldukça güçtür ve bu zorluklar sebebiyle örtük bilgi önemli bir stratejik rekabet faktörü haline gelmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1998: 59). Clark ve Rollo'ya göre, örtük bilgi, kurumsal bilginin %42'sinin çalışanların zihinlerinde tutulduğu örgütün en önemli örgüt kaynaklarından birisidir (Crawford, 2005: 9).

Dinçmen'e göre örtük bilgi, el emeği ile çalışanlarda daha çoktur ve bu kişiler rekabet üstünlüğü sağlamada oldukça önemli olan örtük bilgilerini çoğu kez açığa çıkaramamakta ya da tanımlayamamaktadırlar (Dinçmen, 2010: 17).

Odabaş'a göre ise çalışanların erişimine kapalı olan ve dolayısıyla kurumsal verimliliğe katkı sağlamayan kayıtlı bilgiler de örtük bilgi olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2006: 12) ve bu bilgi, bireylerin zihninde saklandığı için yeni bilgiler elde edilebilmesinde önemli bir kaynak görevi görmektedir. Bu kaynakların paylaşımı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanımı için yöntemler geliştirmek ve bilginin yaratılma düzeyini artırabilmek örgütsel bilginin elde edilebilmesinin temel anahtarıdır (Nonaka vd., 2000: 150–151).

Nanoka ve arkadaşlarına göre örtük bilgi, aşağıdaki yöntemlerle paylaşılarak açık bilgiye dönüşebilmektedir (Kılıç, 2006: 22)

- ***Doğrudan gözlem:*** Yapılan iş ve işi icra eden kişiler, grup üyelerin tarafından usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi gözlemlenmektedirler. Gözlem sonrası bu hareketlere dair fikirler yürütmekte ve çeşitli davranışlar geliştirmektedirler.
- ***Doğrudan gözlem ve anlatım:*** Yapılan iş grup üyeleri tarafından gözlemlenirken işi yapan diğer kişilerden işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgiler alınmaktadır. Bu yöntemde edinilen bilgiler, anlatılan bilgilerle daha da pekişmekte ve kalıcı davranışlara dönüşmektedir.
- ***Taklit:*** Grup üyeleri, işi yapan kişileri doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışmaktadırlar.

- **Deneme ve karşılaştırma:** Grup üyeleri çeşitli çözüm yollarını denemekte ve sonra uzmanın çalışmasını izlemekte kendi performanslarını ile işi yapan kişinin performansı karşılaştırmaktadırlar.

- **Birlikte çalışma:** Grup içinde daha deneyimli olanlar, diğerlerinin performansını yükseltmeye yönelik küçük ipuçları vermekte ve öneriler getirmektedirler.

Toplam örtük bilginin oluşturduğu kolektif güç bir örgüt için son derece değerli ve önemlidir. Tüm çalışanların sahip olduğu toplam örtük bilgi, açığa çıkarıldığında ve etkin yönetildiğinde örgüt için önemli bir güç kaynağı haline gelebilmektedir.

2.2.3.3.3. Örtük ve Açık Bilgi Farkları

Örtük ve açık bilgi türü aralarında dönüşüm ve etkileşimin olduğu bilgi türleridir. Örtük ve açık bilgi türleri aslında diğer bilgi türlerini kapsadıkları için en temel bilgi ayrımıdır. Bu tanımlamalar ışığında bu iki temel bilgi türü arasındaki örgütte kullanılma biçimleri arasında Tablo 2.2’de görülen farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 2.2. Açık ve Örtük Bilginin Örgütlerde Kullanımları

Açık Bilgi, Elektronik/basılı ortamda, genelde iş süreçlerini kapsayan, teknik/akademik bilgidir.	Örtük Bilgi, Kişisel tecrübeyle edinilmiş uygulama esaslı; pek açıkça ifade edilmeyen, pratik, hareket yönelimli bilgi veya pratiğe dayalı teknik bilgidir.
İş süreci Doğrusal, tahmin edilebilir çevrede kodlanmış bilginin tekrar kullanıldığı; düzenli, rutin yöntemlerden oluşan bir iş süreci vardır.	İş uygulaması Kendiliğinden ve doğaçlama gelişen; değişime cevap veren ve tahmin edilemeyen bir çevrede bireysel tecrübeyi yöneten ve bilgi yaratan bir iş uygulaması vardır.
Öğrenme İş üstünde, deneme yanılma ile öğrenilir. Örgüt tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin karşılanması amaçlanır.	Öğrenme İş değerlemesini bilgi paylaşımını artırmak için güveni, sağlayan ve kolaylaştıran bir ekip, lider, koç veya âmir aracılığıyla gerçekleşir
Öğretme: Örgüt amaçlarına uygun hazırlanmış müfredatlara göre eğitim biçimleri kullanma, dış kaynak kullanımı olarak alınma şeklindedir.	Öğretme Bire bir, koçluk/ antrenör ile stajyer veya çıraklık şeklinde iş başında öğretmedir. Beyin fırtınası yöntemi de kullanılabilir.
Düşünme şekli Mantıksal, gerçeklere dayalı, ispatlanmış metotları kullanan, bir noktada birleşen düşünme söz konusudur.	Düşünme şekli Yaratıcı, esnek, içgörü geliştiren, aykırı düşünüşe önderlik eden bir düşünme söz konusudur.
Bilgi paylaşımı Bilginin kodlanması ve bilgi depolarından çıkarılması elektronik görüşme aracılığıyla yapılması şeklindedir	Bilgi Paylaşımı Özverili paylaşım vardır. Ağlar, yüz yüze temas, video konferans, hikâye anlatımı, gibi yöntemlerin kullanılarak yapılması şeklindedir.
Ödüllendirme Genellikle belirtilen amaçları karşılamayı esas alan güdüleme söz konusudur.	Ödüllendirme Çalışanlarla sıkça görüşme, liderlik aracılığıyla ilham verme şeklindedir.

İlişkiler Âmirden astlara veya ekip liderinden ekip üyelerine doğru üst-alt şeklindedir.	İlişkiler Bilginin kendiliğinden paylaşımı, açıklığa dayalı dostluk şeklinde bir ilişki söz konusudur.
Teknoloji Mevcut bilgiyle oluşturulan hiyerarşik veri tabanlı geliştirmek için BİT yatırımları büyüktür.	Teknoloji Kişiselleşmiş enformasyonu ortaya çıkaran, karşılıklı konuşmayı kolaylaştıran, insanların birbirlerine kolayca erişimi sağlayan, BİT yatırımları vardır.
Değerlendirme Bilgi yaratılması ve paylaşımı gerektirmeyen, elle tutulabilir iş başarıları değerlendirilir.	Değerlendirme Örnekle kanıtlanmış başarıyı göstermeye dayalı, kendiliğinden ve sürekli olan bir değerlendirme söz konusudur.

Kaynak: Smith, 2001: 314.

Genel olarak açık bilgi, rasyonel, gözlemlenebilir ve kolay elde edilebilir ve belgelenebilir iken örtük bilgi deneyime dayalı, karmaşık, belgelenmemiş bilgiyi ifade etmektedir. Açık bilginin paylaşımı için bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı söz konusu iken, örtük bilginin açığa çıkması ve paylaşılması daha çok kurum kültürüne dayanan çalışanlar arasındaki iletişimi destekleyen sosyal iletişim ağlarına dayalıdır. Faaliyetlerini daha etkin ve başarılı bir biçimde gerçekleştirmeyi hedefleyen örgütlerin, yukarıda belirtilen örtük ve açık bilgileri birleştirmeye ihtiyaçları vardır. Gerek bu ihtiyaçlar gerekse her iki bilgi türünün aralarındaki farklılıklara rağmen birbirleri arasında bir dönüşüm vardır. Örtük bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşüm, çalışmanın Bilgi Yönetimi Modelleri başlığı altında Nonaka'nın Bilgi Yönetim Modeli ile ayrıca açıklanmaktadır.

Ayrıca örgütler sahip oldukları örtük ve açık bilgiyi örgüt içindeki ve dışındaki iç ve dış kaynaklardan elde etmektedirler. Bu kaynaklar ve örtük-açık bilgi türleri Tablo 2.3'de belirtilmektedir.

Tablo 2.3. Örtük ve Açık Bilginin İçsel/Dışsal Kaynakları

Bilgi Türü	İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar
Örtük Bilgi	Örgütsel deneyim Görüş ve sezgiler Örgüt içi ilişkiler Yazılı olmayan kurallar Hikâyeler Uzmanlar/Araştırmacılar Örgütsel kültür Eğitim altyapısı	Endüstri uzmanları/ danışmanları Örgüt dışı ilişkiler Uygulamada en iyi endüstriler Müşteriler Akademik ve diğer kurumların yaptıkları araştırmalar
Açık Bilgi	Örgüt içi veri tabanları Bilişim sistemleri Dosya sistemleri Standart işlem ve prosedürler Raporlar, plânlar ve modeller Ürün ve patentler	Dışsal veri tabanları Kıyaslama matrisleri Standartlar Rakiplerin ürün, patent ve katalogları Spefikasyonlar ve plânlar Ticarî yayınlar, kanun ve yönetmelikler

Kaynak: Parikh, 2001: 29.

Tablo 2.3’de örtük ve açık bilginin elde edildiği içsel ve dışsal kaynaklar belirtilmektedir. Buna göre örgütlerdeki bilgi, açık ve saklı bilgi arasındaki etkileşim vasıtasıyla üretildiğinden (Zaim ve Seçgin, 2012: 4) örgütler bilgi kaynaklarını analiz edip, amaçları doğrultusunda ihtiyaç duydukları bilgi kaynaklarından bilgi elde etmeye yönelik stratejiler ve süreçler geliştirmeli ve bilgi yönetim politikalarına dâhil etmelidirler.

2.2.3.3.4. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Örgütün en önemli varlıkları arasında yer alan bilgi, niteliğine göre insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç grupta incelenmektedir (Uçak, 2010: 719).

- **İnsan Sermayesi**

Örgüt içindeki en değerli bilgi, her seviyedeki çalışanın sahip olduğu bilgilerdir. Çalışanların iş ve hayata dair deneyimleri, nitelikleri, bilgi, beceri ve tecrübeleri gibi zihinsel yeteneklerin tümü insan sermayesini oluşturan unsurlardır.

- **Yapısal Sermaye**

Özümlemiş, içselleştirilmiş ve işletme ürünü ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Yapısal sermayenin bir kısmını süreçlerdeki bilgi oluştururken diğer kısımlarını da tescil edilmiş markalar, ticarî haklar, teknik bilgi (know-how), telif-patent hakları, unvanlar ve insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgiler oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 65).

- **Müşteri Sermayesi**

Müşteri sermayesi, örgütün belirli bir zaman dilimindeki müşterilerinin sayısını, büyüklüğünü, örgüte olan sadakatini, alışverişin sıklığını vb. nitelikleri belirleyen bilgilerdir.

2.2.4. Bilgelik

İnsan ya da makine tarafından yazılmış sembollerini veriyi, verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan semboller enformasyonu oluştururken kişilerin herhangi bir konuda edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettikleri karar ve yeteneklerin bilgiyi ifade ettiği bilinmektedir. Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak

bahsedilen veri, enformasyon, bilgi kavramlarının üstünde ise bu çalışmanın temelini oluşturan bilgelik kavramı yer almaktadır.

Veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye ve bilgiden de yeteneğe dönüşen sürecin en uç noktasını oluşturan bilgelik, kişinin bildiği farklı bilgilerin doğru zamanda bir araya getirilmesi yorumlanması; sezgi, zekâ, duygu ve deneyim ile kullanma bilgisi; bilginin akılda özümledirilerek başka bir alana taşıma ve yararlanma yeteneğidir.

Nasıl veri ve enformasyon birbirlerinden farklı kavramlar ise bilgelik ile bilgi de aralarında kesin sınırlar çizilemese de birbirlerinden farklı kavramlardır. Ancak her iki yaklaşımının temel amacı, örgütün yaşam süresi boyunca tüm bilgi varlıkları verimli kullanarak bilgi edinmek ve karar verme süreçlerinde bundan en üst seviyede fayda sağlamaktır. Bilgelik ve örgütsel bilgelik kavramı çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.2.5. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Hiyerarşisi

Bilgi olmadan bilgelikten, enformasyon olmadan bilgidен ve veri olmadan enformasyondan söz etmek mümkün değildir. Bugünün toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamını değiştiren ve yukarı doğru bir sıra düzen içinde veriden bilgeliğe doğru uzanan bir zincirdir.

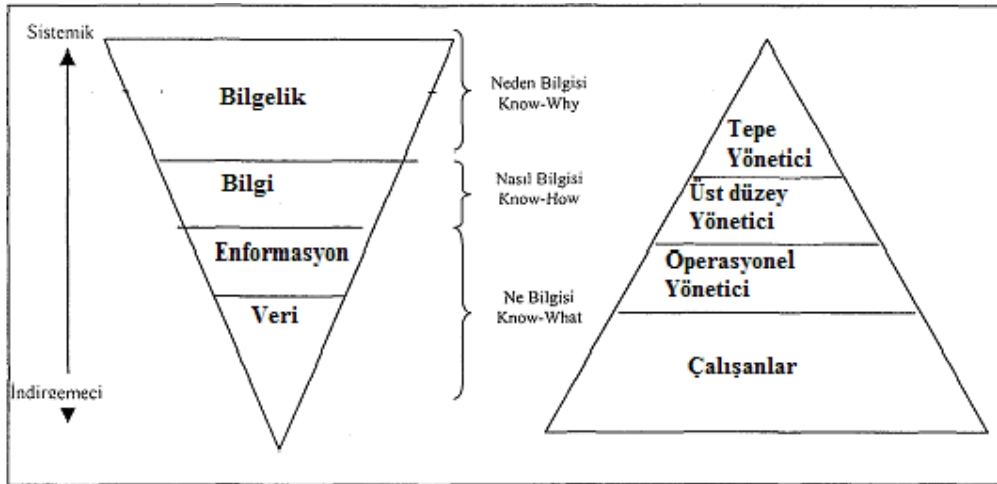
Birçok araştırmacı veri, enformasyon ve bilgi sürecini bilmelerine rağmen bilgidен türetilen bilgeliğin ne anlama geldiğinin farkında değillerdir ve bilgeliğe çalışmalarında yer vermemektedirler. Rowley, 2003–2007 yılları arasında yapılan çalışmalarda veri-enformasyon-bilgi-bilgelik hiyerarşisinde bilgeliğin ne kadar vurgulandığına dair bir literatür araştırması yapmış ve sonucunda sadece üç çalışmada bilgelik kavramından bahsedildiğinin altını çizmiştir (Rowley, 2007: 174). Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları birbirleriyle oldukça ilintili olmalarına rağmen anlam çalışmanın bu bölümde değinilen önemli farklar ı taşımaktadırlar.

Veri bilgi hiyerarşisinin en alt basamağında yer alan veri, işlem ve gözlemlerin yapılandırılmamış biçimleridir. Verilerin sistematik olarak toplanması, bir araya getirilmesi ya da düzenlenmesi eyleminin sonucunda enformasyon ortaya çıkmaktadır. Enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilerek belirli bir

amaç için bağlantılı olarak kullanılması bilgiyi doğurmaktadır. Bir başka deyişle herhangi bir olguya dair bilinenler enformasyonu, bilinenlerin bir değişime ya da eyleme nasıl dönüştürüleceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir. Bu süreç sonunda öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek ve kavrayışın tümü ise bilgelik olarak tanımlanabilir. Zeleny, 1987 yılında yayımladığı makalesinde enformasyonu ne bilgisi (know-what), bilgiyi nasıl bilgisi (know-how), bilgeliği ise neden bilgisi (know-why) olarak tanımlamaktadır (Rowley ve Slack, 2009: 112).

VEBB (DIKW Hierarchy) Hiyerarşisi olarak adlandırılan veri-enformasyon-bilgi-bilgellik ilişkisi ve kullanım seviyeleri Şekil 2.4’de belirtilmektedir.

Şekil 2.4. Bilginin Basamakları ve Örgütteki Yönetim Kademeleri



Kaynak: Laszlo ve Laszlo, 2002: 405.

Şekilde görüldüğü gibi fizikî süreçlerle elde edilen verilerin analizleri ve anlaşılır bir yapıya dönüştürülerek enformasyonu oluşturmaktadır. Enformasyonun değerlendirilmesi bilgi olarak kabul edilmekte ve bilginin karar alma aşamasında kullanılması bilgeliği oluşturmaktadır.

Bilgellik hiyerarşinin en üst basamağında yer almakta ve Ackoff gibi bazı yazarlara göre üstün bir anlayış gerektirmektedir (Rowley, 2007: 166). Yönetim kademesinde yukarıya doğru çıkıldıkça, veriler daha sistematik bir hale gelmekte, değeri ve anlamı artmakta, “ne bilgisi” olmaktan çok akıl ve sezgilerle yorumlanarak “neden” sorusuna yanıt verilmektedir. Ayrıca veriler algoritmik ve programlanabilir

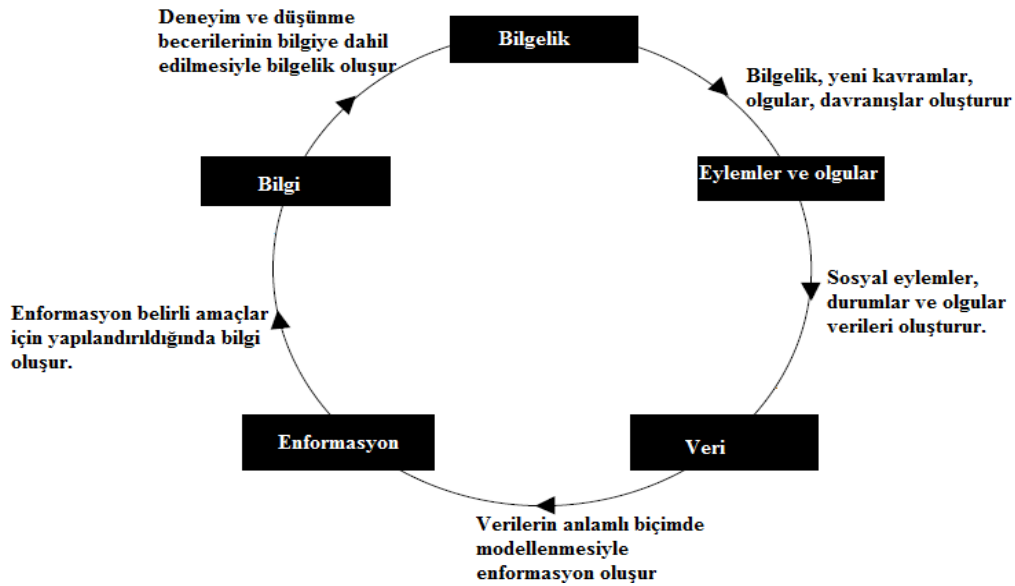
iken yukarıya çıkıldıkça bu özellikler azalır; bilgeliğe ulaşıldığında bilgi teknolojisinin etkileri kaybolur ve insana özgü karar verme ve muhakeme becerilerinin etkileri ortaya çıkmaktadır.

Aslında bir anlayış döngüsü olan bu süreçte verilerden oluşan enformasyon, evrim geçirerek, diğer enformasyonlarla birleşerek, deneyimi de katarak bilgiye dönüşmektedir. Enformasyonun birey tarafından okunabilen, anlaşılabilen ve yorumlanabilen hali olan bilgi, diğer bilgilerle sürekli etkileşim halinde olup gelişme eğilimindedir. VEBB hiyerarşisinin ulaşmaya çalıştığı son noktada ise, bilginin veremediği kavrayış ve anlayışla bilgelik düzeyine ulaşılmaktadır.

VEBB hiyerarşisine göre bilgelik, çevresini kontrol etmek ve yönetmek dışında, çevrede ortaya çıkan olayların birbirleri ile etkileşimini, neden-sonuç ilişkisini, analiz ve sentez yeteneğini, kavrayış ve sistem yaklaşımı çerçevesinde bütünleştiren bir kavrayış yetisidir.

Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi ile bağlıdır ve dolayısıyla doğru veriye ulaşılmadığında doğru bilgiye ve bilgeliğe asla ulaşılamayacaktır.

Şekil 2.5. Veri, Bilgi, Enformasyon ve Bilgelik İlişkisi



Kaynak: Noeth, 2004: 40.

Şekilden görüldüğü gibi veri-enformasyon-bilgi-bilgelik hiyerarşisi aslında sonsuz bir döngü olarak değerlendirilmelidir. Kişisel ya da örgütsel bilgelik olaylara ya da durumlara kattığı bakış açılarıyla yeni kararlar alınmasına, farklı eylemler gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla yeni verilerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Bir bilgi sahibi olmak, mekanizma ve bileşenler hakkında ve neden-sonuç ilişkisi ile ilgili enformasyona sahip olmaktır. Aynı konuda bilgeliğe sahip olmak ise süreçlerin nasıl gerçekleşeceğine, nasıl sonuçlanacağına ve süreçleri oluşturan yapısal bileşenlere neler olacağına dair bilgiye sahip olmak demektir (Esaki, 2009: 152).

VEBB hiyerarşisini oluşturan her unsurun kendi içinde farklı özellikleri ve amaçları vardır. Roehl tarafından belirlenen bu özellikler Tablo 2.4’de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Özellikleri

Soru	Veri	Enformasyon	Bilgi	Bilgelik
	Ne?	Ne?	Nasıl?	Neden?
Veri Türü	Yapısal Veri Tabanı ve Kimi Yapısal Olmayan Belgeler	Yapısal Olmayan Belgeler ve Yapısal Veri Tabanı	Yapısal Olmayan Belgeler ve Yapısal Veritabanı	Yapısal Olmayan Belgeler ve Yapısal Veri Tabanı
Temel Nitelikler	Veri Saklama ve Sunumu	Yeniden kullanım ve Sunum	Elde Etme ve Yeniden temin	Üstbilgiler Arası İlişkileri Sağlama
Amaç	Kesintisiz Kayıt Sağlama	Karar Verme Sürecine Destek Sağlama	Organizasyon Prosedürlerinin İşleyişini Yönetme	Öngörülemeyen Durumları Yönetme

Kaynak: Şahin, 2006: 85.

Buna göre, çeşitli olaylar sonucu elde edilen işlenmemiş materyaller veri olarak kabul edilmektedir. Veriler, anlamlı biçimde kategorize edildiğinde bir başka deyişle kodu çözüldüğünde enformasyon oluşmaktadır. Örneğin Çin alfabesiyle yazılmış bir metin Çince bilmeyen birisi için veridir. Ancak Çince bilen birisi o verilerden anlam çıkararak enformasyona dönüştürebilmektedir. Birbirinden bağımsız enformasyonların birleşmesinden bilgi oluşmaktadır. Veriler sadece eylem, durum, olgu veya varlıklarla ilişkiliyken; bilginin eyleme geçirme özelliği bulunmaktadır. Bilginin deneyim ve yargılamayla en iyi biçimde anlaşıldığı bilgelik ise ve plânlama, karar verme ve uygulama adımlarına uyan örgütsel bilginin uygun biçimde kullanılmasıdır.

Bilgi doğru şeyler yapmayı sağlarken özellikle iş yaşamında sadece “nasıl yapılacağını bilmek” yeterli olmamakta ayrıca “niçin yapılacağını bilmek” sorusuna cevap verebilmek gereklidir ve bilgelik bu soruya cevap verebilmektir (Zeleny, 1987: 60).

Bilgelik, deneyimlere dayanmaktadır ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için odaklanılması gereken süreçlere karar vermeyi gerektirmektedir (Seçkin, 2009: 29). Bununla birlikte bilgelik, ne bildiğin değil bilgiyi önceden kestirilemeyen durumlarda kullanabilme yeteneğidir ancak bilgi olmadan bilgeliğin varlığından söz edilemez.

2.3. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Değeri ve önemi sürekli olarak artan bilgi, kişileri, örgütleri ve toplumları sürekli değer yaratmaya; teorisyen ve uygulayıcıları ise bilginin en etkin biçimde nasıl yönetileceği ve rekabet avantajına nasıl dönüştürüleceğine dair çalışmalara yöneltmiştir. Bilgi Yönetimi olarak adlandırılan bu kavram, ilk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından yönetim literatüründe kullanılmıştır. Sonrasında yapılan çeşitli çalışmalarda insan kaynakları, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon, pazarlama, üretim yönetimi gibi birçok farklı alanlarda kendi epistemolojik yönlerinden ve farklı açılardan ele alınmıştır.

Bilgi yönetimi örgüt teorisi, epistemoloji, yönetim stratejisi, kaos teoremi, antropoloji ve enformasyon teknolojileri gibi pek çok disiplinle yakından ilişkili olan bir alandır. Bilgi yönetimi konusunda yapılan tüm bu çalışmalar, ontolojik farklılıklara rağmen temelde bilginin elde edilmesi, dağıtılması, saklanması ve kullanımı süreçleri dâhilinde incelenmektedirler.

Bilgi yönetimi kavramı, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin örgütsel faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması süreçlerinin örgüt yapısına ve amaçlarına uyarlanması ve uygulanmasını kapsayan bir yönetim bilimini alanıdır (Kim, 2000: 3). Bununla birlikte örgütte sürekli artan iç ve dış bilgi kapasitesini güncellemek, oluşan bilgileri erişebilir kılmak için gerekli işlemlerin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve bunların örgüt çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir.

Bilginin doğası gereği yönetilmesi ve tanımlanması zordur ve bunun doğal bir sonucu olarak henüz evrensel olarak kabul edilmiş bir bilgi yönetimi tanımı da bulunmamaktadır (Yılmaz, 2011: 317) ancak buna rağmen, kavram hakkında çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır.

1990'lerden itibaren sıklıkla ele alınmaya başlayan bilgi yönetimiyle ilgili Türkçe literatürde en sık yer alan ve çeşitli kaynaklardan derlenen tanımlamalardan bazıları Tablo 2.5'de gösterilmektedir.

Tablo 2.5. Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar	Tanım
Barutçugil (2002: 49–50)	Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollardır.
Odabaş (2003: 10, 12).	Kurumsal dinamikler, yönetim modelleri ve teknolojiyi kullanarak örgütün veri ve bilgi elde etmesini, elde edilen bilgilerin geliştirilmesini, bunların çalışanlara aktarılmasını ve uyum içinde çalışmasını sağlayan ve bireylerin kişisel becerilerini geliştirmede ya da örgütlerin kurumsal iş süreçlerini düzenlemede ve daha verimli kılmada yararlanabileceği bir disiplindir.
Tonta (2004:3)	Kabul edilen işletimsel özellikleri yenilik, işbirliği ve bilgi geliştirme ve paylaşmadır.
Gümüştakin (2004: 202)	Örgütsel performansı ve verimliliği artırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeyi ve yeni bilgiler edinmeyi amaçlayan bilinçli stratejiler bütünüdür.
Zaim (2005: 81)	Örgütteki tüm bilgi türlerinin, değer yaratmaya ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik etkin biçimde kullanılması ve yönetilmesiyle ilgili eylemlerin tümüdür.
Güçlü ve Sotirofski (2006: 351)	Bilginin verimli bir şekilde teknolojik süreçlere uygulanmasının bir modele dönüşmesini ve örgüt amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını kapsar.
Öğüt (2009: 147)	Mevcut ve üretilen yeni verileri karar verme süreçlerine katkı sağlamaları için kullanabilmektir.
Akgün ve arkadaşları (2009: 47)	Müşteri beklentilerini tatmin etmeyi amaçlayan düzenleme prensibidir.
Yılmaz (2011: 317)	Örgütte bilginin elde edilerek paylaşımını kolaylaştıran ve örgütsel öğrenmeyi sürekli bir olgu haline getiren bir süreçtir.
Boztaş ve Özmızrak (2012: 68)	Bilgi sistemleri açısından, doğru bilginin doğru zamanda doğru kişi/kişilere örgütsel amaçlara uygun kararlar alabilmesi adına ulaştırılması amacını taşıyan aşamalar bütünüdür.

Yukarıda belirtilen tanımlamalar ışığında bilgi yönetimi, bilginin kazanılması, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve kullanılması süreçlerinin tamamını kapsadığı ve bilgiyi harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olduğu sonucu elde edilebilir. Söz konusu süreçlere dair amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Örgüt başarısını korumak,

- Örgütün başarıya ulaşmasına katkı sağlayan ve amaçlarına uygun stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütsel öğrenmeyi hızlandırmak,
- Süreçlerde daha hızlı iyileştirme sağlanmak,
- Entelektüel varlıklardan en üst seviyede yararlanmak,
- Bilgi transferini ve paylaşımını artırmaktır.

Bilgi yönetimi, örtük bilgiden açık bilgiye kadar her türlü bilgiyi kapsayan bir disiplindir. Liebowitz ve Beckman'a göre, sürdürebilir bir rekabet ve entelektüel sermaye bileşenlerinin ortaklaşa çabasıyla amaca en uygun sonucu alabilmek için bilgi varlıklarının en iyi biçimde elde edilmesini, güvenliğin sağlanmasını, depolanmasını, koordinasyonunu, dağıtılmasını ve yönetimini kapsamaktadır (Çetinkaya, 2012: 159). Bilgi yönetimini oluşturan bu süreçler, örgütsel yeteneğin oluşturulması, korunması ve yeniden oluşturulması bağlamında herhangi bir örgüte öğrenmek, öğrendiğini uyarlamak, yanlış bilgilerin unutulmasını sağlamak ve sürekli eğitim hizmeti vermek için fırsatlar sağlamaktadır (Bhatt, 2001: 3; Aktaran: Doğan, 2009: 30).

Bilgi yönetimi ile kastedilen aslında örgütsel amaçlara ulaşmak için doğru bilginin, doğru insanlara, doğru amaçlar doğrultusunda doğru biçimde, doğru zamanda ulaştırılması sürecini kapsayan; bilginin çalışanlar arasında paylaşımını destekleyen ve bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesi ve yönetilmesi süreçlerinde olan eylemler bütünüdür. Sadece teknoloji yatırımları olarak algılanmaması gereken bilgi yönetimi, Tablo 2.6'da belirtilen ve daha sonra alt başlık olarak çalışmada yer alan unsurların tümünü taşıdığında başarı sağlayacaktır.

Tablo 2.6. Bilgi Yönetimi Unsurları

Bilginin Kendisi	Bilginin doğası, bilginin oluşumu, bilginin nasıl elde edileceği, bilgi tipolojileri, bilginin yayılışı, bilgiden yararlanma, bilgi eğilimleri, küreselleşme, birleşme.
Örgüt	Örgüt kültürünün kavranması, örgüt yapısı, politikaları ve gereksinimleri, ürün ve hizmetler, örgütte bilginin rolü, dış pazar ve rekabet üstünlükleri, örgütün amaç, işlev, vizyon ve misyonunun kavranması, bilgi yönetiminin maliyet avantajları, örgüt bilgisinin değeri, müşteri gereksinimlerinin kavranması.
İnsan	İhtiyaç analizi, grup ve örgüt dinamikleri, gruplarda insan psikolojisi, bilgi paylaşım kültürünü oluşturma stratejileri; öğrenme, düşünme ve görüşleri benimseme yolları, öğrenme stilleri, bilgi anlayışlarının ve enformasyon paylaşımlarının kavranması.
Enformasyon	Enformasyon yönetimi ilkeleri ve sistemleri, indeksleme ve kataloglama, enformasyonun nasıl kullanılacağı kavranması, enformasyon sentezleri, yönetim sistemleri içinde enformasyon ve bilginin nasıl bütünleştirileceği.

Teknoloji	Sistem tanımlamaları ve uygulamaları, enformasyon ağ yapısının kavranması, arama motorları düzeni, teknolojinin örgütteki etkisinin kavranması, veri madenciliği.
------------------	---

Kaynak: Todd ve Southon, 2002: 318.

Bilgi yönetimi insan, teknoloji, enformasyon, örgüt kültürü ve bilgi olmadan yönetilmesi ve varlığından söz edilmesi imkânsız bir kavramdır. Ancak bu unsurlar tamamlanmadığında örgütteki mevcut teknolojinin gelişmişliği ne kadar çağdaş, teknik donanım bakımından ne kadar gelişmiş olursa olsun, teknolojiyi etkin kullanacak çalışanlar ve bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürü olmadığında bilgi yönetimi yatırımlarından beklenen sonuçlar elde edilememektedir.

Bilgi yönetimi, her örgütün kendi amaç ve ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Buna göre bilgi yönetiminin esasları, örgütsel bilgi kaynaklarının özellikleri; bilgi yönetiminin kendine özgü süreçleri; bilgi yönetim sürecinin uygulandığı örgütün türü ve yapısı ve bu süreci yürütmek için gereken programın ve prosedürlerin oluşturulması ve sürdürülmesi olarak ifade edilmektedir (Özdemirci ve Aydın, 2008: 65).

Bilginin üretilmesi, tasniflenmesi, paylaşılması ve kullanımdan oluşan bilgi yönetimi çok çeşitli düzeylerde stratejik iş birliğini ve her süreçte yönetimin destek ve ilgisini mutlak surette gerektirmektedir.

Alavi ve Leidner bilgi yönetimin sürecini özetleyen bir tanım yapmıştır. Söz konusu tanıma göre bilgi yönetimi, işgörenlerin zihinlerinde tutulan bilgilerin çeşitli yöntemlerle kayıt altına alınması sonrası, örgütsel faaliyetlere bağlı olarak örgüt içinde üretilen veya örgüt dışından sağlanan, elektronik ortamlarda ya da çalışanların zihinlerinde saklanan, bilgi kaynaklarının toplanması, düzenlenmesi, saklanarak korunması ve paylaşılması ile yeni bilgilerin üretilmesi ve bu bilgilerin örgütsel faaliyetlerde kullanılması sürecidir (Alavi ve Leidner, 2001: 123–125).

2.4. Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Information ve knowledge kelimelerinin Türkçe kaynaklarda “Bilgi” olarak kullanılmasının çeşitli kavram karmaşalarına neden olduğu yukarıdaki bölümlerde belirtilmiştir. Aynı şekilde “Bilgi Yönetimi” kavramı da bu yanlış kullanımlardan dolayı etkilenmekte ve “Enformasyon Yönetimi” ve “Bilgi Yönetimi” kavramlarının yerine sadece “Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)” ifadesi kullanılmaktadır.

Alkan tarafından *knowledge management* karşılığı olarak bilgi yönetimi, *information management* karşılığı olarak da enformasyon yönetimi kavramlarının kullanılmasının daha uygun olacağını ifade edilmiştir (Özdemir, 2006: 133).

Günümüz iş dünyasındaki belirsizlikler karşısında örgütlerin verimliliğini artırmayı amaçlayan bilgi yönetimi, örgütteki tüm çalışanların belirli örgütsel amaçlarına ulaşmak için hep birlikte, örgütsel bilgiyi yaratmalarını, paylaşmalarını ve yarattıkları bilgiyi kullanmalarına yardımcı olan disiplindir. Bilgi yönetimini oluşturan başarı unsurlardan birisi olan enformasyon yönetimi ise temelde, enformasyon kaynaklarının belirlenmesine, sağlanmasına, kataloglanmasına, sınıflandırılmasına, ayıklanmasına ve bilgi üretimine hazır hale getirilmesi süreçlerini belirlemektedir (Karakaş, 1991: 6–7; Aktaran: Yılmaz, 2009: 102).

Bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki temel fark; bilgi yönetimi bilginin doğrudan kaynağı olan insana odaklanırken, enformasyon yönetiminin kayıtlı bilgi olan enformasyona odaklanmasıdır (Zaim, 2005: 90). Literatürde belirtilen enformasyon ve bilgi yönetimi arasındaki farklar Tablo 2.7’de verilmektedir.

Tablo 2.7. Enformasyon ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Özellikler	Enformasyon (Information) Yönetimi	Bilgi (Knowledge) Yönetimi
İlgi nesnesi	Enformasyon ürünleri ve kaynakları	Bilen insan
Nesne kapsamı	Açık (explicit)	Örtük (tacit)
Yönetim odağı	Enformasyon alt yapısı	İnsan
Temel süreçler	Depolama, giriş	Paylaşım
Örgütsel amaç	İşlev	Başarı
Uygulama	Sınırlı, pratik	Karmaşık, sorunlu
Mümkün kılıçlar	Enformasyonun değerlendirilmesi için el/makine ile işlenmesi gerekliliği;	Bilgi/deneyim paylaşım kültürü; Teknolojinin bilgi yönetimine yeni yaklaşımlar sağlaması; Örgütsel eşgüdüm

Kaynak: Şan, 2005: 56.

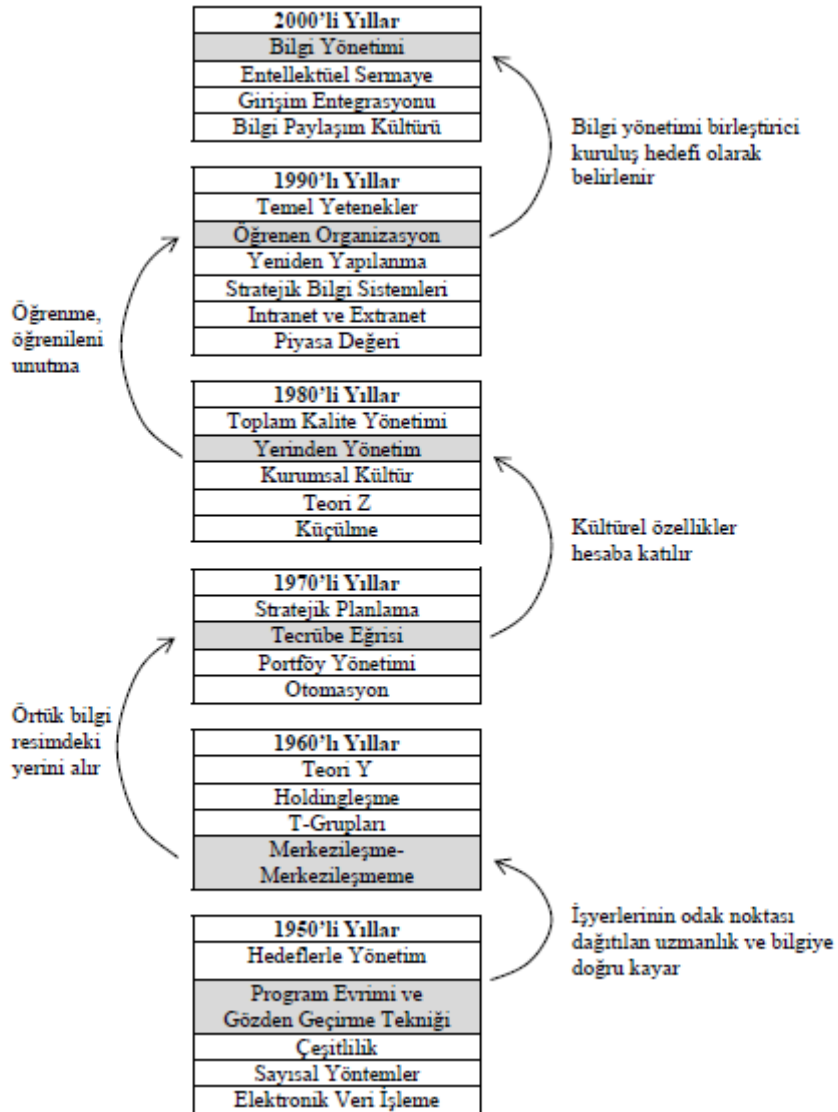
Tablo 2.7’e göre enformasyon yönetimi, enformasyon ve verinin depolanması, kullanıcılara aktarılması ve erişimi için uygulama alanını örgüt merkezli gerçekleştiren, sistematik ve daha çok teknoloji gerektiren bir çalışma alanı iken bilgi yönetimi, örgütlerde bilginin bütün süreç ve yaklaşımlarıyla ilgili disiplinler arası bir örgüt modeli (Sağsan, 2003: 248) olduğu söylenebilir. Aslında enformasyon bir süreci koordine etmek için gerekli olan girişlerden birisi iken bilgi koordinasyonun kendisidir.

2.5. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Süreci

İnsanoğlu, üretici gücünü ve bu gücün gelişmesine uyumlu olarak üretim ilişkilerini yeniden biçimlendirmek için mücadele ederken; aynı zamanda, maddî ilerlemeleri engelleyen cehalet, sahte fikir ve inançlarla mücadele etmiş ve yeni bilgilerin kazanılması için çalışması (Cornforth, 1975: 147) ile bilginin yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Şekil 2.6.'dan görüldüğü gibi 1960 ve 70'li yıllarda işletme yönetiminde bireyin öneminin artması ve bunun paralelinde bilgi ağlarının kullanılmaya başlanmasıyla enformasyonun ve örtük bilginin yönetilmesine de ihtiyaç duyulmuştur. Yine bu dönemde çalışanların fizikî ve sosyal ihtiyaçlarını önemseyen Y Teorisinin benimsenmesiyle çalışan ihtiyaçlarına önem ve değer veren bir örgüt kültürü oluşturulmaya başlanmış ve stratejik plânlamanın önemi artmıştır. Enformasyon yönetimi kavramı, bilgi yönetimi kavramının içerisinde yer almaya başlamış ve bilgi yönetiminin teknolojik unsuru haline gelmiştir. Bu dönemdeki bilgi yönetim uygulamaları genellikle teknolojiyi kullanarak bilgi paylaşmaya yöneliktir (Laszlo ve Laszlo, 2002: 401).

Şekil 2.6. Bilgi Yönetiminin Gelişimi



Kaynak: Tiwana, 2003: 84.

1980'li ve 90'lı yıllarla beraber özellikle öğrenen örgüt kavramının gelişimi ile bilginin verimli kullanımına ek olarak bilginin örgütlerde bütünsel olarak nasıl elde edileceğinin ve yaratılacağına üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgi artık stratejik bir kaynak, potansiyel bir rekabet aracı olarak kabul edilmiş; inovasyon ve yeni ürün geliştirme için örgütsel öğrenme aracı haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak bu dönemde bilginin önemi artmış ve bunun sonucu olarak ta kitlesel üretim ve kitlesel pazarlamada şaşırtıcı bir performans elde edilmiştir. Ardından iç müşteri, açık süreçler ve paylaşılan açık hedefler kavramları örgüt stratejileri arasında yer almıştır. Aynı zamanda bilgi yönetiminin de unsurlarına odaklanan

toplam kalite yönetimi felsefesinin özellikle Japonya'da ki başarısının ardından Avrupa ve Amerika'ya yayılması bilginin önemini artırmıştır. Bu nedenle kalite akımları bilgi yönetiminde kullanılmaya başlamıştır.

Sürekli artan bilgi ihtiyacı, 1900'lü yılların ortalarında yaygın olarak kullanılmaya başlayan bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgiye dayalı bir ekonominin ortaya çıkmasına ve ardından sürekli güncellenen yeni kavram ve işlemlerin doğmasına yol açmıştır. Geliştirilen çeşitli yaklaşımlarla aslında örgütlere fayda sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve bunların stratejik bir güç olarak kullanılması üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunun sonucu olarak bilgiyi üretimin temel unsuru haline getiren süreç başlamıştır.

Prusak'a göre bilgi yönetimi kavramının gelişmesinde enformasyon yönetimi, kalite ve insan sermayesi akımlarının gelişmesinin büyük rolü vardır (Prusak, 2001:1005).

Wiig, Skyrme, Malhotra ve Nonaka gibi araştırmacılara göre bilgi yönetiminin gelişmesini tetikleyen unsurlar;

- Bilginin değişen rolünün farkına varılması,
- Soyut varlıkların değeri ve ölçümünün yapılması,
- Maliyetleri azaltma beklentisi,
- Kurumsal başarı için bilginin kullanılması,
- Küreselleşme,
- Uluslararası rekabet,
- Karmaşık ve sürekli değişen müşteri, tedarikçi ve rakip beklentileridir (Squier, 2003: 48).

2.6. Bilgi Yönetim Modelleri

Genel olarak bilgi yönetim modelleriyle örgütlerin sahip oldukları bilgileri kayıtlı hale getirmeleri, ihtiyaç duydukları süreçlerde kullanabilmeleri ve gelecekteki çalışanlarına aktarabilmeleri sağlamak ve böylece tecrübelerden en üst düzeyde fayda sağlanmasını, geçmiş hatalardan ders çıkarılmasına da katkı sağlamaktadır.

Bilgi Yönetimi literatürü incelendiğinde birbirine benzer özellikler gösteren oldukça fazla sayıda model olduğu görülmektedir. McAdam ve McCreedy, bilgi yönetimi modellerini, bilgi kategorisi modelleri, entelektüel sermaye modelleri ve

sosyal içerikli modeller olmak üzere üç farklı sınıfta incelemiştir (Öztemel, 2010: 30).

Kakabadse ve arkadaşları da bilginin ele alınış, odak, temel hedef, enformasyon teknolojilerinin rolü ve temel çıktılar açısından bilgi yönetim modellerini felsefi model, kavramsal model, şebeke modeli, toplum modeli ve kuantum modeli olmak üzere gruplandırmaktadırlar (Kakabadse vd., 2003: 81).

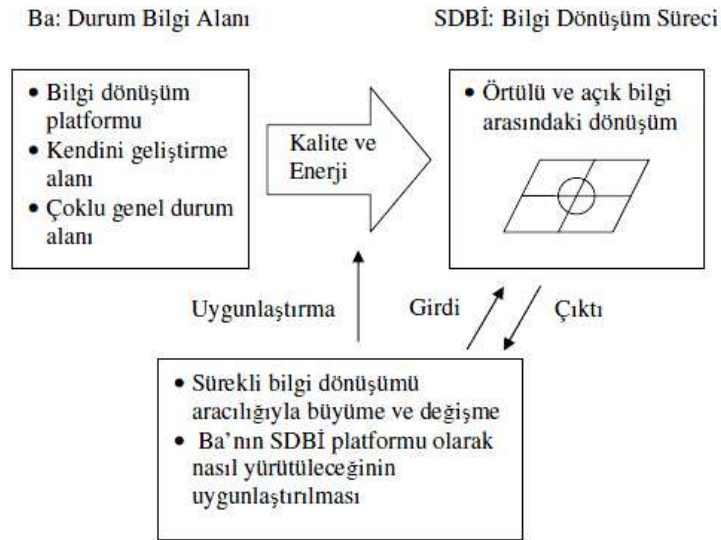
Literatürde çeşitli sınıflandırmalara giren veya girmeyen birçok modelin varlığından söz edilmektedir (Öztemel, 2010: 31; İpçioğlu, 2004: 57–75) ancak bu çalışmada Nonaka ve Takeuchi tarafından geliştirilen SECI Modeli, Tiwana tarafından geliştirilen Tiwana Bilgi Yönetim Modeli, Information Society Standardization System tarafın önerilen CEN/ISSS Modeli, Von Krogh ve Roos Modeli, Choo Modeli, Wiig Modeli ve Yaşam Döngüsü Modeli ele alınmaktadır.

2.6.1. SDBİ (SECI) Bilgi Yönetim Modeli

Nonaka ve arkadaşları tarafından 1995 yılında geliştirilen model, örtük ve açık bilgi kavramlarına ışık tutmakta ve bilgi dönüşümünü açıklamaktadır. Nonaka'nın SDBİ (SECI) Modeli, bilgi yönetimi literatüründe çok önemli bir yer edinerek birçok çalışmada referans olarak kullanılmaktadır.

Örgütsel bilginin dinamik olarak nasıl oluştuğunu izah eden model, örtük bilgiyi sözlü veya sayısal biçime dönüştürerek paylaşılmasını önermektedir. Buna göre model, örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm aracılığıyla gerçekleşen bilgi yaratma süreci olan SDBİ süreci; bilgi yaratımı için paylaşılmış genel alan olarak nitelendirilen *Ba* ve bilgi yaratma sürecinin giriş, çıkış ve uygunlaştırıcılarını kapsayan bilgi varlıkları bileşenlerinin etkileşimlerinden oluşmaktadır.

Şekil 2.7. Bilgi Yaratma Sürecinin Temel Bileşenleri



Kaynak: Nonaka ve Teece, 2001: 17.

Şekil 2.7'de gösterilen ve günlük hayatta bilginin nasıl oluştuğunu gösteren SECI Modeli'nde öncelikle iki temel bilgi türü olarak kabul edilen örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşim göze çarpmaktadır. Bilgi dönüşüm süreci, Ba ve bilgi varlıkları bilgi yaratma sürecinin temel bileşenleridir.

Bilgi dönüşüm süreci aşağıda ayrıntılı olarak belirtilen dört temel süreci kapsamaktadır.

2.6.1.1. Bilgi Dönüştürme Süreci

Örtük ve açık bilgi arasındaki karşılıklı etkileşimler bilgi dönüşümü olarak tanımlanmaktadır. Nonaka ve arkadaşlarına göre bu süreç aşağıda belirtilen adımları kapsamaktadır.

Sosyalleşme (Socialisation): Örtük bilgidan örtük bilgiye dönüşüm,

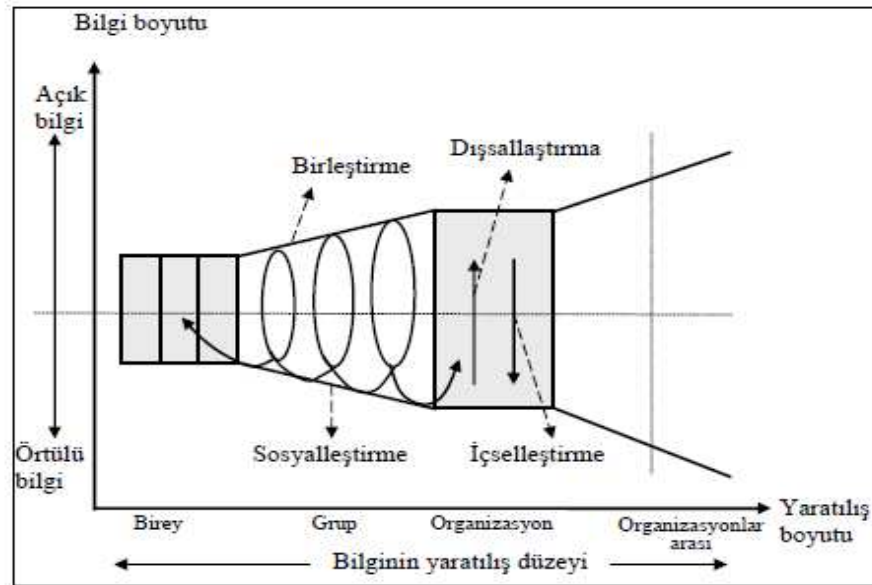
Dışsallaşma (Externalisation): Örtük bilgidan açık bilgiye dönüşüm,

Birleştirme (Combination): Açık bilgidan açık bilgiye dönüşüm,

İçselleşme (Internalization): Açık bilgidan örtük bilgiye dönüşüm.

Örtük ile açık bilgi arasındaki bu etkileşim ve bireysel bilgidan kolektif bilgi yaratılması süreci Şekil 2.8.'de gösterilmektedir.

Şekil 2.8. Bilgi Dönüşümü



Kaynak: Nonaka vd., 1994: 342.

Örgütsel ve örgütler arası bilginin oluşması, bireylerin zihinlerinde yer alan örtük bilgi ile başlamaktadır. Birey sosyalleştikçe hem kendi bilgisi artacak hem de ait olduğu grupta yeni bilgilerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Aşağıda ayrıntılı olarak belirtilen sosyalleşme süreci sonrasında birey edindiği bu bilgilerin bazılarını içselleştirerek örtük hale getirecek, bazılarını ise örgüt içinde ve dışında paylaşacaktır.

Örgütte var olan örtük ve açık bilgi arasındaki aktif ilişkinin bilinmesi (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 17) ve Şekil-12'de belirtilen sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme süreçlerinden oluşan örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm süreçlerinin amaçlı biçimde tasarlanması ile yeni bilgi oluşmakta ve bilgelik kazanılmaktadır.

- **Sosyalleştirme:** Örtük bilginin bireyler arasında etkileşimle paylaşılması süreci olarak nitelendirilen sosyalleştirme, bilgiden bilgi türetildiği bir aşamadır. Daha çok karşılıklı güvenin olduğu doğal ortamlarda zihinsel modellerin yaratılması ve paylaşılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Gökçe, 2006: 14). Bu süreçte alt kademedeki çalışanlar, ihtiyaç duydukları ve herhangi bir basılı kaynakta yer almayan bilgileri, usta, âmir vb. gibi kendilerinden daha üst konumdaki veya o işe dair daha tecrübeli kişilerden iş başı eğitim ve

uygulamalar yoluyla aracılığıyla kazanmakta (Zaim ve Seçgin, 2012: 5) ve edindikleri bilgileri, yine zihinlerde örgüt bilgi olarak saklanmaktadır. Mesleğinde deneyimli bir terzinin yanında duran çırağın ustadan gözlem ve taklit yolu ile edindiği bilgileri kendi zihninde bilgi olarak saklı tutması ile örneklenebilecek sosyalleşme süreci aslında tam olarak usta-çırak ilişkisi ile açıklanabilmektedir.

Sosyalleştirme sürecindeki örgüt bilginin oluşması dört faktöre bağlıdır. Bu faktörler (Nonaka vd, 2001: 18);

Örtük bilgi birikimi; Satış ve üretimlerden bilgi toplanması, tedarikçi ve müşterilerle deneyimlerin paylaşılması ve rakiplerle diyalog halinde olarak örtük bilgi elde edilir.

Örgütün dış çevresinden edindiği sosyal bilgi; kurumsal amaçlar doğrultusunda günlük sosyal yaşamdan fikir edinerek örgüt dışındaki toplantılarda edinilen deneyimler ve rakiplerle olan etkileşimlerden örtük bilgiler çıkarılmasıdır.

Örgütün iç çevresinden edindiği sosyal bilgi; örgüt içinde başıboş dolaşan bilgilerin yeni stratejiler ve pazar fırsatları bulmayı sağlayan örtük bilgilere dönüşmesidir.

Örtük bilgi transferi; uygulama ve gösterimlerle örneklere izin veren bir örgüt ortamı yaratarak örtük bilginin oluşmasının sağlanmasıdır. Örgüt çalışanlarının zihinlerinde büyük miktarlarda bilgi bulunmakta ve bunların büyük bir kısmı çoğu zaman iletme ya da başkaları ile paylaşımına geçememektedir.

• **Dışsallaştırma:** İnsan zihninde var olan örtük bilginin gözlem veya taklit yoluyla açık bilgi haline dönüştürüldüğü, mevcut örtük bilginin kaydedilerek açıklandığı ve ifade edildiği aşamadır. Özünde örgütte o güne kadar gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş deneyimlerinin yazılı bir metne dönüştürülmesi ya da sözlü olarak aktarılmasıyla örtük bilginin açık bilgi haline gelmesidir.

Sosyalleştirme aşamasında verilen terzi örneğinde çırağın gözlem ve taklit yoluyla ustasından öğrendiği bilgileri kayıta geçirmesi dışsallaştırma aşamasıdır. Örtük bilgi, açık bilgi haline dönüştürüldüğünde anlaşılır hale gelmekte, böylece diğer bireyler tarafından paylaşılmakta ve yeni bilgilerin oluşmasına imkan doğmaktadır (Nonaka vd., 2000: 9).

Örtük bilgiler eylemlerin yan ürünleri olarak ortaya çıkmalarına rağmen, dışsallaştırma süreciyle açık bilgiye dönüştürüldüklerinde örgüt içinde karşılıklı değişimleri, bir araya getirilmeleri, dağıtılmaları ve yönetilmeleri oldukça kolaylaşmaktadır (Tiwana, 2003: 334).

Dışsallaşma örtük bilginin açıklanması faktörüne bağlıdır (Nonaka vd., 2001: 18), çünkü zihinlerindeki bilgileri imgelere, sözcüklere, kavramlara, rakamlara ve görsel malzemelere aktarma işlemleri çeşitli teknik süreçleri kapsamaktadır. Dinleme ve tüm katılımcıların fikirlerinden yararlanma dışsallaşmaya daha fazla yardımcıdır. Örtük bilgi, sonuca varma, sebep-sonuç ilişkisini oluşturma ve farklılığı ortaya çıkardığı için tüm insanların anlayabileceği biçimde olması gerekmektedir.

- **Birleştirme:** Çoğu kaynakta bütünleştirme olarak da adlandırılan bu süreç, örgüt içinden ve dışından edinilen açık bilgilerin yeniden sınıflandırılması, sıralanması, eklemelerin yapılması gibi işlemlerin sonucunda yeni bir açık bilginin elde edilmesi (Gökçe, 2006: 19) ya da bilginin yayılması ile birlikte daha sistemli hale getirilmesi sürecidir. Geleneksel enformasyon teknolojileri aslında bu süreci gerçekleştirmektedir.

Nonaka ve arkadaşlarına göre birleştirme sürecinin üç temel faktörü bulunmaktadır (Nonaka vd., 2001: 18). Bunlar;

Edinme ve birleştirme; stratejilerin ve işlemlerin plânlanması, dâhili ve harici verilerin birleştirilmesini bilgisayar benzetimleri, yayınlamış bilgiler ve tahminler ile gerçekleştirmesidir.

Sentez ve işleme; ürünler ve hizmetler için kitapçıkların, belgelerin, veritabanlarının ve örgütün her tarafından edinilen yönetim biçimleri ve/veya teknik bilgiyi bir araya getirerek materyal oluşturulmasıdır.

Yayma; açık bilginin raporlar, plânlar ve kurumsal veriler aracılığıyla örgüt içine yayılarak geliştirilmesidir.

- **İçselleştirme:** Grup içinde var olan açık bilginin bireysel olarak anlaşılması ve benimsenmesi sonrası tekrar bireysel örtük bilgi haline dönüştürülmesidir. Yapararak öğrenme, alınan eğitimler ve yapılan alıştırmalar bireyin bilgisini kullanmasına olanak verdiği için içselleştirme süreci ile yakından ilişkilidirler (Nonaka ve Konno, 1998: 45). Açık bilginin saklı bilgi haline dönüştüğü bilginin içselleştirilmesi sürecinde, oluşturulan yeni açık bilgi örgütün tümüyle paylaşılarak,

örgüt üyelerinin bu bilgileri özümsemesi gerçekleşmektedir (Zaim ve Seçgin, 2012: 6).

İçselleştirme sürecinin faktörleri ise aşağıda belirtilmektedir (Nonaka vd., 2001: 18).

Kişisel deneyim; çalışanlar arasında iletişimi güçlendirerek kişisel deneyimlerin birimler arasında karşılıklı takım çalışmaları, araştırma ve yeni düşünce değerleri ile örgütsel vizyonu ve değerleri anlamaya çalışarak sağlanmaktadır.

Benzetim ve deneme; örgüt içindeki ilk örneklerin (prototip) ve kıyaslamayı kolaylaştırarak takımları şekillendirme, deneyimleri yönetme ve sonuçları paylaşmaktır.

Yapılan çalışmalarda bu modelin sosyalleşme, dışsallaştırma ve bütünleştirme süreçlerinin bilgi yönetimi performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna elde edilmiştir (Zaim ve Seçgin, 2012: 9).

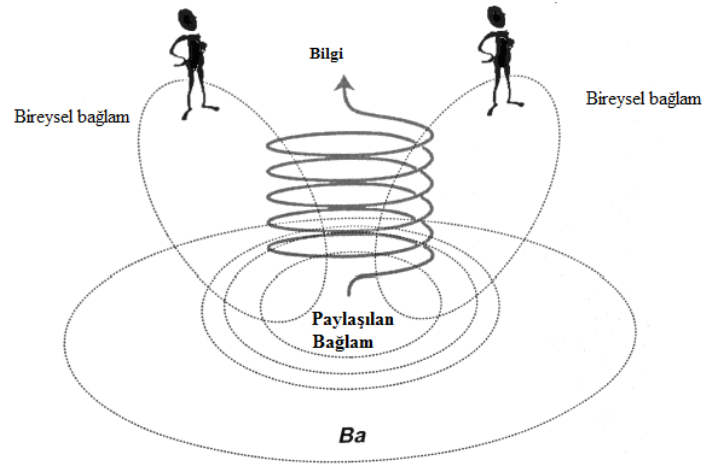
2.6.1.2. Ba Alanı

Ba kavramı, ilk olarak 1921–1970 yılları arasında yaşamış olan Japon filozofu Kitaro Nishida tarafından ortaya atılmış ve daha sonraları Hiroshi Shimizu tarafından içinde bilginin paylaşıldığı, yaratıldığı ve kullanıldığı genel bir ortamı ifade etmek için kullanılmıştır (Gökçe, 2006: 22).

Nishida ve Shimizu'a göre Ba, bilginin yaratıldığı, paylaşıldığı ve kullanıldığı; biliş ve eylem içerikli ortak kullanılan bağlam olarak tanımlanmaktadır (Nonaka vd., 2001: 22).

Ba sadece ofis, bölüm gibi fiziksel bir alanı değil aynı zamanda sanal alanı ve paylaşılan deneyimler, düşünce ve idealler gibi zihni modelleri veya bunların birleşimini de kapsayan bir alandır (Nonaka ve Konno, 1998: 40). Bu nedenle Ba'nın temeli etkileşime dayandığı için bilgi, bireyler arasında veya bireyler ile çevreleri arasında etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Şekil 2.9'da görüldüğü gibi kişiler zihinlerinde olan bağlamların bir kısmını paylaşmakta, bireysel bağlamda kalmaktadır.

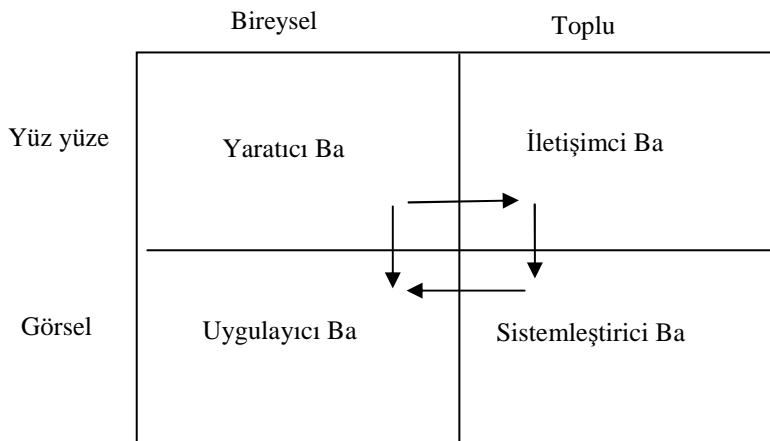
Şekil 2.9. Ba ve İnsanlar Arası Etkileşim



Kaynak: Nonaka ve Teece, 2001: 23.

Ba bir bakıma bilginin yaratıldığı alandır, çünkü kişiler arasındaki gözlem, öğrenme, uygulama vb. yollarla bir kişiden başka bir kişiye ulaşmaktadır. Nonaka ve arkadaşları bu etkileşimin oluş biçimlerine göre Ba'yı şekillendirdiğini ve aralarındaki sürekli etkileşim bulunan dört farklı türde Ba alanı olduğunu belirtmektedirler (2001: 24). Ba türleri ve aralarındaki etkileşim Şekil 2.10'da tanımlanmaktadır.

Şekil 2.10. Ba Türleri ve Aralarındaki Etkileşim



Kaynak: Nonaka vd., 2000: 25.

Yaratıcı ba (originating ba): Bireysel ve yüz yüze iletişim sonucunda oluşan, bireysel deneyimlerin, duyguların, hislerin ve zihinsel modellerin paylaşıldığı alandır. Örtük bilginin paylaşılmasında önemli olan faktörlerin kazanılmasını sağladığı için sosyalleştirme sürecine önemli katkı sağlamaktadır.

İletişimci ba (dialoging ba): Toplu ve yüz yüze iletişim sonucunda oluşan, bireylerin zihinsel modellerinin ve becerilerinin paylaşıldığı, bunların yaygın ifadelere aktarıldığı ve görüş olarak yapılandırıldığı alandır. İletişimci ba, daha çok dışsallaştırma sürecine katkı sağlamaktadır.

Sistemleştirici ba (systemizing ba): Üçüncü ba alanı olarak tanımlanan sistemleştirici ba toplu ve görsel etkileşimlere dayanmaktadır. Bu ba, genellikle mevcut açık bilgilerin birleşimlerine dayanmaktadır. Çevrim içi ağlar, veritabanları, dokümantasyonu olanak veren bilgi teknolojileri sistemleştirici ba'yı yaratmaktadır.

Uygulayıcı ba (exercising ba): Bireysel ve görsel etkileşimler sonucu oluşan ba'dır ve çoğunlukla içselleştirme sürecine katkı sağlamaktadır. Bu alanda bireysel, görsel araçlarla edindikleri açık bilgileri kendi zihinlerinde yorumlamakta ve saklamaktadırlar.

2.6.1.3. Bilgi Varlıkları

Nonaka Modeli'nin bir diğer bileşeni olan ve örgütler içinde bilgi yaratma sürecinin en önemli ögesi olan bilgi varlıkları, örgütün değer oluşturmak için mutlaka sahip olması gereken kendine ait temel yeteneklerini; süreçler ve ürünler hakkındaki teknik bilgiyi; üretim ve imalât becerilerini; her seviyedeki çalışanın sahip olduğu uzmanlık, deneyim ve becerilerini ve sektör hakkında sahip oldukları tüm bilgileri kapsamaktadır.

Bilgi varlıkları deneyimsel, kavramsal, sistematik ve rutin bilgi varlıkları olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Nonaka vd., 2001: 29). Örgütlerin Tablo 2.8'de gösterilen bilgi varlıklarını tanımları ve sahip oldukları varlıkların farkında olmaları gerekmektedir.

Tablo 2.8. Bilgi Varlık Kategorileri

<p>Deneyimsel Bilgi Varlıkları Örgüt çalışanlarının kendi aralarında ya da müşterileri, tedarikçileri ve bağlı oldukları işletmeler arasında bilinen deneyimlerle paylaşılan örtük bilgidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beceriler ve bireylerin teknik bilgisi, • Güven, sevgi, dikkat ve güvenlik, • Enerji, tutku, gerilim 	<p>Kavramsal Bilgi Varlıkları Görüntü, sembol ve dillerden edinilen açık bilgidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürünler ait kavramlar, • Tasarım, • Marka değeri.
<p>Rutin Bilgi Varlıkları Eylem ve uygulamalarda rutin biçimde farkında olmadan yapılan örtük bilgidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Günlük işlerdeki teknik bilgi, • Örgütsel rutin işler, • Örgütsel kültür. 	<p>Sistemik Bilgi Varlıkları Sistemli açık bilgidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belgeler, özellikler ve kılavuzlar, • Veritabanları, • Patent ve lisanslar.

Kaynak: Nonaka vd., 2000: 32.

Deneyimsel bilgi varlıklarının duygulara dayandığı için kavranması, değerlendirilmesi ve takas edilmesi diğer bilgi varlıklarına göre daha zordur. Bilgi yönetimi, örgütte var olan bilgi varlıklarının ve bunlarla gerçekleştirilen bilgi faaliyetlerinin örgütün amaç, hedef ve görevi doğrultusunda değer yaratmak üzere bütünlük olarak yönetmektir (Şan, 2005: 161).

Örgütlerin sahip oldukları bilgi varlıkları, niteliklerine göre ise teknoloji, yapısal bilgi, insan bilgisi ve diğer bilgi olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir. Aşağıdaki tabloda görülen bu bilgi varlıklarının tümü birden bilgi oluşturma sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı faktörleridir (Erkollar, 2010: 233).

Tablo 2.9. Bilgi Varlıkları

Teknoloji	Yapısal Bilgi	İnsan Bilgisi	Diğer Bilgi
<ul style="list-style-type: none"> • Teknik knowhow • Teknik tasarım • Teknik ürünler • İmalat teknolojisi • Ar-Ge sonuçları • Patent ve lisanslar • Fikir ve yenilikle 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel süreçler • Bilgi tabanlı sistemler • İşlem Kılavuzları • Çıkarılan dersler • En iyi uygulamalar • Uzmanlıklar 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzmanlık, deneyim • Operasyonel beceri • Örgütsel bilgi • Pazar bilgisi • Rakip, müşteriler ve tedarikçilere dair bilgiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet anlayışı • Örgüt kültürü • İnanç ve değerler • Tahmin ve planlar • Politikalar • Fikir hakları • Markalar

Kaynak: Barutçugil, 2002: 67.

Örgütün sahip olduğu bilgi varlıkları, bilgi yönetim sürecinin temelidir. Örgütün sahip olduğu mevcut bilgi varlıkları, kataloglamanın dışında haritalandırılmalıdır.

2.6.2. Tiwana Bilgi Yönetim Modeli

Bilgi yönetiminin başarıya ulaşması iyi bir analizi temeline dayanan, etkin bir ekip tarafından oluşturulan, metodolojik bir yol haritasını gerektiği fikrine dayanan model Tiwana tarafından geliştirilmiştir. Alt yapı değerlemesi, bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, yayma ve performans değerlendirme gibi dört ana bölümden ve on basamaktan oluşan modelde her bölüm kendi içerisinde farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle birbirine geçiş sağlamak ve sistem bütünlük olarak ele alınmaktadır.

Belirtilen yol haritasını ve alt adımlarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Tiwana, 2003: 524–526).

- **Var olan altyapının analizi:** Örgütün mevcut alt yapısının analizi ve değerlendirilmesi; ihtiyaçların analizinden oluşmaktadır.
- **Bilgi yönetimi ile örgüt stratejisinin uyumlaştırılması:** Örgüt stratejisi ile bilgi yönetimine dair stratejik plânlamaların yapılması; bilgi odaklı SWOT analizinin yapılması; bilgi haritalarının oluşturulması; strateji ve bilgi yönetimi ilişkisinin doğru tanımlanmasını kapsamaktadır.
- **Bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması:** Bilgi-enformasyon altyapısının oluşturulması; bilginin yaratılması, saklanması ve aranması için gerekli teknoloji bileşenlerinin seçilmesi; arabirim katmanlarını oluşturan unsurların belirlenmesi; arama, indeksleme ve erişim için uygun bileşenlerin seçilmesi süreçlerinden oluşmaktadır.
- **Var olan bilgi varlıkları ve sistemlerinin denetlenmesi:** Kritik süreç bilgilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi; örgütteki mevcut bilgilerin değerlendirilmesi ve çözümlenmesi; ön denetleme ekibinin oluşturulmasını içermektedir.
- **Bilgi yönetim ekibinin tasarlanması:** Temel kurumsal paydaşların tanımlanması ve paydaş beklentilerinin analiz edilmesi; gereken uzmanlıkların ve bunları barındıran kaynakların belirlenmesi; kritik başarı ve başarısızlık noktalarının tanımlanması; bilgi yönetimi ekibinin yapılandırılması ve ekip büyüklüğünün ayarlanmasını kapsamaktadır.

- **Bilgi yönetimi sisteminin mimarî planının yaratılması:** Bilgi yönetimi mimarisinin geliştirilmesi; bileşenlerin seçilmesi; kullanıcı arabirimlerinin tasarlanması; bilgi yönetimi sisteminin kurulması/ satın alınması ile ilgili avantaj/dezavantajların belirlenmesi ve kararların verilmesinden oluşmaktadır.

- **Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi:** İtranetin etkin kullanımını sağlayan ve platform bağımsızlığı sağlayan arabirimlerin geliştirilmesi; erişim ve kimlik denetim katmanlarının geliştirilmesi; uygulama katmanının geliştirilmesini içermektedir.

- **Sonuca dayalı artım yöntemini kullanarak yerleştirme:** Pilot bir proje oluşturulması ve bu proje üzerinde eksikliklerin ve zayıflıkların giderilmesi; bilgi yönetim sistemi yaşam döngüsünün kavranması; sistemin yerleştirilmesi ile oluşmaktadır.

- **Değişim, kültür ve ödül yapılarının yönetilmesi:** Bilgi yönetiminden sorumlu olan pozisyonun finans sorumlusu ve genel müdür ile olan ilişkilerini belirlenmesi; bilgi yönetimi sorumlusunun görevini dört kategoride belirlenmesi ve teknolojik/ örgütsel işlevlerinin netleştirilmesi; bilgi yönetimini başarıya ulaştıracak süreç tetikleyicilerinin yürürlüğe konulması süreçlerini içermektedir.

- **Başarımın değerlendirilmesi:** Bilgi yönetiminin iş süreçleri üzerindeki sonuçlarının nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi; bilgi yönetim sistemi yatırımının getirisinin değerlendirilmesi; yazılım araçlarının izlenmesi adımlarıyla sonlanmaktadır.

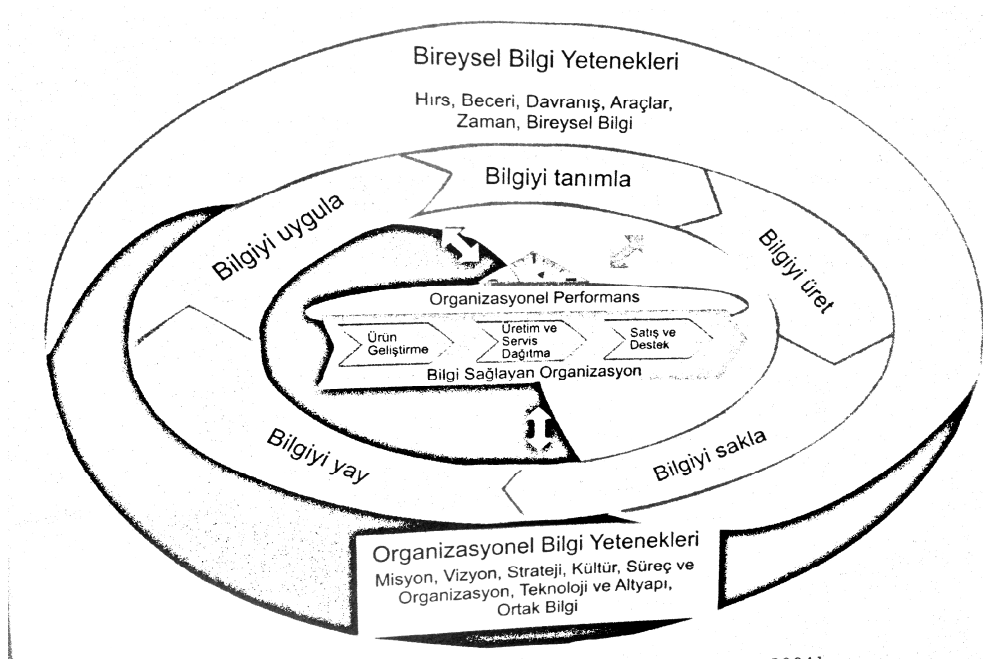
Bilginin işletilmesi ve yönetilmesi olarak ele alınan Tiwana modeline göre bilgi yönetimi, iş süreçlerini kuşatarak daha ileri seviyelere taşınmalı, vizyon ve iş stratejileri ile ilişkilendirilmelidir.

2.6.3. CEN/ ISSS Kurumsal Bilgi Yönetim Modeli

CEN/ ISSS (Comite Europeen de Normalisation/Information Society Standardization System) tarafından geliştirilmiş bilgi yönetimi modelidir. Bireysel ve kurumsal bilginin temel alındığı modelde bilgi yönetimi tüm boyutlarıyla ele alınmaktadır.

Şekil 2.11’de görüldüğü gibi CEN modeli bireysel ve kurumsal bilgi varlıkları ile bilgi yönetim süreçlerini göstermektedir. Bu modele göre örgütün ana iş süreçleri olan ürün geliştirme, üretim ve servis ile satış ve destek süreçleri bir çevrim olarak tanımlanan bilgi yönetiminin temel adımlarıyla sürekli ilişki halindedir (CWA 14924–1, 2004: 5–7).

Şekil 2.11. CEN/ISSS Bilgi Yönetim Modeli



Kaynak: Öztemel, 2009: 51.

Modelde örgütün misyon, vizyon, kültür, süreç, strateji gibi temel değerleri örgütsel bilgi; hırs, beceri, davranış, zaman, bireysel ilgi gibi unsurlar ise bireysel bilgi yetenekleri olarak ele alınmaktadır. Modelin merkezinden yer alan temel iş süreçleri bilgi yönetiminin tüm süreçleriyle doğrudan ilişkilidir.

2.6.4. Von Krogh ve Roos Modeli

Von Krogh ve Roos tarafından 1998 yılında geliştirilen bu model, bireysel bilgi ile sosyal bilgi arasında bilgi yönetimi bakımından açık bir fark olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, iletişim, örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetimi ve üyeleri arasındaki ilişkiler açısından bilgi yönetiminin doğasını inceleyen bu modele göre bilgi kişilerin zihinlerinde ve kişilerin karşılıklı ilişkilerinde bulunmaktadır.

Bununla birlikte bireylerde ve karşılıklı sosyal ilişkilerde görülen ve varlığını örtük ya da örgüt temelli sürdüren bilgiyi, ortaya çıkarmanın veya transfer etmenin tek yolu, bu bilgilere sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmaktan geçmektedir (Cristea ve Căpațină, 2009: 356–357).

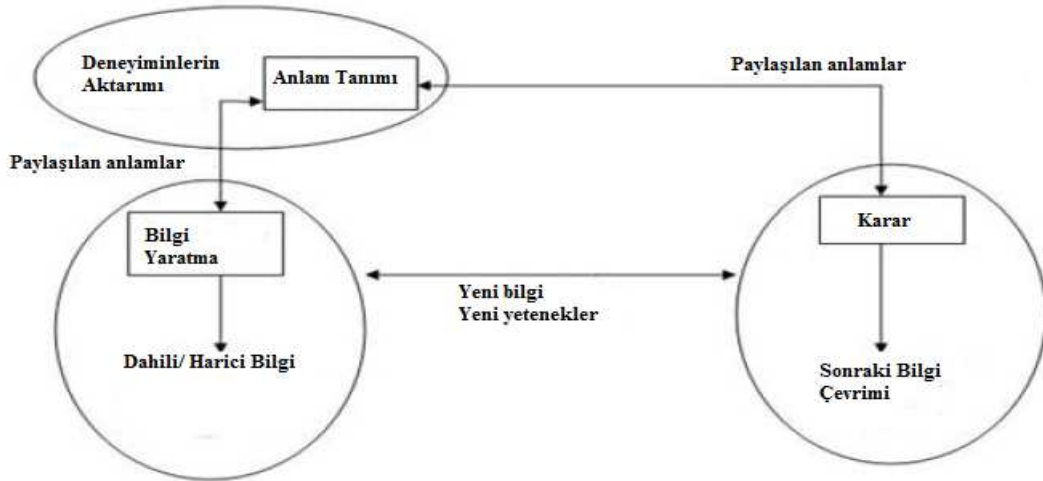
Bu model aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır (Cristea ve Căpațină, 2009: 356),

- Örgüt çalışanları bilgiyi nasıl ve neden alır?
- Bilgi örgüte nasıl ve neden ulaşır?
- Çalışan/örgüt için bilgi ne anlam ifade eder?
- Örgütsel bilgi yönetimi için engeller nelerdir?

2.6.5. Choo Modeli

Choo Modeli, bilgi varlıklarının nasıl seçildiğini ve örgütün eylemlerinde nasıl kullanıldığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu eylemler Şekil 2.12’de görüldüğü gibi örgütün dış çevresinden edindiği döngülerden elde edilene bilgileri seçmesi ve bu bilgilere yoğunlaşmasının sonuçlarıdır (Cristea ve Căpațină, 2009: 358).

Şekil 2.12. Choo Bilgi Yönetim Modeli



Kaynak: Cristea ve Căpațină, 2009: 359.

Şekilden görüldüğü gibi Choo'nun bilgi yönetimi modeli, bilgi yaratma ve karar verme süreçlerinden oluşmaktadır. Karşılıklı etkileşime dayanan süreçlerde duyuların ve deneyimlerin filtrelenerek mevcut duruma uygun olanların ve önceliklerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu süreçte örgüt

çalışanlarına örgütün varlık nedenleri ve neler yaptığının karşılıklı paylaşımı amaçlanmaktadır. İkinci süreç olan bilgi yaratma aşamasında ise örgütsel öğrenme ile yeni anlamlar çıkarılarak içsel ve dışsal bilgi üretimi gerçekleşmektedir. Sürecin son aşamasında ise edinilen bu bilgiler ile yeni bilgi ve yetenekler ortaya çıkmakta ve bu bilgi karar vermede ya da yeni bilgi üretiminde kullanılmaktadır.

2.6.6. Wiig Modeli

“Kullanışlı ve değerli bilgi” temeline dayanan bu modele göre bilgi, kullanılacağı alana göre düzenlenmelidir. Birbirleriyle bağlantılı bilgilerin daha değerli olduğu görüşünü de savunan Wiig’in modeli, problemin uygun olduğu bilgi kaynaklarının neler olduğunu ve bu bilgi kaynaklarını kullanarak nasıl içselleştirildiğini ifade etmeye çalışmaktadır. Wiig’e göre bilginin içselleştirilmesi beş farklı seviyede gerçekleşmektedir. Bu seviyeler ve tanımları Tablo 2.10’de görülmektedir.

Tablo 2.10. Wiig Modelinde İçselleştirme Dereceleri

Seviye	Tür	Tanım
1	Acemi	Bilgi ve nasıl kullanılacağı konusunda oldukça az ya da hiçbir bilgisi yoktur.
2	Yeni başlayan	Bilginin varlığından ve nereden elde edildiğinden haberdardır, fakat nasıl kullanılacağını bilmez.
3	Yetkili	Bilir ancak bilgiyi kullanma ihtimali kısıtlıdır.
4	Uzman	Zihninde bilgiyi tutar, nerede uygulanacağını anlar fakat dış müdahale olmaksızın bilgiyle çalışır.
5	Usta	Bilginin tamamıyla içselleştirilmesi, usta bir kişi çevresinde olup bitenler hakkında derin bir anlayışa sahiptir.

Kaynak: Cristea ve Căpațină, 2009: 360.

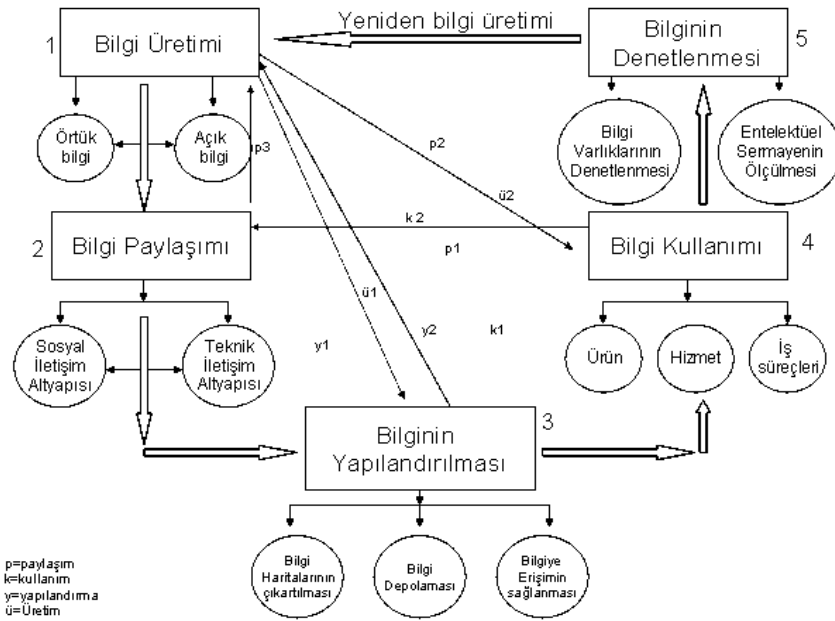
Tabloya göre bilginin içselleşmesi, en alt seviye olan ve neyi, neden, nasıl bilmek hususunda hiçbir fikir veya yargının olmadığı “Acemi” seviyesinde başlamaktadır. Bilgiyi, kullanma becerisi ve bilmeyi bilmek artıkça ustalık seviyesine ulaşabilmektedir.

2.6.7. Yaşam Döngüsü Modeli

Sağsan tarafından geliştirilen bu model, bilginin derlenmesi, yapılandırılması, paylaşılması, denetlenmesi, yaratılması, üretilmesi, dağıtılması, kodlanması, kullanılması ve sömürülmesi süreçlerinden oluşan bilgi süreçlerinin örgütün içinde

bulunduğu çevrenin karmaşıklığına, sektördeki büyüklüğüne ve demografik yapısına, türüne ve örgütsel tasarım için yapısal ve bağlamsal değişkenlerine bağlı olarak değişebileceğini (Sağsan, 2006: 27–29) vurgulamaktadır.

Şekil 2.13. Yaşam Döngüsü Bilgi Yönetim Modeli



Kaynak: Sağsan, 2006: 35.

Şekil 2.13’de verilen bu modele göre bilgi yönetiminin bel temel unsuru vardır. Bu unsurlar aşağıda belirtilmektedir.

- **Bilginin üretilmesi:** bilginin birey, takım, grup, bölüm ya da örgütün tümü için üretilip üretilmediğinin belirlenmesinin ardından örtük ve açık bilginin diğer adımlarda kullanılmak üzere üretildikleri bölümdür.
- **Bilginin paylaşılması,** sosyal ve teknolojik iletişim altyapılarını kullanarak bilginin çalışanlar arasında paylaşıldığı bölümdür.
- **Bilginin yapılandırılması,** sosyal ve teknolojik iletişim altyapısıyla elde edilen bilgilerin ihtiyaçlara göre yapılandırılması bölümüdür. Bilginin yapılandırılması süreci üç kısımda gerçekleştirilmektedir. Bunlar;
 - *Enformasyon haritalaması,* çalışanların sahip oldukları bilgilerin görsel olarak ifade edilmesidir.

- *Enformasyon depolaması*, haritalanmış bilginin, bilgi havuzlarında saklanmasıdır.
- *Bilgi erişim sistemlerinin kurulması*, bilgilerin gelecekte ihtiyaç duyulması halinde kullanılabilir biçimde kaydedilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda erişilebilir hale getirilmesidir.
- **Bilginin kullanılması**, örgütün iş süreçlerini takip etmek, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada stratejiler oluşturmak; ürün tasarlamak, üretmek ve pazarlamak ve özellikle hizmet sektöründe hizmet kalitesinin artırılması ve kalıcılığının sağlanması için bilgilerin kullanılmasıdır (Öztemel, 2010: 46).
- **Bilginin denetlenmesi**, örgütün sahip olduğu bilginin ne kadarını ürün, hizmet ve süreç üretiminde kullandığının ve verilerden ne kadar enformasyon ve bilgi üretildiğinin değerlendirilmesidir.

2.7. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi Yönetimi, örgüt içinde bilginin edilmesinden amaçlar doğrultusunda yorumlanarak kullanılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır. Bilgi yönetimi, tanımı ve süreçleri çeşitli araştırmacılara göre farklılıklar göstermektedir. Literatürde yer verilen bazı yazarlara ait bilgi yönetim süreçleri aşağıda belirtilmektedir.

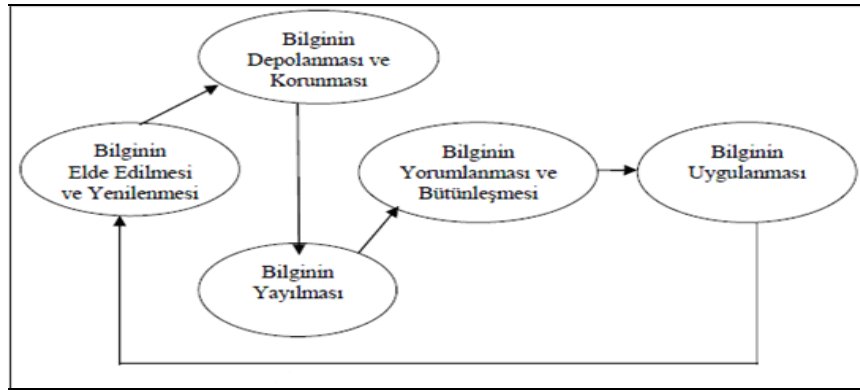
Tablo 2.11. Literatürdeki Bilgi Yönetim Süreçleri

Referans	Bilgi Yönetimi Süreçleri
Leonard (1995)	1. Bilgi kazancı 2. İşbirliği 3. Bütünleştirme 4. Deney
Gupta ve Govindarajan (2000)	A. Bilgi birikmesi 1. Bilgi yaratması 2. Bilgi elde etme 3. Bilgi tutması B. Bilgi taşınması 1. Bilgi tanımlanması 2. Bilgi akışı 3. Bilgi aktarması
Davenport ve Prusak (2001)	1. Bilgi üretimi 2. Bilgi sıralanması 3. Bilgi koordinasyonu 4. Bilgi aktarımı
Gold ve arkadaşları (2001)	1. Bilgiyi elde etme 2. Faydalı bir forma döndürme 3. Bilgiyi uygulama 4. Bilgiyi yasadışı ve uygunsuz kullanımdan koruma
Barutçugil (2002)	1. Bilgi yaratımı 2. Bilgiyi ele geçirme 3. Bilginin kullanımı 4. Topluluklar arası paylaşım
Alavi ve Leidner (2001)	1. Bilginin yaratımı 2. Bilginin depolanması 3. Bilginin transferi 4. Bilginin uygulaması
Malhotra (2003)	1. Bilginin farkında olma 2. Bilginin amaçlarını belirleme 3. Bilgiyi yayma 4. Bilgiyi geliştirme 5. Bilgiyi uygulama 6. Bilgiyi saklama
Kalling (2003)	1. Bilgiyi geliştirme 2. Bilgiden faydalanma 3. Bilgi varlığı
Markus (2001)	1. Bilgi yakalama 2. Bilgi paketleme 3. Bilgi dağıtımı 4. Bilgiyi tekrar kullanma
Chua ve arkadaşları (2006)	1. Bilgi toplama 2. Bilgi damıtması 3. Bilgi yayması

Kaynak: Altındil, 2009: 18.

Tablo 2.11'e göre bilginin elde edilmesi ve uygulanması süreçlerine tüm araştırmacıların yer verdikleri görülmektedir. Bu çalışmada belirtilen ortak paydadan yola çıkarak bilgi yönetiminin bilginin edinimi, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanması süreçlerinden oluştuğu kabul edilmektedir. Bu süreçler ve birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 2.2. Bilgi Yönetim Süreçleri



Kaynak: Akgün ve Keskin, 2003: 185.

Şekilden görüldüğü gibi sürekli yeni bilgiler oluşmasını sağlayan bilgi yönetim süreçlerinin tümünün birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bilgiyi oluşturan unsurlar daima değiştiği için bilgi yönetiminde hiçbir zaman son ve kesin çözüm bulunmamaktadır. En iyi çözüm farklı yaklaşımlar denemek ve doğru olanı seçmeye çalışarak ilerlemektir.

2.7.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Yenilenmesi Süreci

Bilgi yönetim sürecinin ilk adımı olan bilginin elde edilmesi ve yenilenmesi süreci, bilginin toplanması, üretilmesi, kazanılması yaratılması gibi farklı kelimelerle ifade edilse de temelde “yeni bilginin oluşturulması” işlemidir. Bilgi yönetimin kritik basamağı olan bu süreç, var olan enformasyonun anlamlandırılması ve bilgiye dönüştürülmesini kapsamaktadır.

Örgütlerde bilgi elde edilmesi süreci, örgüt içindeki eylem ve faaliyetlerden ve örgüt dışındaki çevre ile etkileşimin sonuçları olan tecrübelerle öğrenme; rakiplerle kıyaslama; süreçleri iyileştirme; fuar, konferans, seminer ve eğitim programlarına katılma; müşteri, rakip ve pazarın takip edilmesi, araştırma ve kaynaklama vb.

yöntemlerle gerçekleşmektedir. Zaim'e göre ise bunlara ek olarak; kıyaslama, gözlemlenme, başarılı işgörenleri ve/ veya uygulamaları transfer etme; çeşitli enformasyon kanallarını kullanarak veya herhangi bir yeni bilgiyi örnek olarak kendi örgütüne uyarlamak ya da satın alma ve kiralama yöntemleri ile yapılmaktadır (Zaim, 2005: 166). Türk'e göre bilginin özellikle örgüt dışındaki farklı kaynaklardan da sağlanması, örgütün dış çevresinde yaşanan her türden gelişmeye uyum sağlamasını; bu doğrultuda stratejiler geliştirerek bunları uygulamasını ve yeni ürün/ hizmet geliştirmeye rekabet güçlerini artırmaya sağlayacaktır (Odabaş, 2009: 185).

Bu süreç, bilgi yönetiminin sürecinin ilk basamağı olduğu için bilginin kesintisiz ve doğru ilerleyebilmesinde büyük önem arz etmektedir. Ayrıca bilgi teknolojisi altyapısı ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda elde edilen örgüt için değerli bilgi, bu süreçte elde edildiği için örgütün rekabet avantajı yakalayabilmesin de bu süreç büyük rol oynamaktadır.

2.7.2. Bilginin Depolanması ve Korunması Süreci

Bilgi, elde edildiği zaman ve ihtiyaç halinde diğer bilgilerle birlikte değerlendirilebilmek için tekrar kullanılan bir unsurdur. Bu nedenle bilginin depolanması, bilgi yönetim sürecinin önemli bir basamağını olarak kabul edilmektedir.

Bilgi yönetiminin tüm süreçlerinde bilginin korunması gerekmektedir. Bilginin korunması, bilginin örgüt içinden ve dışından yetkisiz erişimlere, kullanımlara, içerik değiştirmelere ve taklit edilmeye karşı korunmasını kapsamaktadır. Bilginin korunması, doğası gereği oldukça zordur. Korumayı artırmak için Gold ve arkadaşlarına göre, çalışanlara yönelik davranış kuralları, teşvikler; iş tasarımları gibi uygulamalar ve gizli bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler bilgiyi geliştirilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2010: 77).

Bilginin korunması, bilgi yönetim politikasına ek olarak oluşturulması gereken Bilgi Güvenlik Politikaları ile sağlanmaktadır. Bilgi güvenliğinin korunması için öncelikle bilgi güvenliği altyapısı oluşturulmalı, yetki ve sorumlulukların atanması, paydaşların erişim güvenliğini sağlanması, üçüncü tarafların erişimlerinin denetlenmesi ve olası risklerin analiz edilmesi gibi süreçlerle sağlanabilmekte

(Gökalp, 2006: 108) ancak hiçbir zaman yüzde yüz bir koruma sağlayamamaktadır.

2.7.3. Bilginin Paylaşılması Süreci

Bilgi yönetimi, bilginin sadece elde edilip, korunmasına yönelik stratejileri içeren bir süreçten ziyade çalışanlar arasında veya örgütün dış çevresiyle etkileşimleri çerçevesinde bilgi paylaşımını da odaklanmıştır. Bilginin yayılması ya da paylaşılması olarak bilinen bu süreçte bilgi, içsel ve dışsal kaynaklarla örgüt içindeki ve dışındaki birimlere örgüt kuralları ve stratejileri dâhilinde gayri resmi araç ve yöntemlerle paylaşılmaktadır.

Ambrosini ve Bowman'a göre, bilgi paylaşımı, bireyler arasındaki aktif etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu nedenle bilgi paylaşımı sadece kodlanmış bilginin değil deneyim, düşünce, inanç, bağlamsallaştırılmış uygulamalar gibi kişiselleştirilmiş bilginin paylaşımını da kapsamaktadır (Mushta ve Bokhari, 2011: 2)

Çalışanlar arası iletişimin etkin bir biçimde sağlandığı, paylaşımın yüksek olduğu ve çalışan katılımına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde elde edilen bilgi en üst düzeye çıkmakta kültürünün ve bilgi yönetimi süreçleri olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Çakar ve Yıldız, 2010: 87).

Çalışanların zihinlerinde, veri ambarlarında ve tabanlarında, ya da bilgisayarlarda kullanılmadan duran bilginin örgüte herhangi bir katkısı bulunmamaktadır. Örgütteki bireylerin tümü, ihtiyaç duydukları bilgilere ve dolayısıyla bu bilgilere en fazla sahip olan kişi /kişilere ulaşmak arzusundadırlar (Akgün vd., 2009: 184). Ancak çoğu zaman bilginin paylaşılması çoğu zaman çeşitli nedenlerle engellenmektedir. Bu engeller aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 2.12. Bilgi Yönetimi Engelleri

Örgüt açısından engeller	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi tabanını oluşturmak, zaman alıcı, emek yoğun ve maliyetlidir. • Bilgi yönetimi yoğun bir şekilde çalışan işgörenlere ek işler yükler. • Bilgi tabanlı sistem teknolojileri sınırlıdır. • Geçici proje takımlarını izlemek güçtür. • Aşırı ve gereksiz enformasyon söz konusudur. • Çalışanlar sistemden faydalanamazlar. • Örtük bilgiyi kodlamak güçtür. • Anlaşılmaz dil ve sözler yaygınlaşır. • Bilgi yönetimi çalışanların kontrolünü gerektirir. • Bilgi yönetimini destekleyen güçlü bir kültürün gerekliliği. • Bilgi yöneticileri yanlış mesajlar verebilirler.
---------------------------------	--

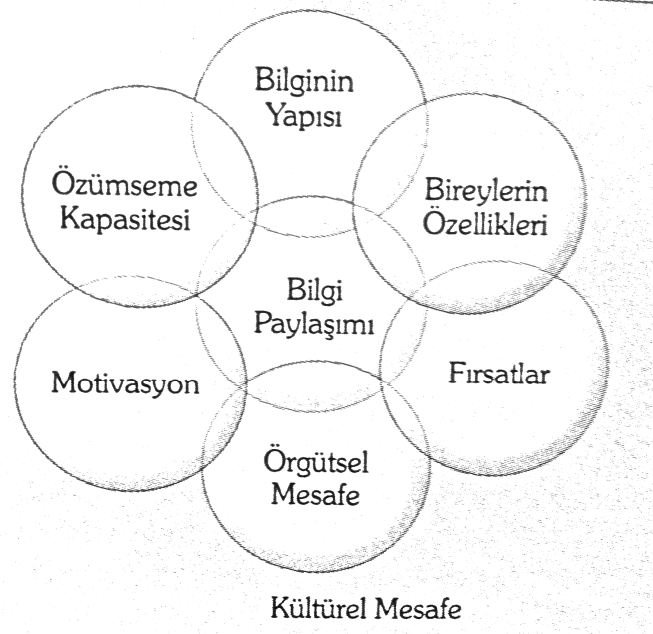
Takım/ Grup açısından engeller	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel çabaların ödüllendirilmesi ile birlikte çalışanları bilgi istifçiliğine teşvik etmek • Yöneticiler ve meslektaşlar tarafından eleştirilme korkusu • Diğer disiplinlere olan saygı eksikliği • Güven, saygı ve ortak bir amacın benimsenmemesinden doğan olumsuzluklar, • Takım süreçlerinin belgelenmesinin getirdiği ek işler
Bireysel engeller	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi paylaşımında isteksizlik, • Bilginin güç, terfi, ödül/ceza gibi unsurların kaynağı olması, • Meslektaşlar arası rekabet, • (Bilginin/ know-what) Başarının ödüllendirilmesi, • Uzmanlığa dayalı statü ve değer anlayışı, • Teknik bilginin aktarılması halinde kişisel değerın yitirileceği korkusu. • Örtük bilginin ifade edilmesinin zorluğu

Kaynak: Gökçe, 2006: 51.

Ayrıca çalışanların hangi bilgilere ihtiyacı duyduklarını ve bu bilgileri nereden temin edeceklerini bilmemeleri, örgüt içi yeni bilgi oluşumu ve bilgi paylaşımı açısından en büyük engellerden biridir.

Akgün ve arkadaşları bilgi paylaşımında etkin rolü olan faktörleri Şekil 2.15.'de belirtmektedirler.

Şekil 2.15. Bilgi Paylaşımında Etkili Olan Faktörler



Kaynak: Akgün vd., 2009: 194.

Birbirleri ile iç içe olan özümseme kapasitesi, motivasyon, örgütsel mesafe, fırsatlar, bireysel özellikler ve bilginin yapısı faktörleri, kültürel mesafenin alt

unsurları olarak ele alınmaktadır. Bu unsurlar bilgi paylaşım sürecini kültür ve kültürel mesafe bağlamında etkilemektedir (Akgün vd., 2009: 195). Zaim ise çalışanların bilgi paylaşımını etkileyen unsurların stratejik yönlendirme, kültürel değerler, günlük işlere uygulanabilirlik, liderlik, insan ilişkilerinin önemi, ödüllendirme ve taltif etmenin önemi şeklinde belirlemiştir (Zaim, 2005: 225).

Bilginin paylaşılması, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve aidiyet duygularının ve motivasyonlarının yüksekliği bilgi paylaşımının sürecinin ve dolayısıyla bilgi yönetimin performansını olumlu etkilemektedir. Açık ve örtük bilginin paylaşılmasını desteklemeyen kültürlerde bilgi yönetiminden başarı elde edilememekte, bilgi yönetimi sadece teknoloji ve yazılım yatırımı olarak kalmaktadır.

Ancak Türkiye’de yapılan bir çalışmaya göre örgütlerde bilgiye ilişkin ödüllendirme mekanizmalarının eksikliği ve bilgi paylaşımını teşvik edici örgüt kültürü ve değerler sistemindeki eksikler nedeniyle, örgüt yöneticilerinin bilgi yönetiminin başarısına duydukları güven gerektiği şekilde örgütsel davranışlara yansıtılmadığı ifade edilmektedir (Durna vd., 2007: 196).

Bir başka çalışmaya göre ise bilgi paylaşımının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütteki kariyer basamaklarının tecrübe, liyakat, yaş ve cinsiyet gibi ölçütlere göre belirlenmesinde bilgi paylaşımının önündeki engellerinin kaldırılması, bilgilerin tüm üyelere ulaşmasının sağlayabilen takımlar oluşturulmalıdır (Köseoğlu vd., 2011: 235).

2.7.4. Bilginin Yorumlanması ve Bütünleşmesi Süreci

Bilginin yorumlanması ve bütünleşmesi süreci, elde edilen ve paylaşılan bilginin çeşitli örgütsel amaçlar doğrultusunda yorumlanarak farklı anlamlandırılmasını içermektedir. Enformasyonun altındaki bilgi ve sebep-sonuç ilişkisini anlamak amacıyla bu temel enformasyonu yorumlamayı, kavramsal şemaları ve paylaşılan anlamları geliştirmeyi içermektedir (Nemati vd., 2002: 147, Aktaran: Akgün vd., 2009: 52).

2.7.5. Bilginin Uygulanması Süreci

Bilgi Yönetiminin son süreci olan bu aşamada yorumlanan bilginin örgütsel amaçlar ve prosedürler çerçevesinde nerede, hangi amaç için kullanılacağına bir

göstergesidir. Örgütü etkinliğe ulaştıracak asıl süreç olan uygulama sürecinde elde edilen örgütsel bilgi, bireysel ve kolektif öğrenmede, yeni dinamik bilgilerin yaratılmasında, problem çözüme ve karar verme aşamalarında kullanılmaktadır bu nedenle bir bakıma diğer süreçlerin başarısını belirleyen bir aşamadır.

Özetle, belirtilen süreçleri kapsayan bilgi yönetimi, enformasyon ile bilgelik arasındaki köprü kurmaya odaklanmalıdır. Bu amaç için bilgi yönetiminin tüm süreçleriyle birlikte örgüt içindeki ve dışında iletişime, çalışanların sürekli öğrenmesine, bilgi yönetimini teşvik eden üst yönetim desteğine, bilgi yönetim uygulamalarını belirleyen kural, politika ve stratejilere gereksinim duymaktadır.

2.8. Bilgi Yönetiminin Amaçları

Yaygın bir görüş olarak bilgi yönetiminin en önemli unsurunun karmaşık ve gelişmiş en son teknolojiler olduğunu düşünülmektedir. Bunun aksine insanın sahip olduğu başkalarıyla aktif iletişim sağlayarak bilgiyi paylaşabilme, gereksiz bilgiyi ayrıştırarak bilgiyi filtreleme, bilgiyi anlayabilme ve anlam verebilme özellikleri bilgi yönetiminin amacına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel bilginin daha ileri seviyelerde örgütsel performans ve örgütsel öğrenmeyi artırabilmesi, örgütsel bilgeliğin oluşmasını sağlaması için açık, iletilbilir ve bütünleşmiş olması gerekmektedir (Akgün vd., 2005: 5).

Koza'ya göre ise bilgi yönetimi,

- Bilgiyi açık bilgi haline getirerek entelektüel sermayenin her örgütte etkin rol oynamasını sağlamak,
- Kurum içi bilgi yoğun bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgütün sosyal ve teknolojik alt yapısını oluşturmak,
- Örgütsel bilginin üretimini, depolanmasını, güvenli biçimde erişimini, paylaşımını ve uygulanmasını sağlamaktır (Koza, 2008: 49).

Özetle bilgi yönetimi verimin artmasına, pazarda daha akıllı ve yaratıcı olunmasına, verimliliğin ve örgütün sürekliliğinin sağlanmasına, verimli ve etkin örgütsel öğrenme süreçlerinin yaşanmasına, karar verme süreçlerinde daha sağlıklı dayanakların olmasına, çalışanlar arasında daha etkili bir iletişim ortamının oluşmasına, inovasyon ve yeni bilgilerin yaratılmasına, örgütün gelecekte ihtiyaç

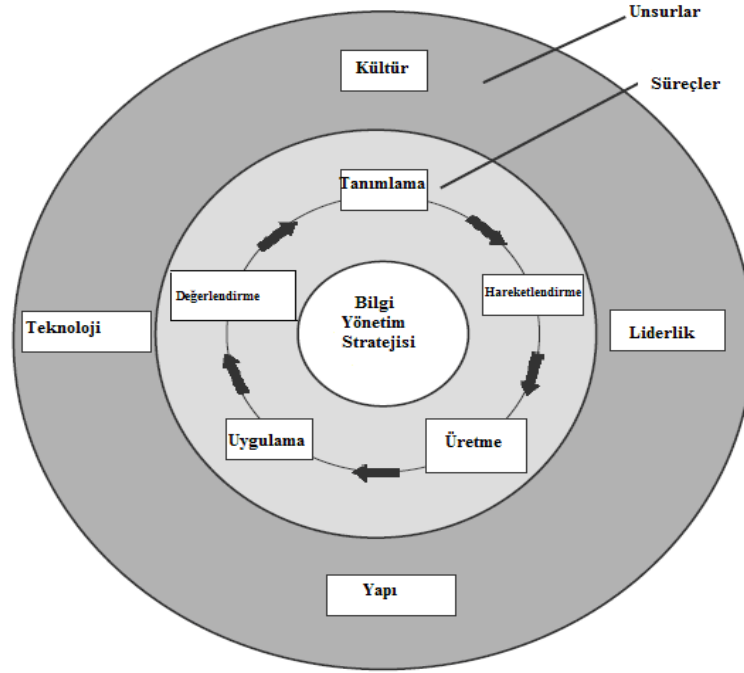
duyacağı bilgilerin tahmin edilmesine, önemli bilgilerin korunmasına büyük katkılar sağlamaktadır.

Squier tarafından finansal şirketlerin bilgi yönetimini uygulamalarını araştıran bir çalışmada örgüt faaliyetlerinde bilgi en önemli varlık, olarak kabul edilirken rekabetin çok önemli olduğu finans sektöründe ise önemli bir “teknik bilgi (know-how)”olarak görülmekte ve bilgi yönetimi uygulamaları, örtük bilginin elde edilmesi, kurumsal bilginin organize edilmesi ve yeni bilgilerin üretilmesi için oldukça etkin olduğu sonucuna varılmıştır (Squier, 2003: 184–185).

2.9. Bilgi Yönetiminin Unsurları

Örgütteki bilgi yönetimi etkinliği ve süreçlerinin verimliliği için teknolojik donanımın yanında çeşitli çalışmalarda belirlenmiş önemli bilgi yönetim unsurları bulunmaktadır. Noeth’e göre tanımlanama, değerlendirme, hareketlendirme, uygulama ve üretme bilgi yönetiminin süreçleri olarak kabul edilmektedir (Noeth, 2004: 86). Bu süreçler çalışmada esas alınan bilgi yönetim süreçleri ile aynı işlemleri kapsamaktadır. Bilgi yönetim çemberinin dışında kalan liderlik, koruma, örgüt kültürü ve yapısı gibi sağlayıcılar ise bilgi yönetiminin başarısını etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar ve bilgi yönetim süreçleri Şekil 2.16’da görülmektedir.

Şekil 2.16. Bilgi Yönetimi ve Unsurları



Kaynak: Noeth, 2004: 86.

Noeth'e (2004: 86) göre bilgi yönetimi, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve teknoloji unsurlarından oluşmaktadır. Odabaşı'na göre ise bilgi yönetiminin unsurları, bilgi yönetimi birimi ve sorumlusu, teknoloji ve örgütün bakış açısıdır (Odabaşı, 2003: 65; Şahin, 2006: 75). Ngoc ise Vietnam'da faaliyet gösteren Bilişim şirketleri üzerinde yaptığı çalışmada yöneticiler ve teknik personelden oluşan katılımcı grubu dönüşümsel liderliğin, örgütsel iletişim sisteminin, örgüt kültürünün ve bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi unsurları olduklarını belirtmiştir (Hsieh, 2007: 29).

Gold, Malhotra ve Segars tarafından 2001'de 323 üst düzey yönetici ile yapılan ve bilgi yönetimi unsurları ile bilgi yönetim süreçlerinin verimliliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan bir çalışmada ise teknoloji, örgüt yapısı ve örgüt kültüründen oluşan üç temel bilgi yönetimi unsuru olduğu belirtilmektedir (Hsieh, 2007: 28).

Ayrıca Yeh ve arkadaşları, bilgi yönetimi unsurlarını firma kültürü, insanlar arasındaki ilişki, bilgi teknolojisi, strateji ve liderlik olarak incelerken Lee ve Choi,

örgüt kültürü, örgüt performansı, insanlar arasındaki ilişki ve bilgi teknolojisi gibi dört farklı grupta incelemiştir (Choi ve Lee, 2002: 176). Rasula ve arkadaşları ise yaptıkları çalışmada bilgi teknolojilerinin, bilginin ve kültür, iklim ve işbirliği gibi örgütsel faktörlerin bilgi yönetimi bileşenleri olduğunu ve bu üç bileşen arasında önemli bir etkileşim varlığını savunmaktadırlar (Rasula vd., 2012: 164).

Literatürde farklı kelimelerle ifade edilse de bilgi yönetimi unsurları genellikle aynıdır. Şekil 2.16'da belirtilen bilgi yönetimi unsurları açıklamaları aşağıda belirtilmektedir.

2.9.1. Teknoloji

Bilgi yönetiminin en önemli ve vazgeçilmez unsurlarından birisi olan teknoloji, sürecin tek somut ve örgüt dışından da elde edilebilecek unsurudur ve teknik altyapıya dayalıdır. Teknoloji, verilerin elde edilmesini, enformasyon üretimini, mevcut bilgilerin saklanması ve gerektiğinde görüntülenmesini sağlayarak yeni bilgilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca teknoloji, örgütteki geçmiş deneyimlerden çıkarılan sonuçları veya yaşanan olayları tekrar geri çağırılmasını ve mevcut/oluşabilecek olaylarla karşılaştırılmasını; örgüt içinde farklı bakış açılarına sahip çalışanların, karşılıklı bilgi değişimlerine olanak verilmesini ve insan beynini taklit ederek en iyi uygulamalardan en iyi ilkelerin çıkartılmasına yardımcı olmaktadır (Arun, 2008: 90).

Hope (1997: 45) örgütlerin yaptıkları işlerde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanmaya başlanmasının örgüt etkinliğinin arttığı görüşünü öne sürerken (Karaman ve Kale, 2009: 31), Odabaş (2003: 5-6), bilgi teknolojileri yeniliklerin üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığını, örgütün iç ve dış çevreyle olan iletişimini artırdığını ve karar verme süreçlerinde, zaman ve konum bakımından sağladığı avantajlarla da örgütsel etkinliği arttırdığını ifade etmektedir.

Ancak daha fazla ya da en daha güncel bilgi teknolojilerine sahip olmak asla bilgidan daha etkin biçimde yararlanmak anlamına gelmemektedir. Teknolojinin en büyük görevi, bilgiye erişimini daha kolay ve daha hızlı erişilebilir hale getirmesidir. Bu yüzden ne kadar gelişmiş olursa olsun insan gibi düşünme, analiz etme ve karar verebilme yeteneklerinden günümüz koşullarında yoksundur. Bu nedenle örgütsel başarı ya da başarısızlık örgütün sahip olduğu veri, enformasyon, bilgi ve bilgeliğin

hangisine sahip olduğunu bilmesine ve sahip olduklarını yönetebilmesine ve amaçlarına uygun ve doğru zamanda doğru bilgiyi elde etmeyi sağlayacak biçimde kullanılmasına ve diğer bilgi yönetimi unsurlarına bağlıdır.

Rekabet güçlerini korumayı amaçlayan örgütlerin, bilgiyi verimli ve etkin biçimde oluşturmaları, saptamaları, ele geçirmeleri, paylaşmaları; kriz ve fırsatlara çok hızlı biçimde cevap veren bir biçime sokmaları gerekmektedir. Eğer bilginin paylaşımını desteklemeyen, teknolojinin getirdiği yeniliklere kapalı ve teknolojiye güvenin olmadığı örgütlerde teknoloji sadece yüksek maliyetli bir yatırım olarak kalacak ve istenilen amaçlara ulaşılamayacaktır.

2.9.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış uyumu ile ilgili olarak karşılaştığı sorunları çözmesinde yardımcı olan, bu nedenle değerli olarak nitelendirilen ve örgütün yeni üyelerine söz konusu sorunlara ve örgütteki kural ve işleyişlere ilişkin doğru algılama ve düşünme ve aracı olarak geliştirilmiş temel varsayımlardır.

Örgütsel bilginin önemli bir bölümü; sosyal süreçlerde, örgütün gelenek, prosedür, uygulama ve değerlerinde saklıdır. Bu bilgileri harekete geçirebilmek ve en üst düzeyde fayda sağlayabilmek için çalışanların gönüllü katılımının sağlanması, karşılıklı etkileşimin var olması ve bunları destekleyen uygun bir zemine olanak veren bir örgüt kültürünün var olması gerekmektedir. Örgüt kültürü; açık iletişim sistemine sahip kültürlerde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının yüksek olması nedeniyle örgütte elde edilen ve bireyler tarafından toplanılan bilgi en üst düzeye çıkmakta; bilgi toplama ve uygulama süreçlerini kolaylaşmaktadır (Çakar vd., 2010: 87). Ayrıca kültür, hangi bilginin önemli olduğu konusundaki varsayımları belirlemekte; farklı seviyelerdeki bilginin örgüt içinde ve dışında aktarımı hususunda arabuluculuk yapar; sosyal etkileşim için bağlam yaratır ve yeni bilginin oluşturulmasını ve benimsenmesini şekillendirmektedir (Arun, 2008: 110).

Külcü tarafından yapılan çalışmada bilgi ve iletişim kanallarının tanımlandığı, bilgiye çok yönlü erişim ortamlarının oluşturulduğu ve hataların bile öğrenme fırsatı olarak algılandığı bir kurum kültürünün iş süreçlerinin etkin biçimde yürütülmesi ve geliştirilmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Külcü, 2013: 8). Yapılan

çalışmalarda bilginin paylaşım kültürleri ile bilgi varlıklarının üretimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Syed-Ikhsan ve Rowland, 2004: 100).

2.9.3. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, örgütün görünen özelliklerini ortaya koyan, görevin resmi olarak tanımı ve dağılımıyla birlikte işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için kullanılan yönetsel bir araçtır (Demir ve Okan, 2009: 58).

Örgüt içinde bilgi üretimini ve paylaşımını destekleyecek, elde edilen bilgiyi örgütsel amaç ve süreçlerde kullanabilmeyi ve korumayı sağlayacak örgütsel yapılar oluşturması bilgi yönetim süreçlerinin etkin çalışması için gereklidir. Bu nedenle örgütsel yapının bilgi yönetimi süreçlerinin aksamadan yürütülmesini sağlayacak şekilde tasarlanmış olması gerekmektedir (Çakar vd., 2010: 87).

Etkin bir bilgi paylaşımı sağlayacak örgütsel yapının tasarımı ve bu tasarımdaki iletişim kanallarının doğru yapılandırılması için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır (Sağsan, 2006: 13). Bu hususlar aşağıdaki gibi belirtmektedir;

- Örgüt içindeki biçimselleşme düzeyinin azaltılması,
- Çalışanların resmi ortamlar yerine daha gayri resmi ortamlarda bağımsız biçimde çalışmalarının sağlanması,
- Uzmanlaşmanın desteklenmesi ve kişilerin ne bildiklerinin bilgisi üzerine odaklanması,
- Dikey hiyerarşinin azaltılması,
- Merkezileşmeden uzaklaşılması,
- İç ve dış sosyal ve teknolojik iletişim kanallarının sürekli açık tutulması
- Çalışanların sürekli işbirlikçi davranmaları hususunda özendirilmeleri ve paylaşımcı davranan kişilerin ödüllendirilmesi,
- Bilgi paylaşımının gönüllülük esasına dayandırılmasıdır.

2.9.4. Liderlik

Liderlik, teknoloji, örgüt kültürü ve örgüt yapısı unsurlarını birleştirerek yöneten ve bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması sağlayan bilgi yönetimi unsurudur. Liderler, çalışanları bilgi yönetimine katılmaları yönünde motive ederek örgüt içinde bilgi ve görüşlerin serbestçe akışını ve paylaşımını

kolaylaştırabilmekte; örgütsel öğrenmeyi sürekli kılmaya çalışmaktadırlar. Davenport ve Prusak'a göre liderler;

- Örgütün öğrenme ara yüzünü tasarım, uygulanma ve denetiminden sorumlu olmalıdırlar.
- Örgütte öğrenme ve bilme etkinliklerini sağlamalıdırlar.
- Örgüt dışındaki bilgi kaynakları ile etkileşim sağlamalıdırlar.
- Örgütte bilgi yaratım süreci için yeni fikirler geliştirmelidirler.
- Bilgi kodlama yaklaşımı tasarlamalı ve uygulamalıdırlar.
- Bilginin değerini ölçmelidirler.
- Örgütün profesyonel bilgi yöneticilerini yönetmelidirler.
- Örgütün kaynaklarına odaklı öğrenme ve bilme stratejilerini yönetmelidirler (Crawford, 2003: 6).

Ayrıca, lider çalışanlar arasında uyumlu ve bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt ortamı yaratmak için, görevdeşlik merkezli bir yönetim anlayışını benimseyerek çalışanlar arasında bir katalizör görevi yapmalıdır (Töremen, 2007: 4).

Bu çerçevede söz konusu liderliğin aslında dönüşümsel liderlik olduğu görülmektedir. Çünkü dönüşümsel liderler çalışanlarına bilgi paylaşmayı, örgütsel öğrenmeyi, iletişimi ve bunların da ötesinde kendilerine, liderlerine ve takipçilerine güveni sağlamaktadır. Güvene dayalı bir örgüt yapısında bilgi yönetiminden en üst düzeyde fayda elde edilmesi beklenmektedir.

2.10. Bilgi Yönetimi ve Dönüşümsel Liderlik

Son 50 yıldaki değişimler, örgütleri sürekli değişen bir dünyada rakipleri ve diğer paydaşlarıyla baş başa bırakmış ve dolayısıyla varlık ve kaynaklarını rekabetçi fırsatlar için kullanılması zorunluluğunu getirmiştir. Bu doğrultuda artık veri elde edilmesinden bilgi üretime kadar olan tüm süreçlerde bilgidен en etkin biçimde faydalanmaları ancak bunun için de bilginin asla tek başına bir güç unsuru olarak kullanamayacağını örgütlerin tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Örgüt için bilginin sürekli bir güç haline gelmemesi değişen koşullarda rekabete avantajına ve güce dönüşebilmek için kararlı hareketlerle çalışanları daha iyiyi yapmak hususunda motive eden, büyük ve ulaşılması zor hedefler belirleyen ve bilgi kaynaklarını çağın ve örgütün gerekliliğine uyumlu hale getirebilen dönüşümsel

liderlik davranışlarıyla mümkün olacaktır. Bilinmektedir ki örgütsel amaçlar, dönüşümsel liderlerin varlığıyla daha fazla anlam kazanmaktadır.

Bollinger ve Smith'e göre liderler, bilgi yönetiminde

- Bilgiye saygı duyan, paylaşımını güçlendiren, kişileri koruyan ve örgüte sadakati artıran bir örgütsel kültürün oluşturulmasına,
- Örgütteki herkesin eğitim, güçlendirme ve kültürü koruyan ve destekleyen birer denetleyici olmalarının sağlanmasına,
- Bilginin paylaşımı, uygulanmasını kolaylaştıran bir destek sistemi ve bir bilgi altyapısının oluşturulmasına dikkat etmelerini önermektedir (Crawford, 2005: 11);

Dönüşümsel liderler, örgütsel bilginin geliştirilmesi için yönetici ve çalışanlar arasında köprüler oluşturarak bilgi yönetimi sistemlerini yönetmeli ve destekleyici bir iş ortamı yaratmalıdırlar. Ayrıca ödüller, bilgilendirme ve eğitimler, bilgi paylaşımlarına teşvikler ile örtük bilginin örgütsel olarak paylaşımına olanak sağlarken bilgi kanalları ve dizinleri, grup etkileşim destekleri, mobil cihazlar, intranet ve uzak bağlantı gibi teknolojilerle paylaşımı desteklenmelidirler (Tiwana, 2003: 451).

Mushtaq ve Bokhar tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ve dönüşümsel liderliğin bilgi paylaşımında ana eksen görevini üstlendiği ve bu faktörlerin örgütün hafızası olduğunu belirtmektedirler (Mushtaq ve Bokhar, 2011: 7). Ayrıca etkin bir öğrenme ortamı yaratılmasında ve çalışanların kendi aralarında bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilmelerine olanak veren bir güce sahiptir. Dönüşümsel liderler, bilginin yaygınlaştırılması ve örgütün farklı alanlardan farklı kazanımlarda elde edilmesi için hayati derecede önemlidirler (Thanyasunthornsakun, 2011: 8).

Dönüşümsel liderlik davranışlarıyla bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Araştırmacıların bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin düşünceleri genellikle dönüşümsel liderlik davranışlarının bilgi yöntemini etkilediği yönündedir.

Dönüşümsel liderler, örgütsel öğrenmeyi destekledikleri için bilgi paylaşımına destek vermektedirler. Amitay, Popper ve Lipshitz, Poomontre ve Chamnannarongsak tarafından 2005 yılında yapılan farklı çalışmalarda dönüşümsel

liderlik ile örgütsel öğrenme değerleri ve yöntemleri arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Thanyasunthornsakun, 2011: 9)

Dauphinas ve arkadaşlarına göre, bilgi yönetimi verimliliğini artırmak isteyen dönüşümsel liderler (Karahana, 2009; 63).

- Bilgi yönetiminin ne olduğu ve bunun gündeminin neden oluştuğunu açıkça ifade ederler.
- Tepe yönetimi tarafından desteklenen bilgiye tutkun şampiyonlarıdır.
- Stratejik, teknolojik ve örgütsel yönlerin tamamını bütünleştiren bir bakış açısına sahiptirler.
- Sistematik süreçleri ve çerçeveleri doğru kullanırlar.

Politis dönüşümsel liderliğin çalışanların bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtirken (Mushtaq ve Bokhar, 2011:8), Bryant yaptığı çalışmada iki faktör arasında net bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Crawford, 2004: 8).

Mumford ve arkadaşlarına göre problem çözme becerilerini ve bu becerilerin uygulanması ile doğrudan ilişkili olan bilgi, liderin karışık örgütsel problemleri tanımlama ve çözme girişimlerinde bulunma kapasitesini büyük ölçüde etkilemektedir (Northouse, 2010: 47).

Crawford'un yaptığı çalışmalarda ise dönüşümsel liderlik ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Crawford, 2003: 10).

Naralan ve arkadaşları tarafınca yapılan bir çalışmada dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel bilgi yaratma süreci arasında kuvvetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ancak yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışları sergileme düzeylerinin, örgütsel bilgi yaratma sürecine yetecek düzeyde olmadığı tespit edilmiştir (Naralan vd., 2013: 80).

Dönüşümsel liderlik davranışlarının bilgi yönetiminin tamamında etkin olması ve artık liderlerin örgütsel ve teknik sorumluluklarını kullanarak örgüt içindeki bilgiyi elinde tutmak ya da denetim altına almak yerine bilgiyi harekete geçiren bilgi odaklı dönüşümsel liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Dönüşümsel liderlerin yapmaları gereken aslında bununla sınırlı kalmayıp sürekli olarak örgütte bilgeliği yaratmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları gerekmektedir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi ilişkisi ve örgütsel bilgelik üzerindeki etkisi araştırılmakta ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGELİK ve ÖRGÜTSEL BİLGELİK KAVRAMLARI

Küreselleşme ile sürekli değişen iş ve yaşam koşulları dünyanın her yerinde fırsatlar kadar tehditleri de birbirine benzer hale getirmektedir. Bu nedenle dönüşümsel liderlerin artık bilgi yönetiminin en üst faydayı elde etmeleri ve bilgelik olgusunu yaratmaları gerekmektedir.

Çağlardan beri bilginin bilenen ve ulaşılması arzu edilen bilgelik kavramı, bilgi edinme, idrak, görgü, sağduyu ve sezgisel anlayışın özümseme ve uygulayabilme kapasitesini yansıtmaktadır. Ancak günümüz örgütlerinde bireysel bilgelikten çok örgütsel bağlamda ele alınmalıdır. Örgütsel bilgelik olarak nitelendirilen bu kavram, en kısa tanımıyla örgütün süreçler, beklenen ya da beklenmedik durumlar ve olaylar karşısında ne yapılması gerektiğini bilmesini ifade etmektedir. Çalışmanın bu bölümde bilgelik olgusu ayrıntılı olarak ele alınmakta, bilgelik ve örgütsel bilgelik konuları ayrıntılı biçimde irdelenmektedir.

3.1. Bilgelik Tanımı

Bilgelik çeşitli yönleriyle geçmişten günümüze kadar üzerinde konuşulan; çeşitli öğretileri doğuran ve bu öğretiler çerçevesinde insanları yönlendiren ve etkileyen çok boyutlu bir olgudur.

Felsefenin en eski adlarından birisi olan bilgelik, genel olarak evren ve insanla ilgili olan tüm ilişki ve bilgileri kapsamaktadır. Bilginin, sağduyu, idrak, görgü, deneyim ve muhakeme ve mantığın harmanlanıp olaylara uygulama becerisini de ifade etmektedir. Bilgiye kılavuzluk eden bilgelik, bilginin hangi amaçla kullanılacağına bilinmesini sağlayan bir kaynak niteliğindedir (Barutçugil, 2002: 60). Bilgelik, bilginin mantık ve deneyimle bütünleştirilmiş şeklini ifade etmektedir ve belki de bu nedenle veri, enformasyon, bilgi, bilgelik hiyerarşisinin en üst basamağında yer almaktadır.

Dünyanın nereden gelip nereye gittiği, tanrısallığın gerçekliği ve dünyayla ilişkileri, insanın dünyadaki konumu ve bir toplumsal varlık olarak davranışlarını nasıl ve neye göre düzenlemesi gerektiğini bilgeliğin başlıca konularıdır (Timuçin,

2004: 65). Bu doğrultuda bilgelik, “ en uygun davranışı ortaya koyma yeteneği, ilgiyi ve en iyiyi dikkate alma” (Rowley, 2006: 1250) veya insanın, kendisi, içinde yaşadığı dünya ve toplum hakkında bilinçli olmasını; akıl ve bilgiyle düşünerek hareket etmesini, sağlam bir kavrayış yetisine sahip olmasını sağlayan bir erdem olarak (Bumin vd., 2002: 307) tanımlanmaktadır.

Bilgelik, olayların temel esaslarını ve sonuçlarını göz önünde tutma, sezgiye sahip olma, olayları geniş bir bakış açısıyla yorumlayabilme özelliklerinin yanı sıra uygun amaçlar belirleyebilme, değer biçebilme, durumları sağlıklı ve tüm yönleriyle değerlendirebilme ve bilgiyi amaçlara ulaşmak için kullanabilme yeteneklerinde kendini göstermektedir (Bierly vd., 2000: 597).

İnsanî ve ilâhî konuların ve bunların nedenlerinin bilgisini kapsayan bilgelik, bu yönüyle yaşamın anlamı, amacı ve yönetimi hakkında yargı ve bilgileri içeren bir tür temel yaşam pragmatikleri bilgi sistemi (Baltes ve Freund, 2003: 27) olarak kabul edilebilir.

Bilgelik eylemin yargılaması ile bütünleşmiş ve neyin doğru veya yanlış olduğunu söyleyen; karar vermeye ve harekete rehberlik eden kural, prosedür, tecrübe ve içgüdüden oluşan üst (Yüreğir, 2003: 39) ve sonsuz bilgidir.

İnsan aklının ulaşabileceği en yüksek nimet olarak nitelendirilebilecek olan bilgeliğin başka bir özelliği de, yaşamın önceden tahmin edilemeyen, anlık gelişme ve olaylara sahne olabileceği ve yaşamın ölüm gibi kaçınılmaz sonuçlarla ilişkili olduğu gerçeklerini kabullenmeyi; bunlarla yapıcı biçimde baş edebilecek yetenekleri sergileyebilmektir (Tufan¹, t.y.: 128). Bgeliğin belirsizliklerle başa çıkabilme, arzuları ve bilişsel yetenekleri birleştirebilme ve insanın sınırlarının farkında olma yetkinlikleri de bulunmaktadır.

Bilgelik, “insana dair bilgilerin taçlandırılması” ve insanın ulaşabileceği en üst seviyedeki yeterliliktir (Baltes ve Smith, 1992; Filipp, 1999, Aktaran: Tufan, t.y.: 127). Ayrıca, bireyin dünya ile uyumlu, kendi kendine yeterli ve tam bir bilinçle yaşamasını, davranış ve tutumlarında bilginin belirleyici bir yer tutmasını, eylemlerinin her boyutunun düşünülmüş olmasını öngören yaşam ülküsüdür.

¹ İsmail Tufan tarafından hazırlanan Gerontolojiye Giriş kitabından alınmıştır. http://www.itgevakif.com/arsiv_liste.html adresinde yer alan esere ait yayın yılı bilgisi bulunmamaktadır.

Özetle bilgelik, zihin ile kalp; mantık ile sezgi; sağ beyin ile sol beyin arasındadır ve akıl ile deneyimin bütünleşmesi ancak bu parçaların toplamından daha fazlasıdır. Bir başka deyişle Sokrates'in, uğruna ölümü göze aldığı bilginin tüm ilişkilerini dikkate alarak ve evrensel yasalara uygun bir şekilde uygulanmış biçimidir (Çalışkan, 2008: 12). Bu denli karmaşık olmasından dolayı da bilgelik, araştırılması uzun çabalar ve süreçler gerektiren zahmetli ve maliyetli bir konudur.

İnsanlığın bütün kültürlerinde farklı bakış açılarıyla çeşitli tanımlamalar yapılmasına rağmen bilgeliğin kesinleşmiş bir tanımı henüz yoktur. Bilgelik konusunda çalışan araştırmacılar bu nedenle bilgeliği kendi bakış açılarına ve çalışmalarının odaklarına göre belirlemektedirler.

Bilgelik kavramının işletme yönetimi konusu içerisinde incelenmesi ise oldukça yenidir ve hala çok sıklıkla araştırılan ve tartışılan bir konu değildir. Bilgelik kavramı, ilk olarak 1987 yılında Milan Zeleny tarafından bilgi yönetiminin bir sonraki aşama şeklinde ele alınmıştır (Zeleny, 1987: 59). Yönetim alanında bilgelik ile ilgili ilk kapsamlı kitap, Robert J. Sternberg ise 1990 yılında yayımlanmıştır. 2000'lara gelindiğın bilgelik, veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisinin üst basamağında ve ilgili literatürlerde yer almaya başlamıştır (Umamoto, 2003, Aktaran: Medeni ve Aktaş, 2010: 2).

3.2. Bilgelik Tarihçesi

Bilgelik kavramı, günümüzdeki birçok olgu gibi teknoloji kökenli olmamakla birlikte daha çok "antik" kavramı ile çağrışım yapmaktadır. Mağara resimleri, tabletler, şarkılar, mitler, destanlar, hikâyeler, bilgeliği aramanın bütün kültürlerin ortak amacı olduğunu; zaman, bilgi ve kültürü aşarak katettiği yolu göstermektedir.

İnsanlığın varoluşundan bugüne kişiler ve toplumlar içinde buldukları zaman ve kültürün özelliklerini kişisel bilgileriyle birleştirmiş, çevreleriyle paylaşmış ve öğretiler yaratmışlar ve bugün bu öğretiler günümüze kadar gelmiştir. Örneğın Antik Yunan'ın yedi bilgisi olarak bilinen Lindoslu Kleobulos, Atinalı Solon, Spartalı Khilon, Miletoslu Thales, Lesboslu Pittakos, Prieneli Bias, Korintoslu Periandros; Descartes, Montaigne, Kant, İbn-i Sina, Yunus Emre, Mevlâna, Gandhi, Mustafa Kemal Atatürk, Aliya İzzetBegoviç gibi kişiler farklı zaman dilimlerinde yaşamış ve o döneme olduğu kadar gelecek kuşaklara da ışık tutan bilgelerdir. Bu kişilerin

tanrısal, doğal ya da sonradan kazanılarak hayatın anlamı, evrendeki düzenin, estetiğin ve mükemmelliğin özüne ulaşmış oldukları kabul edilmektedir (Topdemir, 2010: 2).

Toplumsal gelişmelerle birlikte bilgelik, zaman içerisinde farklı davranış biçimleriyle anlatılmaktadır. Bilgelik, antik çağ Yunan felsefesine göre akla uygun, Stoacı düşünürlere göre doğaya uygun davranmak anlamlarında kullanılırken, Türk-İslâm yazınında genellikle sözde ve davranışlarda tam ve doğru davranmak olarak ifade edilmektedir.

Aslında belirtilen görüşlerinin hemen hemen hepsi kişinin bilgiye ancak içsel bir yolla ulaşabileceğini, zihinsel bir genişleme ve aydınlanma yaratmak gerektiğini binlerce yıldan beri bizlere anlatmaya çalışmışlardır. Ancak unutulmamalıdır ki antik çağların bilgeliği ile modern zamanlardaki bilimler birbirini tamamlayan unsurlardır. Bilim olmadan bilgelik evrenin anlamını idrak edemezken; bilgelik olmadan bilim ise birbiriyle bağlantısız nesnelere dolu bir dünyada, insanın kendi başına bir şey ifade etmeden kalmasına neden olacaktır (Metron, 2003: 15).

Çalışmanın bu kısmında bilgeliğin düşünce tarihinde ele alınışı hakkında kısa bilgiler verilmektedir. Bu bölümde bilgelik, antik bilgelik, doğu bilgeliği, batı bilgeliği ve Türk-İslâm bilgeliği alt bölümlerinde ele alınmaktadır. Bilindiği gibi tarihsel süreç içerisinde çok sayıda ve her biri ayrı birer çalışmaya konu olabilecek kadar derin bilgelik öğretisi ve bilge kişilikler vardır. Çalışmanın asıl konusu olmadıklarından bu öğretilerden sadece bilgelik konusunda fikir vermeleri amacıyla kısaca bahsedilmektedir.

3.2.1. Antik Çağda Bilgelik

İnsanlığın her döneminde ele alınan bilgelikle ilgili yazının bundan 5000 yıl öncesine Sümer’lerden kalan kil tabletlerde, günlük yaşama dair öneriler şeklinde ele alındığı görülmektedir.

M. Ö. 3200-M. S. 300 yılları arasında hüküm süren Mısır medeniyetinin miras bıraktığı bilgelik anlayışının odağını “insan” oluşturmuştur. “Paganizm” olarak adlandırılan bu öğreti, aslında insanlığın ilk inanç sistemini oluşturmuş ve insanın doğa ile olan ilişkilerini belirlemiştir (Birren ve Cheryl, 2005: 4). Paganistlere göre

insan, her şeyin ötesinde doğa içine var olan bir canlıdır ve doğa ile uyumlu yaşamak zorundadır.

Genel anlamda M. Ö. 700'lerden başlayıp M. S. 500'lere kadar olan, düşünsel gelişmelerin ilk çağ felsefesinin temelini oluşturduğu dönemde ise felsefenin bilgelik ve yaşam bilgeliği anlamına geldiği kabul edilmiştir (Birren ve Svensson, 2005: 4). Temel rasyonel düşünmenin ve insanlığın entelektüel gelişiminin en önemli adımı olan bu çağda bilgelik, akla uygun davranmak ve erdemsel bir ülküyü gerçekleştirmek anlamlarında kullanılmıştır.

Antik çağ felsefesinin ilk ortaya koyan kişi olarak kabul edilen Thales, suyu doğanın temel maddesi olarak kabul etmiş ve doğayı olguları birleştirerek açıklamaya çalışmıştır. Epikuros' a göre de bilgelik erdem yoluyla varılan yüksek bir sarsılmazlık durumudur, salt dinginlik ve aldırılmazlık iken Stoa felsefesi ise bilgeliği doğayı anlamak, doğaya uygun yaşamak olarak kabul etmiştir (Livingston, 2012: 33). Bu akımın savunucuları, temel doğa bilgisinden yola çıkarak mutlak doğruya yani bilgeliğe ulaşmayı amaçlamışlardır.

Homeros öncesi çağda bilgelik, yalnızca engin deneyimleri veya bilgi zenginliği olarak değil; aynı zamanda bilinmeyi açıklayan ve geleceği de bilme yeteneği olarak kabul edilmiştir (D'Anna, 2012: 84).

Çağın en önemli bilgilerinden birisi olan Sokrates, insanı felsefenin ve dolayısıyla bilgeliğin merkezine oturtmuş; insanın kendisiyle, evrenle ve toplumla olan ilişkisinin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini araştırmış, insan yaşamının kişisel, toplumsal ve ahlâkî boyutunu ön plâna çıkarmıştır (Birren ve Cheryl, 2005: 5).

Sokrates'in Devlet adlı eserinde bilgelik, bilgi ile doğru kararlar verebilme işi olarak ele alınmaktadır. Bilgeliği devlet yönetiminin mutlak unsurları arasında sayan Sokrates, aslında örgütsel bilgeliğin temellerini oluşturmuştur. Örgütsel bilgeliğin oluşturulması istendiğinde üst yönetimin her şeyi bilmesinin gerekmediği bunun yerine üst yönetimin, yönetme konusunda bilgelik geliştirmesi ve örgütteki her birimin kendi alanı ve uzmanlığıyla ilgili bilgeliklerini geliştirmeleri gerekliliğini savunduğunu belirtmiştir (Platon, 2007: 126).

Sokrates'in öğrencisi olan, eserlerini kaleme alan ve sistemli bilgi kuramını ilk olarak geliştiren Platon'a göre insanın temel amacı, "en yüksek erdeme ulaşmak"

olmalıdır. Erdeme ise ancak bilgelik, yiğitlik, ölçülülük ve adalet ile ulaşılmaktadır. Platon, bilgeliği akla ve bilgiye dayanarak doğru kararlar almayı sağlayan bir yeti olarak değerlendirmekte ve bu erdeme seçkin sınıfın sahip olabileceğini vurgulamıştır (Eren, 2006: 127).

Bilgiyi rasyonel bir bakış açısı ile ele alan Platon'nun öğrencisi olan Aristoteles de bilgeliği, insanın en önemli erdemlerinden birisi olarak kabul etmiştir. Aristoteles'e göre, bilgelik bir bilimdir ve doğa gereği nesnelere en değerli ustur. Aristoteles ayrıca bilgeliğin pratik ve kuramsal olarak ikiye ayrıldığını; pratik bilgeliğin sağduyuya, kuramsal bilgeliğin ise sadece bilgiye dayandığını (Birren ve Svensson, 2005: 6); pratik, açık, estetik, empatik, tedbirli olduğu, insana ve etik çıktılara odaklandığı (Paulee vd., 2010: 390) görüşünü savunmuştur. Pratik bilgelikte doğru görüş, tercih edilen bir amaç için doğru olan ortayı bulma yeteneği olarak bilinen "basiret" (prudence) ahlâkî davranışın gerçekleşmesi için gerekli olan bir husus (Eren, 2006: 127) olarak ele alınmıştır.

3.2.2. Doğu Bilgeliği

Mısır, Yunan ve Roma bilgeliğinin yanı sıra Doğu'da özellikle Çin ve Hindistan'da bilgelik ve felsefe öğretileri zirveye ulaşmıştır. Doğu bilgelik akımlarının tümünün esası, akıl ve anlatım yoluyla erişilemeyen yaşamın aslında kendi mana ve amacıyla bağlantılı bir özellik olduğunun (Tufan, t.y.: 126) kabul edilmesine dayanmaktadır. Ayrıca, bilgelik, evrendeki tüm nesnelere özünde saklı olan tekliği, bütünselliği ve karşılıklı etkileşimleri kavrayabilmektir.

M. Ö. 563–483 yıllarında Hindistan'da yaşayan ve aydınlanma sürecinden sonra Budizm'in kurucusu ve "Buda" olarak kabul edilen Pren Siddharta Gautama, bilgeliği insanın ulaşabileceği en üst derece olarak kabul etmiştir. Buda, ruhun saflık, masumiyet ve mükemmelliğinin gücüne, kendiliğinden ulaşması ve böylece daha önce ortaya çıkarmadığı mükemmel bilgiye ulaşmasıdır (Birren ve Svensson, 2005: 8). Böylece bilgelik, kişisel gözlem ve deneyim sonucunda bir şeyleri bilme anlamına gelmektedir.

Doğu'nun en eski medeniyetlerinden birisi olan Çin'de ise Tao ve Konfüçyüs öğretileri öne çıkmaktadır. Tao öğretisini en yetkin biçimine kavuşturan bilge ise Lao-Tzu olarak bilinmektedir. Bu öğretiye göre ideal insan "bilge" kavramı ile

simgelenmektedir. “Doğaya göre hareket et, öyle ki onun yasalarıyla özdeş ol” temel ilkesine dayanan Lao-Tzu’ya göre bilge, tüm davranışlarında tıpkı bir bebek gibi sade ve mütevazıdır; erdemi temsil etmekte; dünyayı, insanı ve özdeki düzeni sevmektedir (Bobaroğlu, 2012: 2).

Tao öğretisinden sonra M. Ö. 551–479 yıllarında yaşayan Konfüçyüs’ün öğretisi olarak da bilinen Ju–Kiao felsefesi ortaya çıkmıştır. Konfüçyüs, bilgeliğe ulaşılabilmenin deneyim, taklit ve yansıtma yollarıyla gerçekleşeceğini savunmuştur (Goede, 2011: 3). Bu öğretiye göre insanlar bilgili, erdemli, saygılı, insancıl, dürüst ve içten olmalı; başkalarına karşı sevgi ve saygı beslemeli; başkalarının mallarına ve haklarına saygı duymalıdır. Aynı öğreti, insanlar bilgeliği çalışıp öğrenerek, düşünerek ve çaba göstererek ulaşabileceklerinin altını çizmektedir.

Orhun Yazıtları incelendiğinde ise bilge kişinin toplumu siyasî, ekonomik ve eğitim açılarından aydınlatan, toplumu iç ve dış tehditlere karşı uyarıcı, bütünleştiren bir insan tipi olarak resmedilmektedir (Sinanoğlu, 2006: 108).

3.2.3. Batı Bilgeliği

Eski Mısır, Asur, Babil, Fenike ve Sümer bilgelikleri, tarih içinde Yunan ve Roma başta olmak üzere bütün uygarlıkların ilgisini çekmiştir ve Batı bilgeliğinin temeli olmuştur.

İnsanı en üstün niteliği olarak kabul edilen bilgelik, Hıristiyanlığın ortaya çıkması ile birlikte Tanrıyla ilişkilerden doğan ve Tanrı tarafından bahşedilen bir hediye olarak kabul edilmiştir.

Descartes’e göre bilgelik, “iyilik bilgisinden” kaynaklanan “gerçek faziletlerin” tümüdür (Hocaoğlu, 1996: 31) ve insanın bir konu hakkında tam bilgiyi elde etmesidir. Ancak tam bilgi, yaşamı yönetebilme bilgisinden zanaatların bilgisine kadar uzanan, insan aklının kavrayabileceği bütün konuları kapsayan ve insanın ihtiyacı olduğu bilgidir (Atış, 2012: 122).

Voltaire dünyanın bilgeliğe doğru yavaş yavaş ilerlediğine inanmış, J. J. Rousseau ise bilgece etkinlikleri yaşlılara uygun görerek “Gençlik bilgeliği inceleme zamanıdır, yaşlılık bilgeliği uygulama zamanıdır” şeklinde belirtmektedir (Esirgen, 2007: 17). Montaigne ise “Bilgeliğin en sağlam belirtisi sağlam bir mutluluktur”

(Timuçin, 2004: 65) ifadesiyle Boileau gibi bilgeliğin bir amaç değil bir sonuç olduğunu vurgulamaktadır.

Schopenhauer, bilgeliği yaşamı mutlu bir biçimde sürdürebilme sanatı olarak adlandırmakta ve yaşam bilgeliği için bir kimsenin ne olduğunu; neye sahip olduğunu ve neyi temsil ettiğini bilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. O'na göre kişi, kendi tasarımlarıyla, duygularıyla doğrudan ilişki içerisinde ve aynı dışsal olaylar ya da koşullar içsel olayların izin verdiği ölçüde herkesi farklı etkilemektedirler (Schopenhauer, 2000: 3-4).

3.2.4. Türk-İslâm Anlayışında Bilgelik

Mezopotamya, Sümer'lerden gelen bilgelik sayesinde İsrail ve İran medeniyetlerinde de entelektüel faaliyetlerin odak yeri olmuştur. İslâmiyet öncesi Türk medeniyetlerinde hâkim olan Gök Tanrı inancında gökte oturan “yüce yaratıcı”, her şeyi bilen, yüce bir bilgeliğe sahiptir; insanın ve yaşam gücünün temsil edemediği, tanımlanamayan “bambaşka bir şeyi” temsil etmektedir (Esirgen, 2007: 32).

Orhun Yazıtları'nda, bilge kişi, toplumu eğiten, siyasî ve ekonomik açılarından aydınlatan, iç ve dış tehditlere karşı uyarıcı ve her durumda bütünleştirmeye çalışan bir insan tipi olarak ifade edilmiştir (Ergin, 2005: 43).

Destansı Oğuz hikâyelerinin toplandığı Dede Korkut hikâyelerine konu olan Korkut Ata'nın bilgeliği eğitici, öğretici ve tenkit edicidir. Korkut Ata, kavimdeki anlaşmazlıkları çözen, tehlikeleri görebilen isim verilecekler isim veren, evlenecekleri evlendiren, sözünün üstüne söz söylenemeyen, saygı duyulan ve keramet sahibi bir bilge kişi olarak resmedilmektedir.

İslâmiyet ile birlikte bilgelik, Allah'ın özelliklerinden birisi olarak kabul edilmiş, sonsuz bilgeliğin ancak O'nda var olduğu ve Kuran-ı Kerim'in insan için temel bilgelik kaynağı olduğu inancı yaygındır. Bilgi, tatbikat, gaye, fayda ve sebep gibi ana unsurları birlikte ele alan İslâm bilgelik anlayışının en önemli kaynağı Kuran-ı Kerim'dir. Hz. Muhammed'e ve diğer peygamberlere hikmet verildiği Kuran-ı Kerim'de yer alan hikmet tabirlerinin işaret ettiği anlamlardır (Önal, 2009: 199). Belki de bu nedenle bilgelik kavramını derin, yararlı ve yüksek bilgi anlamındaki “hikmet” tabiriyle ifade edilmektedir.

İslâm filozofları Yunan düşüncesini temel almışlardır (Uludağ, 1999: 201). Arapça yazılmış yapıtlarda, Platon'dan, onun yapıtlarından ve Sokrates'in ölümü ve ruh ölmezliği konusunda çeşitli alıntılar bulunmaktadır. İslâm bilgelik eserlerinde Phaidora'dan yapılmış birçok alıntılar bulunmaktadır (Küyel, 1972: 3).

İslâm felsefesinin kurucusu olan Farabi (870–950) yıllarında Aristoteles'in felsefesini benimsemiş, Kuran ile Aristoteles felsefesini uzlaştırmaya çalışmıştır. Farabi' e göre yaratılanlar, Tanrı'ya en yakın varlıklar olan "akıllar" halinde Tanrı'dan çıkarak, var olurlar. Tanrı'dan çıkan "akıl"lar arasında en önemlisi hep etkin akıl yani bilgeliktir ya da mutlak bilgidir. İranlı filozof İbn-i Sina ise bilgiyi merkez alan; sorgulama, öğretme, yansıtma ve gözlemden oluşan dört basamaklı bir bilgelik modeli oluşturmuştur (Rooney ve McKenna, 2011: 309).

Yusuf Has Hacıp tarafından kaleme alınan “mutluluk veren bilgi” anlamındaki Kutadgu Bilig adlı eserde Tanrı'dan gelen ve mutluluğa ulaştıran bilginin insana nasıl yol göstereceğini ve bu bilgiyi içselleştiren “bilge”nin değerini vurgulamaktadır (Esirgen, 2007: 15).

Hasan Basri, bilge kişiyi “Bilge, kelime hazinesi zengin olan, dil kurallarına hâkim ve Arapçayı sular seller gibi bilen değildir. Bilge, ilme bir bütün olarak hâkim olan kimsedir. Kur'an hükümlerini, şeriatı ve tefsiri Türkçe, Farsça yahut Rumca bilen kişi Arapça bilmese de bilgedir” (Nizamül-Mülk, 2009: 79) şeklinde tanımlayarak Türk-İslâm anlayışındaki hikmetin, sonsuz bilgiyi ilimle kavraması olarak açık biçimde ifade etmektedir.

Türk-İslâm felsefesinin en büyük âlimlerinden birisi olarak kabul edilen Mevlâna Celaleddin Rumî, bilgeliği Kuran'ı Kerim ve Hz. Muhammed'in rehberliğinde insanın kendini bilmesi, geliştirmesi, olgunlaştırması olarak tanımlamaktadır. Özellikle son dönemlerde birçok yerli ve yabancı kitaba, eğitime, sempozyuma konu olan Mevlâna Öğretisi, maddî varlıkların ve dünya hayatından sıyrılıp tek gerçeği bulmayı ancak bunu yaparken de dünyadan, insanlardan tamamen kopmamak gerektiğine vurgu yapmaktadır. Tarhan “Mevlâna, ruhsal yapımızdaki şifrelere dokunup, bizde var olan duyarlılığı harekete geçirdiği için bilgi çağını bilgelik çağına dönüştürürken yol göstericimizdir” ifadesiyle Mevlâna'nın bilgelik anlayışının geçmişten günümüze nasıl ışık tuttuğunu özetlemektedir (Tarhan, 2012: 10).

Türk Halk felsefesinin önemli bir yer alan bilgeliğe ve bilge kişilere destanlarda sık rastlanmaktadır. Türk destanlarında toplumun özel bir değer verdiği bilge kişilerin, uzun ömürlü, ilâhî sezgilere sahip, devlet düzeni üzerinde etkili gibi özellikleri olduğu göze çarpmaktadır (Esirgen, 2007: 20). Türkçe’ de bilmek fiilinden türetilen bilge kelimesi, Türk kültüründe de ayrı bir anlam kazanarak, bilgi, iyi ahlâklı, olgun, çok bilen, bildiğini kendisi ve başkaları için en faydalı biçimde kullanan örnek kişi olarak tanımlanmaktadır (Sinanoğlu, 2006: 108).

Türk kültürünün önemli bilgilerinden birisi olan Nasrettin Hoca, bilgeliği eleştirel düşünce ve mizah ile birleştirmiştir. Çağdaş bilgeliğin unsurlarını oluşturan Nasrettin Hoca’nın bilgelik anlayışı, öz eleştiri ile başlar, açık fikirliği, dünyayı kalıpların dışında ve özgün bakış açılarıyla görebilmeyi, olaylara serbest ve farklı bakabilmeyi kapsamaktadır (Özdemir, 2012: 38–40).

Türk kültüründe özel bir anlam taşıyan “*bilgelik*” vasfı, Türk toplumunu ulusal egemenliğe taşıyan Mustafa Kemal Atatürk’ün önemli toplum bilimsel özelliğidir. Atatürk, kendini felsefeye, bilgeliğe çok yakın hissetmiş bir devlet adamı ve 20. yüzyılın en büyük bilge kişisidir. Atatürk’ün kişiliğini tamamlayan asker, siyaset adamı, lider, stratejist gibi özelliklerinin yanında, onun kültürel değerlerle kurduğu ilişkiler, bilimsel yöntemleri, bilimsel bilgiyi algılayış biçimi ve değişen toplumsal şartları milli birlik açısından yorumlama biçimi ona asıl bilgelik vasfını kazandıran unsurlardır (Sinanoğlu, 2006: 109).

3.3. Bilgelik Literatürü

Tarihsel süreç içerisinde farklı düşünce akımları ile çeşitli şekillerde ifade edilen bilgelik çok genel bir tanımla her şeyi tüm yönleriyle birlikte değerlendirerek, ne zaman, nerede, nasıl davranacağını ve konuşacağını bilmek; gündelik yaşama “doğru, haklı, âdil” olanı uygulamak; bilgiyi teorik olarak doğru ifade ederken doğru şekilde uygulayabilmektir. Bu bağlamda bilgelik, dünyaya, kişinin kendi benliğine, yaşama ve yaşamın son ve en yüksek amaçlara dair güçlü bir kavrayışı gerektirmekte ve insanın içinde yaşadığı dünya ve toplumla uyumlu, kendi kendine yeten, bilinçli bir varlık olmasını ifade etmektedir (Topdemir, 2010: 2).

Konusu ve kapsamı bakımından oldukça geniş bir düşünme ve araştırma alanı olmasına rağmen maalesef özellikle Türkçe literatürde bilgelik konusunda yapılan

çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalar, içerik bakımından daha çok kişisel gelişimi alanında olup, tarihte yer etmiş, “Bilge” olarak kabul edilen önemli şahsiyetlerin bilgeliğinden yola çıkarak geleneksel bilgeliğin bugüne uyarlanmasına dair tavsiye ve yöntemleri içermektedirler. Ancak bu çalışmaların eksik kalan yönü, bilgeliğin özünü oluşturan akıl, deneyim, bilgi kavramlarına odaklanmamaları ve bilgeliğin, bilgi var olmadan asla var olmayacağı gerçeğini göz ardı etmeleridir.

İnsanlık gelişiminin doruk noktası olarak algılanabilecek bilgelik üzerine yapılan yabancı kaynaklı çalışmaların büyük çoğunluğunda ise bilgelik, kişilik psikolojisi altında incelenmektedir. Bu çalışmalarda genellikle bilgeliği ve bilgelik algısını oluşturan faktörler belirlenmeye çalışılmış ve özellikle yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik faktörlerin bilgeliği nasıl etkilediğini araştırılmıştır.

Son derece kapsamlı olan bilgelik kavramı, bilginin bütünleştirilmiş ve başka bir alana taşınarak yararlanabilme yeteneğini ifade etmektedir. Kramer’e göre bilgelik düşünme, etkileme ve yansımanın dialektik ve göreceli modlarının bileşimi (Birren ve Svensson, 2005: 15) iken Ardelt’e göre bilgelik kişilerin bilişsel, duyuşsal ve yansıtıcı özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır (Ardelt, 2009: 9).

Baltes’e göre bilgelik yaşam boyu öğrenme, rehberlik ve tavsiyelerle birlikte ahlâk, samimiyet ve kötüyü ayırt edebilmeyi içermekte ve aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır (Baltes, 2004: 133).

- Bilgelik, iyi bir yaşam ile ilgili yaşam ve eylem odaklı bilgidir.
- Bilgelik, zihin ve insan mükemmelliği ile ilgili bütünsel, bütünleştirici ve dengeli bilgidir.
- Bilgelik, sınırlar ve belirsizlikler hakkındaki bilgidir.
- Bilgelik, çoğulculuk ve farklılıkları içerir.
- Bilgelik, deneyimsel bilgidir.
- Bilgelik, doğru bilgidir ve bilimsel olanlar dâhil bilginin çoklu kaynaklarını dikkate almayı gerektirir.

Walsh bilgeliği, yaşamın merkezi var oluş sorunlarının etkilediği herkesi yüksek bir refaha eriştirecek konulara karşı pratik becerilerle birlikte derin bir sezgi ve olgun bir anlayışın fonksiyonu şeklinde tanımlamaktadır (Walsh, 2011: 110). Bilgelik olmadan sosyal ve ekonomik sistem eksik ve yetersiz kalacaktır, çünkü

bilgeliğin gücü, bilgilerin doğru yargı, kavrayış ve etik biçimde uygulanmasını sağlamaktadır (Rooney ve McKenna, 2011: 308) ve deneyim, kişilik ve yansıtıcı özelliklere bağlıdır (Webster, 2003: 14).

Bilgelik ile ilgili yapılan tanımlamalar Tablo 3.1’de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.21. Bilgelik Tanımları

Yazar	Tanım
Robinson	<i>Antik Yunan’a göre;</i> bilgelik, entelektüel, ahlâkî ve pratik yaşam; doruluk ve güzellikle uyumlu yaşamdır. <i>Hıristiyan anlayışına göre;</i> bilgelik kutsal kesin gerçeğinin izinde giden yaşamdır. <i>Günümüze göre;</i> bilgelik, değişen olayları yöneten kurallarına yönelik bilimsel bir yaklaşımdır.
Csikzentmihalyi ve Rathunde	Bilgelik, bütünsel bir biliş süreci, eylemler için erdem ve saygı uyandıran bir kılavuz ve iyi olma arzusunu belirten tüm tanımlarına karşı evrimsel bir yaklaşımdır.
Labouvie-Vief	Bilgelik, nesnel, süreçlerin mantıksal biçimleri olan dışsal davranışlarla, öznel ve organik biçimler (mitler) gibi içsel davranışlar arasındaki uyumlu ve düzgün diyalogtur.
Baltes ve Smith	Bilgelik, yaşamı plânlama yaşamı gözden geçirme gibi temel yaşam uygulamalarındaki deneyimdir. Yaşamdaki olaylar hakkında zengin bir gerçeklik bilgisi, yaşamdaki problemler hakkında zengin bir uygulama bilgisi, farklı yaşam durumları, değerleri veya öncelikleri bilgisi ve yaşamın öngörülemezliği hakkındaki bilgiyi gerektirir.
Chandler ve Holliday	Çağdaş psikoloji bilimi bilgeliğin teknolojik bilginin bir türü olarak kavramsallaşmasını sınırlamaktadır. Bilgeliğin daha doğru açıklanması iyi tanımlanmış, çok boyutlu tanımlayıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok tanım unutulmuş eski zamanlara ait bilgileri içerir.
Sternberg	Birinin her şeyi bilemeyeceğini bilen ve bilenebilirlik ölçüsünde gerçeği arayan üst bilişsel bir anlayış biçimidir
Orwoll ve Perlmutter	Bilgelik çalışması, bilgeliği bağlılık ve toplumsal kaygıların etkisiyle oluşan çok boyutlu denge ya da bütünleşme biliş olduğunu önermektedir. Bilişsel becerilerle birlikte ileri kişilik geliştirme bilgeliğin özüdür.
Meacham	Bilgelik, yanılabilme farkındalığını ve bilme ile şüphe arasındaki dengeyi sağlamaktır. Yaş, bilgeliğin açık bir bileşeni değildir ancak bilgelik yaşla azalabilir ya da tamamen kaybolabilir. Yaş, basitten derin tezahürlere kadar bilgelikteki değişikliklerle ilgilidir.
Kitchener ve Brenner	Bilgelik, düşünsel yargı özellikleri taşıyan, bilmenin sınırlarını, yanlış verilmiş kararların ve yargıların nasıl etkilerinin farkında olma yeteneğidir.
Arlin	Bilgelik, temel bilişsel yargılama ve yansıtma süreçleriyle yakından ilgili, problem çözme yeteneğidir.
Pascual-Leone	Oldukça gelişmiş irade süreçlerinin sembolik bir biçimidir. Kişilik, arzu, irade, biliş ve yaşam deneyiminin tüm yönlerinin dialektik bir bütünleşmesidir.
Kramer	Bilgelik, ilişkiler içinde geliştirilen gerçek bir bakış açısıyla düşünme, etkileme ve yansıtmanın dialektik ve relativistik biçimlerinin organik bir bütünleşmesidir.

Yazar	Tanım
Birren ve Fisher	Bilgelik, yaşamdaki problemlere karşılık bulabilmek için insan yeteneklerinin bilişsel, duygusal ve eylemsel bütünleşmesidir. Bilgelik, tarafsızlık, eylem, eylemsizlik, bilme ve şüphe gibi yoğun duygulara karşı bir dengedir. Deneyimle artar; bundan dolayı yaşla artığı söylenebilir ancak sadece ilerleyen yaşta görüldüğü söylenemez.
Gerard Brugman	Bilgelik, üst bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri kapsayan, belirsiz durumlardaki uzmanlıktır.
Howard M. Chandler	Tamamen olgun bir kişilikte kendini bilmenin verdiği aydınlanmadır.
William Randal ve Gary Kenyon	<i>Sıradan bilgelik</i> , mistik ve spiritüel boyutlarda acı çekmek ve yaşamın anlamını bulmaktır. Kabul etme, sahiplenme ve kendi yaşamlarımıza ve kendi öykülerimize değer katmaktır. <i>Olağanüstü bilgeliğin</i> altı boyutu vardır; a) entelektüel anlayışta kendini gösteren bilişsel boyut, b) sadece günlük yaşama dair soyut fikir ya da teorilerden oluşmayan pratik-deneyisel boyut, c) birlikte yaşadığımız topluma karşı geniş bir bakış açısı sağlayan kişilerarası boyut, d) Antik Yunan'da ki gibi "iyiyi ve doğruyu yapma" ile ilişkili olan etik-manevî boyut, e) olağanüstü bilgeliğin kendine özgü- aşırı boyutu, insanla var olan ve bilgeliğe farklı yüzleri ile ilişkilidir, f) olağanüstü bilgeliğin mistik- spiritüel boyutu, insanın içinde bulunduğu evrenin doğasını anlayamaya yönelik görüş ve deneyimlerdir.

Kaynak: Birren ve Svensson, 2005: 18.

Verilen tanımlamalardan yola çıkarak bilgeliğin bilişsel, duygusal algıların bir bütünü olduğu söylenebilir. Ayrıca bilgelik, olayları veya durumları, sebep ve sonuçlarıyla önceden öngörebilmek; buna göre öğretmek, öğretmek, öğüt vermek, eğitmek ve tedbir almak için gerekenlerin farkında olmak; karar vermek, yönetmek, uygulamak, danışmanlık vermek, rehberlik etmek için gerçeğe dayalı bir tutum içinde olabilmek; iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırabilmektir.

3.4. Bilgelik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Bütün çağlarda ilgilenilmesine rağmen bilginin öneminin artmasının ardından araştırmacılar ve birçok örgüt bilginin akıl ve deneyimle bilgeliğe dönüşmesine ve örgütün tüm kademelerinde farklı bireylerde bulunun toplam örtük bilgiden nasıl daha fazla istifade edeceğine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle özellikle 1980'li yıllardan beri bilgelik konusunda yapılan çalışmalar daha sıklıkla göze çarpmaktadır.

Söz konusu çalışmalar genellikle bilgeliğin unsurları, ölçülmesi, deneyim, yaş, cinsiyet, eğitim gibi faktörlerin bilgelik üzerindeki etkilerini araştırmaya yöneliktir. Bilgelik ile yapılan araştırmalar genel olarak örtük teoriler, ölçme, uzmanlık olarak bilgelik, kültürlerarası, fenomenolojik (bireysel deneyimlere dayalı), boyutsal, algılanan bilgelikle yaş ilişkisi şeklinde olup altı bölümde ele alınmaktadır (Trowbridge, 2005: 142).

Robinson bilgeliği a) sophia; insandaki iç bilgi, b) phronesis; genel ilkeleri tikel durumlara nasıl uygulanacağını bilmeye yarayan pratik zekâ, c) episteme; dünyayı akılla anlama bilgisi olarak kabul etmektedir (Sternberg, 2005: 6). Buna göre psikolojik yaklaşımlar Robinson tarafından Platon'un bilgelik yaklaşımını temel almaktadır.

Robert J. Sternberg, bilgelik çalışmalarını psikolojik yaklaşımlar, örtük ve açık teori yaklaşımları olarak gruplandırmaktadır (Sternberg, 2005: 6). Katılımcıların bilgelik anlayışlarını belirlemeye çalışan örtük teoriler, genellikle sosyal, bilişsel zekâ, yaratıcılık, motivasyon yeteneği gibi kavramları bilgeliğin boyutları olarak incelemekte ve bireylerin veya grupların zihinlerinde var olan bilgeliğin ortak özelliklerini belirlemeye çalışmaktadır (Bluck ve Glück, 2005: 86). Açık bilgelik teorileri ise bilgeliğin boyutlarını ve performansını ölçmeyi amaçlamaktadırlar.

Clayton ve Birren (1980), Sternberg (1985), Holliday ve Chandler (1986), Sowarka (1989), Orwoll ve Perlmutter (1990), Hershey ve Farrell (1997), Yang (2001), Bluck and Glück (2004), Limas ve Hansson (2004), Glück, Bluck, Baron ve McAdams (2005) örtük teoriler üzerinde çalışırken (Trowbridge, 2005: 142). Staudinger (1989), Smith ve Baltes (1990) çeşitli farklı araştırmacılarla MPI (Max Planck Institute) Grup Araştırmaları olarak adlandırılan ve bilgeliği uzmanlık bilgisi olarak gören; Wink ve Helson (1997), Webster (2003), Ardelt (2003) bilgeliğin boyutlarını ölçen çalışmalara imza atmışlardır.

Örtük bilgelik teorileri konusunda yapılan çalışmaların amaç ve sonuçları ile aşağıda Tablo 3.2' de belirtilmektedir.

Belirtilen çalışmaların büyük çoğunluğu bireysel bilgeliği ölçmeye yöneliktir. Bu çalışmalarda, kişilerin hayali bir "bilge" karakterini nasıl algıladıklarını, bu kişide bekledikleri kişilik özellikleri ve davranışları ya da önceden hazırlanan çeşitli bilgelik ölçekleri ile kişilerin öz değerlendirme yaparak bilge davranışlar sergileyip sergilemedikleri ile "bilge" kişinin davranışlarının ölçekle ilişkilendirilmiştir.

Tablo 3.2. Bilgelik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Yazar	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonuçları
Clayton ve Birren (1980)	Farklı yaşlardaki bireylerde algılanan bilgeliği araştırmak.	Bilgelik bilişsel, zihinsel ve duygusal özelliklerin bütünlüğüdür. Yaş grubu tanımlayıcılar arasında en önemli ayrımdır.
Sternberg (1985)	Farklı alt gruplarda ve aralarındaki ilişkilerde bilgelik, yaratıcılık ve zekâ hakkındaki örtük teorileri; bu teorilerin yargılarda nasıl kullanıldığını ve kendini değerlemenin psikometrik ölçeklerle nasıl ölçüldüğünü analiz etmek.	Farklı mesleklerdeki kişilerin zekâ, bilgelik ve yaratıcılık anlayışları genelde aynıdır. Çok boyutlu ölçmenin yapıldığı çalışmada; <ul style="list-style-type: none"> • Muhakeme yeteneği ve bilgelik, • Çevreden ve fikirlerden öğrenme, • Bilginin ve idrakin hızlı kullanımı. Bilgelik üç boyutu olarak bulunmuştur.
Holliday ve Chandler (1986)	Çalışma-1: Karşılaştırma için aptal, kurnaz, duygusal, zeki ve bilge insanların özelliklerinin sıralanması, Çalışma-2: Bilge kişilere ait 79 tanımlayıcı, Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Çalışma-3: Tanımlayıcılar, 2 prototip olarak bilge ve kurnaz kişiler üzerinde denenmiştir. Kısa bir süre sonra katılımcılara her bir kişide bağlantılı olan özellikleri gösterilmiştir.	79 tanımlayıcı ölçekten, 5 temel bileşenle tanımlanmıştır. Bu bileşenler olağanüstü anlayış, muhakeme ve iletişim becerileri, genel yeterlikler, kişilerarası beceriler ve mütevazılıktır. Olağanüstü anlayış, muhakeme ve iletişim becerileri en çok prototipik, genel yeterlikler orta, kişilerarası beceriler ve sosyal mütevazılık ise az prototipiktir. Bilgelik, yaş gruplarının tutarlı olduğu prototiptir. Bilgelik, zekâ ve anlayış kavramları arasında anlamlı bir örtüşme vardır.
Sowarka (1989)	İnsanların bilgelik hakkındaki gerçek fikirlerini belirlemek.	Kadın ve erkeklerin farklı nitelendirmeleri olduğu ve bilgeliğin gerçek kişileri tanımlamak için kullanıldığını görüşündeki hipotez doğrulandı.
Staudinger (1989)	Yaşlanmanın bilgelik üzerindeki pozitif etkisini ölçmek	Tüm yaş grupları karşılaştırılmış ve yaşın imgesel değerlendirmelerde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Orwoll ve Perlmutter (1990)	Bilgelik için gerekli kişilik özelliklerini tanımlayarak, bilgeliğin net bir tanımını yapmak.	Katılımcıların %78 bilgeliğin yaşla, %16'sı cinsiyetle, %68'i eğitimle ilgili olduğunu belirtmiştir. Erkekler bilgelik için daha yakındır. Kendini değerlendirme 60 yaşından sonra azalmaktadır.
Denney, Dew, ve Kroupa (1995)	Bilge adayları olan kişilerin yaş ve cinsiyetleri ile bilgelik için dikkate alınacak diğer özelliklerini belirlemek.	Kadın ve erkek katılımcıların büyük çoğunluğuna göre erkekler daha bilgedir. Bilgelik özellikleri görülen kadınlarda ise kişiler arası iletişim becerileri yüksektir. Kişisel/duygusal/manevî, bilişsel, kişilerarası ve özel yetenekler olmak üzere dört bilgelik bileşeni tanımlanmıştır.
Hershey ve Farrell (1997)	Bilgelik konusundaki deneysel çalışmaları artırmak ve gelecek çalışmalar için kişisel özellikler için, normatif bir veri kümesi oluşturmak.	Bilge kişilerin, algısal yargı, tersine bencillik ve temel mizaç olmak üzere üç temel özellikleri vardır. Cerrahlar, yargıçlar, astronot ve hekimler daha bilge davranışlar sergilerler.
Hira ve Faulkender (1997)	Değerlendirilen kişilerin bilgelik algılarının yaştan etkilenip etkilenmediğini araştırmak.	Genç kadınlar ve yaşlı erkeklerin bilgelik algısı daha yüksektir.
Staudinger, Lopez, ve Baltes (1997)	Yaş ve mesleki uzmanlık arasındaki bilgelik farklılıklarını ölçmek.	Genç ve yaşlı klinik psikologları daha bilgedirler.
Oser, Schenker, ve Spychiger (1999)	Bilgelik eylemlerini tanımlanan 7 ölçütle geçerliliklerini test etmek.	Faktör analizi sonuçlarına göre risk alma, yerleşik zekâ ve dayanışmadan oluşan 3 faktör bulunmuştur.

Yazar	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Sonuçları
Takahashi ve Bordia (2000)	Geleneksel bilgeliğin anlamını günümüz anlayışını nasıl etkilediğini öğrenmek.	Amerikanlar ve Avusturyalılar bilgeliği “deneyim” ve “akıllılık” ile yakından ilişkilendirmekte sağduyudan ise uzak bir kavram olarak görmektedirler. İdeal benlik için akıllı ve bilge en çok tercih edilen tanımlayıcıdır. Hintliler ve Japonlar ise bilgeliği öncelikle sağduyu, ardından yaş ve deneyim ile yakından ilişkilendirmektedirler. Hintliler için akıllılık, en yakından ilişkili kavramdır ve akıllılık ideal öz benlik için en çok tercih edilen tanımlayıcıdır. Japonlar için ise sağduyu en çok tercih edilen tanımlayıcıdır.
Pasupathi, Staudinger ve Baltes (2001)	Ergenlerle genç yetişkinler arasındaki bilgelikle ilgili yaş farklılıklarını araştırmak.	Tüm görev ve ölçütlerde ergenler daha düşük seviyededirler. Kadın ergenler erkeklere göre daha bilge iken yetişkinlerin bilgeliği için böyle yaş etkili değildir.
Kunzmann ve Baltes (2003)	Bilgelikle ilişkili performans (WRP), değer ve değer yönelimleri, çatışma yönetimi tercihleri arasındaki ilişkileri analiz etmek.	WRP ile etkin katılım, çatışma çözme stratejileri arasında pozitif; memnuniyet ve egemenlik, teslim ve kaçınma uyumsuzluk çözümü stratejileri arasında negatif etki vardır.
Ardelt (2003)	Bilgeliği ölçmek için geçerli bir test aracı (3DWS) geliştirmek.	3 Boyutlu bilgelik ölçeği, uzmanlık, genel refah, yaşam amacı, öznel sağlık, eğitim, işteki durumla ilişkisi anlamlıdır. Depresif belirtiler, ekonomik baskı, ölüm korkusu ile negatif ilişkilidir. Sonuçlar yaş, cinsiyet, gelir, sosyal konum, evlilik ya da emeklilik durumlarıyla ilişkilendirilmemiştir.
Bluck ve Glück (2004)	Bilgelige ölçmek için otobiyografik anlatıların geçerliliğini test etmek. Ayrıca farklı yaşlardaki deneyimlerle ve bunların yaşmadaki olay ve temalarla nasıl bağlantı kurulduğu ve tür dersler çıkarıldığını anlamak.	Katılımcılar dört bilgelik bağlantılı durumu onaylamıştır. En bilge olarak belirlenen olayların yaklaşık %90’ı, temel yaşamla ilgilidir. Yaşlıların ¾’ten fazlası olayı yaşamlarının diğer kısımları ile bağlamakta; genç yetişkinlerin 2/3’ü, ergenlerin ise 1/3’ü bunu yapmaktadır.
Limas ve Hansson (2004)	Çalışma-1: İşletmelerde bilgelik için bir araç geliştirmek, bilgeliğin işletmelerde refaha nasıl katkı sağladığını araştırmak ve örgütsel bilgelik algısında yaş farklılıklarını belirlemek. Çalışma-2: Bilge kişilerin etkilerine ihtiyaç duyan örgüt türlerinin belirlenmesi.	Çalışma-1: Örgütsel bilgeliğin dört faktörü bulunmuştur. Bunlar: Bütünleştirici Geniş perspektif; insanlar arasındaki farklılıklara saygı; pratik siyasal dirayet ve örgütsel kültüre duyarlılık. Katılımcılara 5 kategoride açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bunlar; sağlanan istikrar, sağlanan stres birliği, sivil ve yaşam koşullarına uygun bir işyeri yaratılması, kültürel eşitliğin varlığı ve vizyon ve liderliğin sağlanması.

Kaynak: Trowbridge, 2005: 155–164.

Limas ve Hansson ise bu çalışmaların ölçmeye çalıştığı bilgelik kavramından farklı olarak, bir örgütsel bilgelik ölçeği geliştirerek örgütün sahip olduğu bilgeliği ölçmeyi amaçlamışlardır. Limas ve Hansson’ın yaptığı çalışma, örgütü bütün

unsurlarıyla bir bütün olarak kabul edip, örgütteki işleyişlerin “bilgelik” olarak algılanıp algılanmadığını da analiz etmektedir.

Bu doğrultuda bilgelik özünde günlük yaşama ait deneyimleri ve bilgileri ahlâkî inanç süzgecinden geçirerek daha fazla öğrenme ve uygulama (Costa, 1995: 3) ve doğru yargılama ile bilgiye, deneyime ve anlayışa dayanan eylemler sergileyebilme becerisidir.

3.5. Bilgelik Modelleri

Uzun tarihsel bir süreç ile şekillenen bilgelik olgusu özellikle psikologlar tarafından uzun süreli çalışmalarla kişilerin zihinlerinde oluşturdukları bilge kişiye dair algılarını ve olması gereken bilgelik davranışlarını belirlemek için çeşitli çalışmalar paralelinde Bilgelik Modelleri geliştirilmiştir. Sternberg’in belirttiği gibi tarihsel süreç içinde gelişimini tamamlayan bilgelik 1990’lı yıllarla birlikte gençlik evresine gelmiştir ve araştırılmaya, hakkında teoriler geliştirilmeye başlanmıştır (Trowbridge, 2005: 88).

Bilgeliği ahlâkî, dini ve felsefî boyuttan ziyade yaşamdaki pragmatik yaklaşımlar bakımından ele alan bu araştırmalar doğrultusunda geliştirilen belli başlı modeller, Berlin Bilgelik Modeli, 3 Boyutlu Bilgelik Modeli, Sternberg Bilgelik Modeli, Brown Bilgelik Gelişim Model, Webster Modeli’dir. Söz konusu modellere ek olarak bilgeliğin çevresi ile ilişkilerini analiz eden Bilgelik Ekosistem Modeli’ de bu çalışmada ele alınmaktadır.

Çalışmada ele alınan modeller ve unsurları Tablo 3.3’ de belirtilmektedir.

Tablo 3.3.5. Bilgelik Karakteristiklerinin Özeti

		STERNBERG	WEBSTER	ARDELT	GREENE ve BROWN	BERLIN GRUP
Biliş ve Bilgi	Bilişsel yetenekler	X		X		
	Zekâ	X				
	Değişken zekâ	X				X
	Pratik zekâ					X
	Yaşam deneyimi ve bilgi		X		X	
Yaratıcılık	Yaratıcılık	X				
Kendini tanıma	Öğrenme isteği				X	
	Yansıtıcılık/ Kendini tanıma		X	X	X	X
Denge ve düşünce özgürlüğü	Ömür bağlamı					X
	Denge	X				
	Uzun vadeli bakış	X				
Dirayet /Anlayış	Stratejik/Pratik Anlayış					
	Sezgi					X
	Muhakeme				X	X
Esneklik, açıklık ve tolerans	Belirsizliğe tahammül/belirsizlik/ Esneklik	X				X
	Görecelik /çeşitliliği tolere etme					X
	Açıklık		X			
Duyguları kontrol etme	Duygusal düzen		X			
	Duyuşsal yetenek			X		
	Kişileri anlama				X	
	Mizah		X			
Liderlik	Liderlik/Öneride sunma				X	X
	Öz etkililik	X				
Adil olma/ toplumculuk	Ortak faydaya yönelik olma/fedakârlık	X			X	

Kaynak: Biloslavo ve Bernard, 2011: 6.

Tablo 3.3’de belirtilen çalışmalarla birlikte ele alınan Bilgelik Ekosistem Modeli’nin, diğer modellerin aksine bilgeliğin çevresi, alt sistemleri ve onlar arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen bilgelik karakteristikleri tablosuna dâhil edilmemiştir.

3.5.1. Berlin Bilgelik Modeli

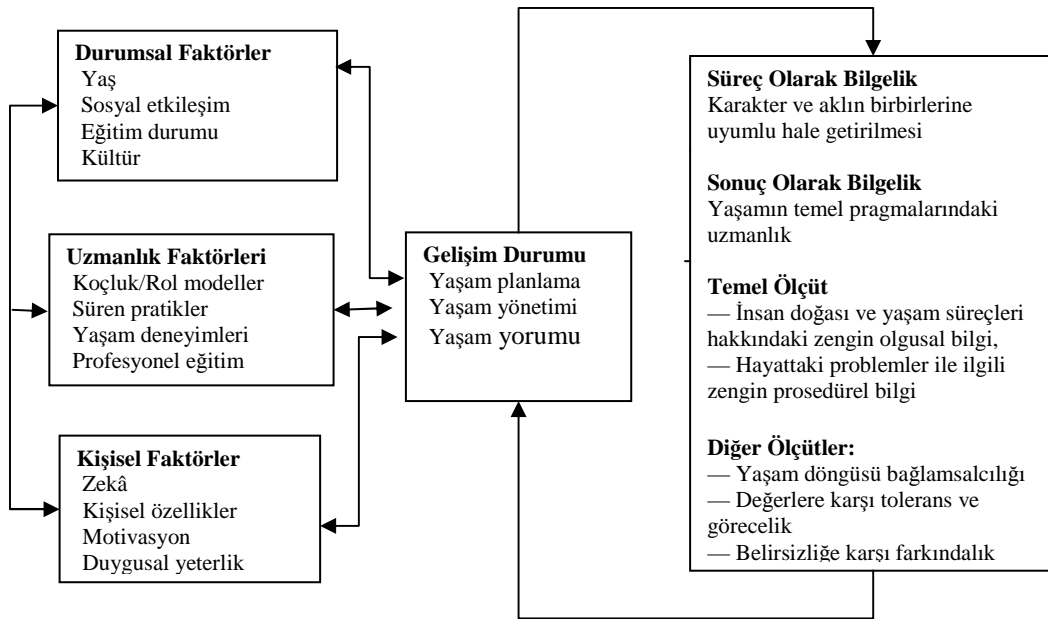
Baltes ve Staudinger tarafından Max Plunk Enstitüsü'nde (MPI) geliştirilen Berlin Bilgelik Modeli, bilgeliğin uzmanlık ve yaşam boyu gelişim psikolojisinin çeşitli şartlar altında bilgeliğin gelişebileceği temeline dayandığını belirtmektedir. Paul B. Baltes tarafından 1987 yılında ortaya atılan model, birçok bilgelik çalışmasında referans olarak kullanılmaktadır. Bu model, temel yaşam pragmatiklerinde bilgiyle ilişkili bilgeliğin etkilerini bulmaya odaklanmıştır. Ayrıca yaşam boyu gelişim psikolojisini, yaşam boyunca davranışlarda ortaya çıkan sabitliğin ve değişimin araştırılmasını; kişilerin gelişimlerinde bireyler arası farklılıklar ve benzerlikler ile bireysel esnekliğin ya da değişebilirliğin derecesi ve koşulları hakkında bilgi elde edilmesini amaçlamaktadır (Baltes ve Staudinger, 2000: 124).

Modele göre, bilgelikle ilişkili davranışları belirlemek için beş davranış ölçütü bulunmakta ve eğer bu ölçütler sağlanırsa bilgeliğin varlığından söz edilebileceği belirtilmektedir. Bu ölçütler;

- İnsan doğası ve yaşam süreçleri hakkındaki zengin olgusal bilgi,
- Hayattaki problemler ile ilgili zengin prosedürel bilgi,
- Birbiriyle ilişkili ve değişen birçok durumunu anlama ve farkında olmayı kapsayan yaşam bağlamsalcılığı (örneğin iş, eğitim, aile yaşamı, arkadaş ve toplum ilişkileri ve etkileşimleri),
- Değerler ve yaşam önceliklerindeki bireysel, sosyal ve kültürel farkların kabulü olan değerlere karşı tolerans ve görecelik,
- Birinin bilgisinin sınırlarını da içeren belirsizliklerin ele alınışı hakkındaki bilgidir.

Yukarıda belirtilen ölçütlerin tümü, bilgeliğin iki temel unsuru olan zekâ ve karakter arasındaki dengeyi yansıtmak için geliştirilmiştir. İlk iki ölçüt ise uzmanlığın tüm türlerinin karakteristiği oldukları için temel ölçütler olarak nitelendirilmektedir. Buna göre yaşamın temel paradigmalarındaki uzmanlık, duygusal ve motivasyonel davranışları ifade eden tüm ilişkili durumlar hakkında pragmatik bilgi vermektedir (Kunzmann ve Baltes, 2005: 118) .

Şekil 3.1. Berlin Bilgelik Modeli



Kaynak: Baltes ve Staudinger, 2000: 125.

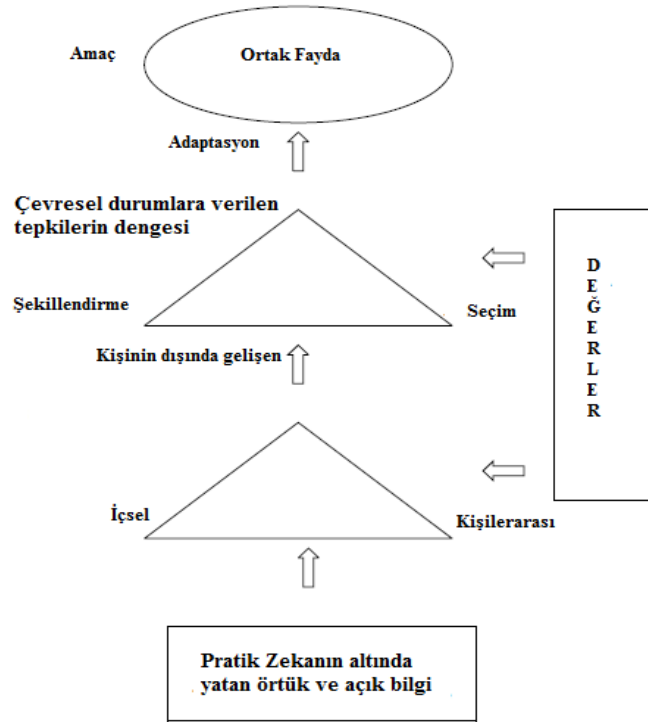
Şekil 3.1’de belirtilen modele göre durumsal ve kişisel faktörler ile uzmanlığı gerektiren faktörler, bilgeliğin oluşması için gereken üç temel ölçüttür. Bu üç faktör, insanların dünya ve plânlama, yönetme ya da yaşamlarından anlam çıkartmalarını sağladığından bilginin ve bilgeliğin oluşmasında etkilidirler.

Bilgeliği yaşam uzmanlığı olarak gören Berlin Bilgelik Modeli, insan performansının yüksek seviyelerini, yaşlanırken açığa çıkan güçlü yönleri belirlemede ve eylemlerde kendini gösteren zekânın güçlü bileşenlerini analiz etmektedir.

3.5.2. Sternberg Bilgelik Modeli

Sternberg, 1990’lı yıllarda yaptığı ilk çalışmalarında bilgi, süreç, entelektüel biçim, kişilik, çevresel şartlar ve motivasyonun bilgeliği oluşturduğunu ve bu unsurların etkilerini zekâ ve yaratıcılıkla açığa çıktığını ifade etmiştir. Sternberg, 1998 yılında ortaya koyduğu Bilgeliğin Denge Teorisi (Balance Theory of Wisdom) ile bu altı unsurun bireysel ve gelişimsel farklılıkların önceki kaynakları olarak nitelendirmektedir (Sternberg, 2001: 230).

Şekil 3.2. Sternberg Denge Teorisi



Kaynak: Stenberg, 2001: 231.

Denge Modeli'ne göre bilgelik kişinin zekâsını bugün ve yarın kamu yararı için kullanması olarak tanımlanmaktadır. Modelin temeli, insanların yeni fikir üretmek için ihtiyaç duydukları yaratıcılığa; iyiyi-doğruyu ayırt etmeyi sağlayan analitik zekâyâ; fikirlerine göre davranmalarını ve insanları ikna etmelerini sağlayan pratik zekâyâ bağlıdır. Zekâ ve yaratıcılık bir araya geldiğinde bir ölçüde uzmanlığın gelişmesine ve bilgeliğin açığa çıkmasını sağlamaktadır.

Şekil 3.2.'den görüldüğü gibi Sternberg' in Denge Teorisi bilgeliği, “zekâ, yaratıcılık ve ortak yararlar için olan bilginin değerler aracılığıyla kişilerin ve kişinin dışındaki uzun/orta vadeli çıkarlarını dengeleyerek çevre ile uyumlu hale getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu teorem, bilgeliğin üç temel denge ile sağlandığı görüşüne dayanmaktadır;

- İçsel denge,
- Kişiler arasındaki denge
- Kişinin dışında gelişen olaylar arasında denge

Çekirdeğini zekâ unsurunun oluşturduğu model, her bireyin belirli bir zekâ değerine sahip olduğu ve farklı özellikler taşıdığı temeline dayanmaktadır. Bilindiği

gibi zekâ, kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut/ somut varlıklar arasındaki ilişkiyi kavrayabilme; problemi algılayabilme, bileşenlerini, sebeplerini belirleyebilme, çözüm üretebilme; soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yeteneklerinin bütünüdür. Zekâ, analitik zekâ, yaratıcı zekâ ve uygulamalı zekâ olmak üzere üç biçimdedir. Analitik zekâ bilgiye dayalı problem çözme ve karar vermeyi; yaratıcı zekâ problemler üstüne alışılmadık seçenek ve kararlar oluşturmayı, uygulamalı zekâ ise günlük problemlere bu becerilerin uyarlamasını içermektedir (Sternberg, 2005: 97). Diğer bir unsur olan yaratıcılık ise bir veya daha fazla yüksek nitelikte ve alışılmamış ve yeni ürünler oluşturma, buluş yapma, keşfetme, hayal etme, varsayma, tahmin etme yetisidir (Sternberg, 2007: 34).

Robert J. Sternberg, 2005 yılından itibaren çeşitli yaptığı çeşitli çalışmalarda ise Denge Teorisini esas alarak WICS (Wisdom, Intelligence, Creativity and Synthesized) Modeli'nden bahsetmektedir. Adından da anlaşılacağı gibi bilgelik, ancak zekâ ve yaratıcılığın sentezlenmesiyle oluşmaktadır. Bu model, insan zihnindeki bilgelik algısına yönelik geliştirilen modellerden farklı olarak, insanların bilgeliğinin unsurları olan zekâ ve yaratıcılığı nasıl kavramsallaştırdıklarını ve bu üç temel bileşenin sentezlendiğinde başarılı liderliğin mümkün olacağını savunmaktadır.

Ayrıca Sternberg'e göre, yüksek IQ seviyesine sahip olmak bilge olmak için yeterli değildir, çünkü bilge insan, güçlü özelliklerini bilerek, onlardan ortak kazançlar sağlama yoluna gitmelidir; aynı zamanda zayıf yanlarının da farkında olmalı ve her ikisi arasında denge kurmaya çalışmalı veya zayıf yanlarını giderme yolları aramalıdır.

Ona göre bilgelik,

- Analitik düşünme, plânlama, yansıtma, izleme ve taşımaya,
- Yaratıcı düşünme, yeni fikirleri ve yaratıcı çözümleri geliştirme ve uygulamaya,
- Pratik düşünme, gerçek dünyayı ve deneyimleri şekillendirmeye ve seçmeye odaklanmaktadır.

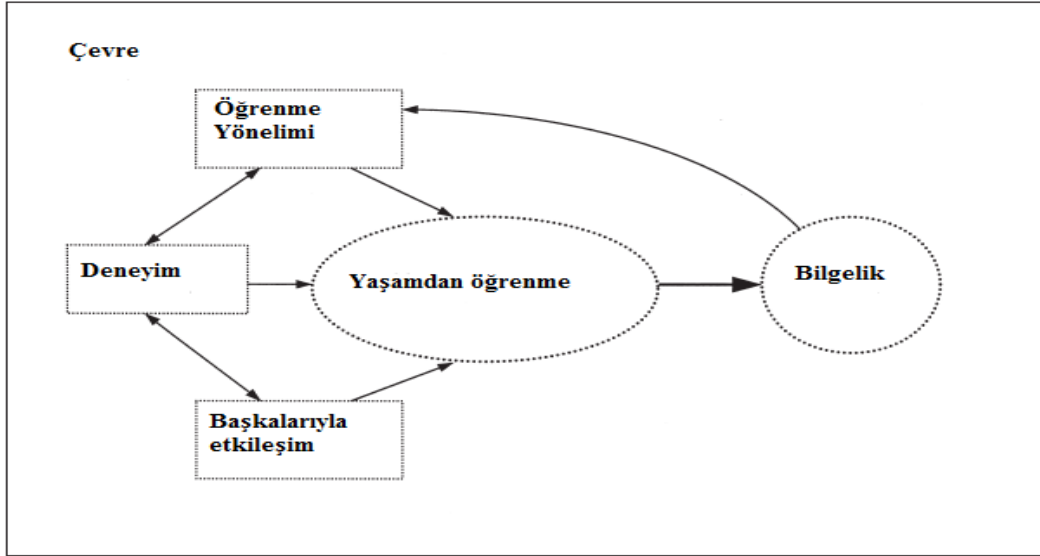
Birçok liderlik modelini içeren WICS modeli etkin bir liderin yaratıcı fikir ve becerilere; kararların doğru olup olmadığının algılanmasını sağlayan akademik yeteneklere, hükümlere; fikirlerini hayata geçirecek veya başkalarını fikir doğrultusunda ikna etmeye yarayan pratik becerilere sahip olması ve kendini toplumun, örgütün bir parçası olarak görmesi gerekmektedir (Sternberg, 2007: 40).

Sternberg ayrıca WICS modelinin özellikle eğitim kurumlarında geleneksel eğitim metotlarının yerine hem öğrenci hem eğitimciler tarafından kullanılarak yaratıcılığı arttıracak görüşündedir (Sternberg vd., 2007: 38). Başarının artması gerektiğini ve herkesin bireysel özelliklerine göre değerlendirilmesi, analitik düşünmeye hapsolmuş eğitim sisteminin insanın doğası içinde yer alan yaratıcı ve uygulamalı düşünme becerileri ile bütünleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

3.5.3. Brown Bilgelik Gelişim Modeli

Brown, tarafından geliştirilen model, bilgeliğin nasıl geliştiğini ve bu gelişimin neleri kolaylaştırdığı üzerinde durmaktadır. Katılımcıların yaş, etnik köken, cinsiyet, ırk gibi gruplandırıldığı çalışmada çeşitli “anahtar” ve “çekirdek” kategorilerinde katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Anahtar kategoride bilgelik, kendini bilme, diğerlerini anlama, yaşam bilgisi, muhakeme ve gönüllülük başlıklarında; çekirdek kategori ise yansıtma, bütünleştirme ve uygulama süreçleriyle yaşamdan öğrenme olarak ele alınmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre bilgeliğin yaşamdan nasıl öğrenilebileceği ve bilgeliğin boyutları hakkında bir model geliştirilmiştir. Bu model Şekil 3.3’de gösterilmektedir.

Şekil 3.3. Brown Bilgelik Gelişim Modeli



Kaynak: Brown, 2002: 31.

Modele göre bilgelik muhakeme, kendini bilme, yaşam bilgisi, başkalarını anlama, yaşam becerileri ve öğrenmeye isteklilik unsurlarından oluşmaktadır. Öğrenme ancak deneyimler, başkalarıyla etkileşimler ve öğrenme yönelimi ile gerçekleşebilmektedir. Brown'un bu teorisi sadece bilgeliği tanımlamakla birlikte nasıl geliştiğini ve etkilerini de incelemektedir (Greene ve Brown, 2009: 294).

3.5.4. Üç Boyutlu Bilgelik Modeli

Monika Ardelt (2003) tarafından geliştirilen bu modelde bilgeliğin bilişsel, duygusal ve yansıtıcı kişilik özelliklerinden oluşan bütünleşik 3 boyutlu biçimde ifade edilmektedir. Aynı modelde bilge kişilerin yaşam memnuniyetlerinin, genel refah algılarının, idarecilik duygularının yüksek olduğu ve yaşamda çeşitli amaçlara sahip olduklarına vurgu yapılmaktadır.

Modelin odağında bilgeliğin bilişsel, yansıtıcı ve duygusal kişilik özelliklerin birleşmesinden oluşan gizli bir değer olduğu görüşü bulunmaktadır. Ardelt 'in 3 Boyutlu Bilgelik Modeli'nde bilişsel boyut için 14, yansıtıcı boyut için 12, duygusal boyut için 13 tane olmak üzere toplam 39 maddelik kişilik özelliklerini değerlendiren bir ölçek hazırlanmıştır (Ardelt, 2003; Benedikovicova ve Ardelt, 2008: 181).

Bilgeliğin *bilişsel boyutu*, kişinin çevresindeki ve kişiler arasındaki olayları ve fenomenleri derin biçimde kavrayarak hayatı anlama becerisini ifade etmektedir. Bu

boyut, bilginin doğal sınırları içerisinde hayatın öngörülemezliğini ve belirsizliklerini, insan doğasının yönlerini, pozitif ve negatif bilgilerle içermektedir.

Yansıtıcı boyut, bilişsel boyutun gelişimi için ön koşuldur, çünkü hayatı anlayabilme sadece olayları önyargısız ve çarpıtmadan algılamaya dayanmaktadır. Bunu yapabilmek için, kişinin olaylara öz farkındalık ve öz anlayışlar farklı bakış açıları ile yaklaşmak gerekmektedir. Bu boyutun gelişmesi için pozitif duyguların varlığını değerlendirmek ve güçlendirmek, empati kurabilmek, kayıtsız ya da olumsuz duyguları en aza indirilmesi, bilgeliğin duygusal boyutunu oluşturmaktadır.

Duyuşsal boyut, insan doğasındaki pozitif ve negatif yönleri anlayarak benmerkezcilikten uzaklaşarak diğer insanlara karşı sempatik ve merhametli davranışları artmasıdır (Ardelt, 278: 2003). Bu üç boyut birbirinden bağımsız değerlerdir ve bir kişinin “Bilge” olarak adlandırılabilmesi için bu özelliklerin hepsini taşıması gerekmektedir. Buna karşın bilgeliğin depresif semptomların, ekonomik baskıların, ölüm korkusunun ve ölümden kaçma gibi duygular arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Taylor vd., 2011: 131).

Baltes, bilgeliği farazî senaryolar oluşturarak ölçerken Ardelt, bu senaryolar yerine bilgeliğin ölçümünde kişinin yaşamındaki durumları kullanmıştır. Buna rağmen Sternberg, Ardelt’in bu görüşünü yetersiz bulmakta ve bilgeliğin doğal olarak bulunan kişilik ile görev ve durumlar arasında bir bütünleşme olarak görmekte ve bir konuda bilge olan bir kişinin farklı bir alanda her zaman bilge olamayacağını belirtmektedir (Sternberg, 2004: 287).

3.5.5. Webster Modeli

Bilgelik, iletişim, yargılama, karar verme, öğretme ve öğrenme gibi insana ait süreçleri kapsadığı için niceliksel değerlendirilmesini yapmak oldukça zordur. Webster tarafından yapılan çalışmada bilgeliğin beş boyutu olduğu ve bu unsurları ölçmek için SAWS ölçeğinin yeterli olduğu belirtilmektedir (Webster, 2003: 14). Bilgeliğin karakteristik özellikleri ve SAWS ölçeğinin boyutları Tablo 3.4’de gösterilmektedir.

Tablo 3.24. SAWS Modeli'nin Boyutları

Deneyim	Kişilere ve örgütlere geçmişe yönelik bir bakış açısı sağlayan ve tekrar eden olayları görebilmeyi, geçmişte olanlar, bugün yaşananlar ve gelecekte olabilecekler arasında bağlantı kurma yetkinliğidir.
Duygusal bütünlük	Bilgeliğin duygusal boyutları, insan etkisiyle oluşan karmaşık durumlara ince nüanslarla yaklaşmaktadır. Yapıcılık, kabul etme ve duyguları yapıcı biçimde değerlendirme bilgeliğin bir ölçütüdür.
Hatırlama ve yansıtma	Otobiyografik anıları kullanarak, geçmiş ile bugünü bağlamak ve farklı bakış açıları kazanabilme.
Açıklık	Başkalarının fikirlerine, değerlerine ve deneyimlerine karşı açık olmak; yeniliklere karşı istekli olma; başkalarına karşı toleranslı olma.
Mizah	Yaşamdaki ironileri fark etmek ve güçlü bir mizah duygusuna sahip olmak, başkalarının bir işte daha gönüllü olmasını sağlayacaktır.

Kaynak: Webster, 2003: 16.

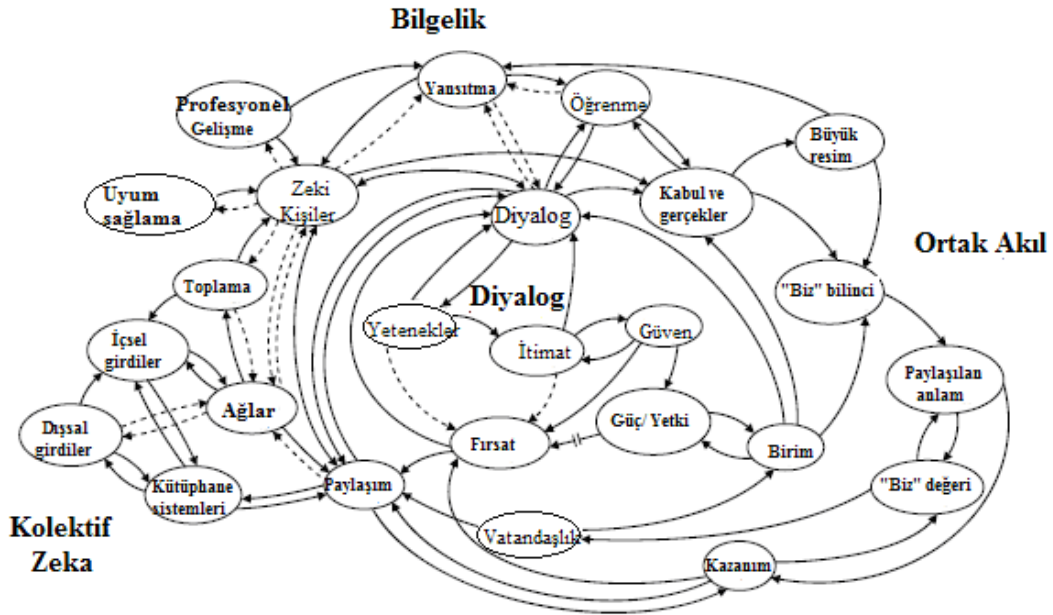
Ürdün'de 465 üniversite öğrencisi üzerinde SAWS ölçeği ile yapılan çalışmada Tablo 3.4'de belirtilen boyutların geçerli oldukları ve bilgeliğin psikometrik boyutlarını ölçtüğü belirtilmektedir (Alquraan vd., 2012: 64).

SAWS ölçeği kullanılarak yapılan bir başka çalışmada ise ölçeğin boyutlarının geçerliliği kabul edilmiş ve bilgelik ile üretkenlik, ego bütünlüğü ve bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmasına rağmen bilgeliğin yaş, eğitim seviyesi gibi özelliklerle ilişkisi tespit edilememiştir (Taylor vd., 2011: 131).

3.5.6. Bilgelik Ekosistem Modeli

Hays, 2007 yılında yaptığı örgütsel bilgelik çalışmalarına ek olarak bilgeliği çevresel ve içsel faktörlerle de birleştiren Bilgelik Ekosistemi olarak adlandırdığı bir model oluşturmuştur. Bilgelik yazınında çok fazla yer almayan bu modele söz konusu çalışmada bilgeliği bir sistem olarak ele alması ve örgütlerdeki bilgeliğin unsurlarını ele alması bakımından yer verilmiştir.

Şekil 3.4. Bilgelik Ekosistemi



Kaynak: Hays, 2010: 22.

Hays'ın öne sürdüğü bilgelik ekosistem modeli, örgütsel bilgeliği referans almakta ve bilgeliğin alt bileşenlerini yansıtmaktadır. Takımların ve grupların öneminin altını çizen bu modelde kolektif zekâ, bilgelik, diyalog ve ortak akıl olmak üzere dört alt bileşen vardır. Şekil 3.4'de görüldüğü gibi güven, fırsat, itimat ve yetenekler diyalog alt sistemini; vatandaşlık, "biz" değeri ve bilinci, paylaşılan anlam, kabul ve gerçekler, kazanımlar, güç/yetki ve birim ortak akıl alt sistemini; kütüphane alt sistemleri, içsel ve dışsal girdiler, ağlar ve paylaşım kolektif zekâ alt sistemini; büyük resim, yansıtma, öğrenme, uyum sağlama, akıllı insanlar, profesyonel gelişme ise bilgelik alt bileşenini oluşturmaktadır.

3.6. Bilgeliğin ve Bilge Kişinin Özellikleri

Eylemlerle açığa çıkan bilginin hassas ve karmaşık kullanımını gerektiren ve karar verme süreçlerinde kendini gösteren; karmaşık durumlarda etik ve sosyal şartları ele alarak doğru ve yanlış ayırt edebilme becerisi, güven, iletişim ve sezgiye dayalı kişisel bir olgu olarak tanımlanabilir.

Bilgelik ile yapılan çalışmalar ve yapılan tanımlamalar sonucunda bilgeliğin farklı özellikleri belirlemiştir. Bilgelik birçok disiplin ve araştırmacı için hala gizemli

bir kavram olduğundan belirtilen bu özellik ve tanımlamalar zaman içinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda gelecekteki çalışmaların da mevcut bilgelik tanım ve özelliklerini değiştirebileceği söylenebilir.

XVII. yüzyıldan sonra ahlâkla ilgili bir anlam kazanmaya başlamış olan bilgelik, sonrasında erdemle eş anlamlı duruma gelmiştir. İnsanla ve evrenle ilgili bütün bilgileri kapsayan bilgelik; XVII. yüzyıldan sonra özel olarak ahlâkla ilgili bir anlam kazanarak erdemle eş anlamlı duruma gelmiş ve davranışlarını aklın ışığında düzenleyen, hoşgörülü ve uzlaşmalı, dinginliğe kavuşmuş kişi olarak tanımlanmaktadır (Timuçin, 2004: 65).

Sternberg ise bilgelik konusunda 1990 ve 1998 yıllarındaki farklı çalışmalarında bilgeliği, “âdil biçimde değerlendirme ve bilgi, deneyim ve anlayışa dayalı eylemlerden en güvenilir dersleri çıkarabilmek” olarak tanımlamaktadır (Trowbridge, 2005: 41).

Holiday ve Chandler 1986 yılındaki çalışmalarında bilge kişi için bir prototip geliştirmeye odaklanan örtük bilgelik teorisini geliştirmeye çalışmışlardır. Bu çalışmada genç, orta yaşlı ve yaşlılardan, zihinlerindeki “bilge kişi” modelini tanımlamaları istenmiş ve bu tanımlamalardan elde edilen verilerle bilgeliğin karakteristik özellikleri listelenmiştir. Başka bir örneklem grubundan ise bu listelenen karakteristik özellikleri puanlamaları istenmiştir. Sonuç olarak bilgeliğin beş temel özelliğe dayandığı elde edilmiştir. Bu sonuçlar; olağanüstü anlayış, yargılama ve iletişim becerileri, genel yetkinlikler, kişiler üstü yetenekler ve tevazu (Limas, 2004: 10) olarak belirlenmiştir.

Rooney ve McKenna’ya göre ise bilgeliğin özellikleri ise şöyledir (2007: 115);

- *Akıl ve gözleme dayalıdır*; mantıklı tümdengelim açıklamalar ve olguları saptamak için dikkatli gözlemler yapar.
- *Deneyimlerin sübjektif ve rasyonel olmayan yönlerini içerir*; karar vermenin ve yargının önemli bileşenlerini kabul eder. Ayrıca yaşamdaki beklenmedik olayları ve durumları anlar.
- *İnsanî ve erdemli sonuçlara dayalıdır*; kişiler arasındaki görüşlere karşı erdemli ve hoş görüşlüdür
- *Pratiktir*.

- *Estetik, açık ve faydalıdır*; estetik yargıları ifade eder, bilginin sağladığı içsel görüşleri kabul eder.

Değerler ve inançlar da bilgeliğin bir parçasıdır. Neyin gözlemleneceğini, algılanacağını ve içselleştirileceğini büyük ölçüde değerler belirlemektedirler. İnsanlar, inançlarına ve değerlerine ters düşen bilgileri almayı ve öğrenmeyi bilinçaltı bir tercihle reddedebilmektedirler. Bu açıdan değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin düşünceyi, davranışı ve eylemleri etkilemektedir.

Holliday ve Chandler ise (1986: 33) yaptıkları çalışmada bilgeliği sağduyuyu kullanan, tecrübelerden öğrenilen; şeyleri geniş bağlam içinde inceleyen istisnaî anlayış nitelikleri ile farkındalık yaratan; aklın kaynağı olan; hayatı anlamaya; karar vermeden önce dikkatlice düşünmeyi; olayları tüm yönleriyle görmeyi sağlayan muhakeme ve iletişim nitelikleri olarak iki kategoride görmektedirler. Ayrıca 450 katılımcı üzerinde yaptıkları üç aşamalı çalışmada bilge kişilerin eylemlerini ve karakteristik özelliklerini tanımlamayı; bilge kişinin prototipini çıkarmayı amaçlamış ve bu model Bilgeliğin Faktör Yapısı olarak adlandırılmışlardır. Başka bir çalışmada ise bilgeliğin beş faktörü taşıdığını belirtmektedirler (Chandler ve Holliday, 1990: 137–138). Bu faktörler;

- Deneyimlerden öğrenme ve “büyük resmi” görmeye dayalı olağanüstü bir anlayış,
- Günlük yaşamdaki olayları doğru ve objektif bir bakış açısıyla yargılama ve iletişim becerileri,
- Genel zekâya ve eğitimle ilgili yeterlilikler,
- Duyarlılık ve sosyallik kapasitesi ile ilgili kişisel yetenekler,
- Farklı ve önyargısız olmayı gerektiren insanlara karşı mütevazılıktır.

Kaufman, bilge kişiyi zekâsını basiretli biçimde yaşamının tüm yönlerine uygulayan kişi olarak tanımlamaktadır (Kaufman,2006: 130), Zeleny ise bilgeliğin etik ile yakından ilişkili olduğunu ve etik anlayışa sahip olmayan birinin asla “bilge” olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmektedir (Zeleny, 2005: 5).

Jason ve arkadaşları, denge/uyum, akış, maneviyat, değerlendirme, samimiyet, çevre duyarlılığı ve zekâ olmak üzere yedi bilgelik unsurunun olduğunu belirtmektedirler (Jason vd., 2004: 292).

Kunzmann ve Baltes (2005: 112), bilgelik konusunda psikolojik çalışmalara da kılavuzluk edecek yedi bilgelik karakteristiği olduğunu ifade etmişlerdir. Bu özelliklere göre bilgelik,

- Hayatın kuralları ve anlamı ile ilgili zor problemleri tanımlayabilir.
- Bilgi, muhakeme ve aklın göze çarpan bir biçimde gösterir.
- Bilgi ile karakter, zekâ ve erdem arasında mükemmel bir bütünlük kurar
- Bireysel ve sosyal gelişmeyi koordine ve teşvik eder.
- Denge ve ölçü sağlar.
- Elde edilmesi zor fakat fark edilmesi kolaydır.
- Dünyadaki belirsizlikler ve bilgi sınırları hakkında farkındalığı içerir.

Bernand ve Rooney ise 2005 yılındaki bir çalışmalarında bilgeliğin dokuz karakteristik özelliğini belirlemişler ve bu özellikleri psikolog Hammer'in 2002 yılında yaptığı çalışma sonucunda belirlediği karakteristik özelliklerle karşılaştırmışlardır. Bu özellikler Tablo 3.5.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.25. Bilgelik Karakteristikleri

9 Bilgelik Karakteristiği	Hammer Bilgelik Karakteristiği
Bigeliğin sebepten bağımsız spiritüel ve metafiziksel özellikleri vardır.	
Karar verilmesi gereken durumlarda mantıksal ve dikkate değer unsurları göz önünde bulundurur.	
Karar vermenin önemli bileşenlerini içsel ve duyuşal olarak kabul eder.	
Bigeliğin amacı erdemli bir eylemdir.	Diğerlerine değer vermek, toplumsal bilinç ve değer odaklı bir yaklaşım.
Mantıklı bir maddecilik gösterirken aslında ihtiyatlı ve pratiktir.	Etkili stratejik karar verme, ihtiyatlı davranış
Yaşamdaki durumların olasılıklarını anlar.	Öğrenmeye açık olmak ve her şeyi bilemeyeceğini kabul etmek.
İnsanların kim ve ne olduklarına saygı duyan bir gelenek ve anlayış oluşturur.	Uygun deneyim
Yargıları estetik ve açık biçimde belirtir.	Kişilerarası etkin süreçler.
Toleranslıdır ve insanlık için doğal bir sevgiye sahiptir.	İnsanlarla iyi ilişkiler, güvenlerini kazanma ve çalışanları geliştirme ve onlara koçluk yapabilme.

Kaynak: Bernand ve David, 2005: 20.

Trowbridge tarafından yapılan deneye dayalı çalışmada ise çeşitli araştırmalarda vurgulanan bilgelik boyutları derlenmiştir. Bu unsurlar toplam 22 tane olmak üzere aşağıda belirtildiği gibidir (Trowbridge, 2005: 67–68);

- Yargılama,
- Yansıtıcılık,
- Açıklık,
- Sosyal yetenekler,
- Merkezîleşmeme,
- Özerklik,
- Erdemlilik,
- Göreceli düşünebilme,
- Dialektik ve kritik düşünme,
- Kendini bilme,
- Sınırlarını bilme ve tevazu,
- Kendini kontrol edebilme,
- Önem, anlam, estetik, değer ve içeriği kavrama,
- Karmaşık sorunlarla baş edebilme,
- Belirsizliklerle baş edebilme,
- Geniş bilgi ve deneyime sahip olabilme,
- Merhamet, empati, şefkat, üretkenlik,
- Mizah,
- Yaratıcılık,
- Sezgi,
- Sükûnet,
- Zekâ

Trowbridge' e göre bir kişinin “Bilge” olarak nitelendirilebilmesi için bu özelliklerin tümünü taşıması ve durumların gereklerine göre kullanabilmesi gerekmektedir.

Söz konusu çalışmalar, farklı bilgelik unsurları olduğunu ele almalarına rağmen bilgeliğin bu unsurların bir sonucu olduğu görüşünde de birleşmektedirler. Ancak bununla birlikte bilgeliğin tek bir kişilik özelliği mi yoksa birden fazla özelliğin birleşiminden oluşup oluşmadığı ya da bu özelliklerin bir sonucu olup olmadığı tartışması henüz netlik kazanmamış olup bu doğrultuda da çeşitli çalışmalara yapılmaktadır.

Örneğin Ahsan ve Shah (2006), bilgeliği kişinin kendi zihni ile toplumun ve diğer kişilerin çıkarları arasında kurduğu kısa ve uzun vadeli dengeyle ulaşılan zekâ ve tecrübelerin uygulanması olarak ifade etmekte ve bunun bir sonucu olarak ta bilge kişilerin çevresine karşı sorumlu olduklarını ifade etmektedirler (Çalışkan, 2008: 12).

Bilgelik, bilgenin niteliğidir ve bu yüzden yeni durumları değerlendirmeyi değil, deneyime dayalı olarak durumlara yeni tepkiler geliştirmeyi de sağlayabilen, yaşamdaki tek gayesi iyi bir hayat yaşamaktan ziyade olası eylemlerin en iyisini

yapmaya odaklanmak olan (Kohl, 2001: 87), yaşamın tüm karmaşıklığını, ilişkilerini (Erikson, 1988: 184) anlamlandıran kişilere bilge denilmektedir.

Bilge, bireyin sıradan insanın düşünmesinden farklı bir düşünme yetisine sahip, bilme edimini eksiksiz, bilgiye bir üst düzlemde bakabilen, bilgiler arasında bağ kurup, bunları farklı alanlara aktarabilendir ki, bu bağlamda bilge zaman ve mekânı aşan olağanüstü, “özneliği”, “özgünlüğü” ve “özgüllüğü” olan hatta ölümsüz bir “birey”dir (Topdemir, 2010: 3). Bilgi ve bilge arasında yakın ilişki olmasına rağmen, çok bilgili olmak bilge olmak anlamına gelmemektedir. Aynı biçimde herhangi bir eğitim kurumunda eğitim alınarak “bilge” olunmamaktadır. Bilgelik hiç beklenmedik bir anda beklenmedik bir durumda, herhangi bir eğitim almış ya da almamış kişide de görülebilmektedir. Bilge gerçek bilgilerin sınırlarını aşarak olaylar hakkında derin ve sistematik bir şekilde düşünen, konuşan ve hareket eden kişidir.

Ayrıca bilge, bilginin kendisine bir üst düzlemde bakabilen, bilgiler arasında bağ kurup bunları farklı alanlara aktarabilen (Topdemir, 2010: 3) ve her konu hakkında akla ve mantığa en uygun kararları alabilen bir “birey”dir. Bilge kişinin özelliklerinin çok boyutlu olduğunu ve içinde bulunulan çevreye ve şartlara bağlı olarak bu özellikleri bütünleştirerek karar ve yargıda bulunabildiğini söylemek mümkündür.

Bilgeliğin ölçülmesinin zorluğu bilgeliğin ve bilge kişiyle ilgili yapılacak tanımları da zorlaştırmakta kesin bir yargıya varmayı engellemektedir. Buna rağmen yapılan çeşitli çalışmalarda birbirine benzer unsurlar tanımlanmıştır. Çoğu zaman zekâ, bilgi ve deneyim kendi başlarına bilgelikle aynı olarak kabul edilse de aslında birbirlerinden farklıdır. Salt zeki bir insanın eylemleri topluma, kendine zarar veriyorsa; erdemden yoksun davranışlar sergiliyorsa onun bilgeliğinden söz edilemez. Bu nedenle zekâ, bilgi, deneyim ve erdem bilgeliğin değişmez unsurlarıdır ancak bilgelik bu boyutların birleşiminden daha büyük bir olgudur.

3.7. Bilgelik, Yaş ve Cinsiyet İlişkisi

Bilgeliğin yaş ve cinsiyet gibi demografik faktörlerle ilişkili olduğu görüşü yaygındır. Böyle düşünülmesinin temelinde birçok kültürde ve yazılı-görsel basında Bilge Kişi prototipinin orta yaşın üzerindeki erkek karakterle özdeşleştirilmiş olması düşünülebilir. Demografik değişkenle bilgelik davranışlarını veya algısını etkileyip

etkilemediğine dair çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen çalışmalarda farklı sonuçlar bulunmuş ve kesin bir yargıya varılamamıştır.

Clayton ve Birren (1980) gençler, orta yaşlılar ile yaptığı çalışmalarda bilgeliğin kişinin yaşı ile bilgelik algısı arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır (Sternberg, 2005: 15). Achenbaum ve Orwoll (1991) bilgeliğin kişinin kendi içinde ve kişiler arasındaki bilişsel, davranışsal ve duyuşsal deneyimler olduğu ve yaş, cinsiyet ile ilişkili olmadığı görüşünü savunmalarına rağmen (Ardelt, 2009:9) Aldwin özellikle cinsiyetin bilgelik davranışı üzerinde etkili olduğuna dair çeşitli sonuçlar elde edildiğini vurgulamaktadır (Aldwin, 2009: 5). Orwoll ve Achenbaum ise (1993) erkeklerin sosyal ilişkilerinin daha fazla olduğu ve maskülen düşünebildikleri için daha bilge olabileceklerini görüşünü savunurken Surrey (1993), kadınların erkeklere göre daha fazla empatik ve duygusal düşündükleri ve daha olgun davranışlar sergiledikleri için daha bilge olabileceklerini; Hira ve Faulkender (1997) ise genç kadınların genç erkeklere göre, yaşlı erkeklerin yaşlı kadınlara göre bilgelik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. (Ardelt, 2009: 10).

Ardelt tarafından örneklemlerden biri 477 kişilik, ortalama yaşı 20 olan kadın ve erkek öğrencilerden diğeri ise 180 kişilik yaşı 72 olan kadın ve erkek katılımcılardan oluşan iki gruba 3 Boyutlu Bilgelik Modeli ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre her iki örneklem grubunda da kadın ve erkeklerin bilgelik algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaş faktörüne göre sonuçlar incelendiğinde yaşlıların özellikle duyuşsal ve yansıtıcı bilgelik boyutunda anlamlı farklar ortaya çıkmıştır (Ardelt, 2009: 22). Monika Ardelt tarafından 1997 yılında yapılan çalışma, bilgeliği bilişsel, duyuşsal ve yansıtıcı bileşenleri olduğunu belirtmekte ve bilgeliğin yaşlılıkta yaşam doyumunu nasıl etkilediğini çeşitli hipotezlerle ölçülmektedir (Ardelt, 1997: 18).

Bazı yazarlar bilgeliğin yaş ilerledikçe arttığını ve yaşam döngüsünün son kısımlarında ortaya çıktığını savunurken (Clayton ve Birren, 1980; Sternberg, 1986; Sowarka, 1989; Orwoll ve Perlmutter, 1990; Richardson ve Pasupathi, 2005: 139) sadece Meacham (1990) bilgeliğin ilerleyen yaşla artmadığını aksine azaldığını ifade etmektedir (Richardson ve Pasupathi, 2005: 139).

Jordan'a (2005, 161–162) göre bilgelik ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen üç makul model vardır. Bunlardan ilki, Pozitif Model olarak ta adlandırılan bilgelik ile

yaş arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve birinin yaşamındaki her yeni yaş kişiye daha fazla bilgelik getirdiğini öne süren modeldir. Reddeden Model ise adından anlaşıldığı gibi bilgelik ile yaş arasındaki ilişkiye kötümser bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve kişinin ilerleyen yaşlarda sahip olduğu bilgeliğin ve bilgilerin azalacağını belirtmektedir. Üçüncü model olarak ele alınan Kristalize Model, Baltes ve Smith (1990) tarafından öne sürülen bilgiyle ilişkili bilgelik kavramına dayanmaktadır. Bu model, bilgeliğin gençlikten ilerleyen yaşlara kadar korunduğunu, gençlerin de yaşlılar gibi bilgeliğe sahip olabileceklerini ancak bilgeliğin yaş ile sistematik olarak artmadığını ileri sürmektedir. Bilgeliğin yaşlılıkla ilişki olduğu görüşünde Tufan bunun nedenini yaşlılığın olgunluk, hayati kararlarda hissedilen yüksek özgüven, hayatı bütün yönleriyle algılayabilme yeteneği ile bağlaştırılmasından ileri geldiğini savunmaktadır (Tufan, t.y.: 125).

Jordan'ın öne sürdüğü bu modellerle ilgili herhangi bir ampirik çalışmanın yapılmamış olması, modellerin hangisinin daha geçerli olduğu konusunda bir netlik sağlamamaktadır. Bilgelik, deneyimlerden anlam ve ders çıkarabilme becerisi olduğundan bilgeliğin yaşla arttığı düşünülse de konu ile ilgili yapılan birçok çalışmada yaş ve bilgelik değişkenleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bilişsel yetenekler gençlikte bilgi ile birlikte artmaktadır. Bu bilgiler, yüksek düşünce gücüyle ilişkili olan bilgeliğin ortaya çıkması için önceden gereklidir.

Bundock ise aslında bilgeliğin yaşam doyumunu belirlemede sosyoekonomik durum, finans, fiziksel çevre ve sosyal gelişme, yaş, cinsiyet, gibi objektif göstergelerden daha fazla önemli olduğu ve fiziksel sağlık dışındaki unsurların bilgelikle ilişkisi olmadığını bulmuştur (Bundock, 2009: 5).

Bilgelik kişinin içinde bulunduğu zamana, kültüre ve bunların getirdikleri koşullara göre değişkendir. Bu nedenle bilgeliğin yaş ve cinsiyet başta olmak üzere demografik unsurlarla kesinlikle orantılı olduğu söylemek yanlış olacaktır. Farklı çalışmalardan elde edilen farklı sonuçlar da bunu göstermektedir. Çalışmalar ışığında bilgeliğin yaşla artmadığı; deneyimlerinden faydalanabilen, yenilikçi gençlerin de bilgelik olabileceği söylenebilir. Bilgelik akıl ile şekillenmekte ve dolayısıyla da ne gençlikle ne de yaşlılıkla ilişkili bir olgu olarak kabul edilmelidir.

Özetle bilgelik, bilgiye sahip olan kişilerin zihinlerinde olgunlaşmakta ve gerekli durumlarda uygulamaya geçirilmektedir. Buna göre bilge kişi, kimsenin göremediğini

görebilen, kimsenin düşünemediğini düşünebilen, kimsenin yapamayacağını yapabilecek kadar zeki, yaratıcı ve cesur olduğu söylenebilir.

Araştırma bölümünde görüleceği gibi bu çalışmada da örgütsel bilgelik algısı ile yaş, cinsiyet, medenî durum, deneyim gibi demografik unsurlar arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

3.8. Bilgelik Yönetimi

Geçmişten beri kahramanlara ithaf olunan bilgelik kavramı, günümüzde örgüt teorisyenleri tarafından örgütsel bir kavram olarak ele alınmaya ve bilgelik davranışları hususunda çeşitli çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Bu çalışmalar büyük çoğunluğu daha önce de çalışmada belirtildiği gibi psikolojik yaklaşımlardır. Bilgeliği örgütsel bir unsur olarak ele alan çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, makinelerin veri işlemeden karar almalarına kadar pek çok işlevi yerine getirmelerine olanak sağlayan hızlı, önemli ve doğal bir dönüşüm süreci olarak nitelendirilebilir. Bu süreç beraberinde elektronik veri işleme sistemlerinden (EDP), yönetim enformasyon sistemlerine (MIS), karar destek sistemlerine (DSS) sonrasında ise uzman sistemler (ES) ve yapay zekâ (AI) uygulamalarını beraberinde getirmiş ve insan-bilgisayar etkileşiminde önemli bir yol kat ederek veriden bilgiye ve bilgiden bilgelige uzanan sürecin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte kullanılan ve önümüzdeki yıllarda olası teknolojiler Tablo 3.6' da belirtilmektedir.

Tablo 3.26. Teknoloji Döngüsü

Yıl	Teknoloji Döngüsü	Teknoloji	Süreçleri
...-1970	Bilgisayar biliminin başlaması		Verinin nasıl işleneceği
1970-1980	Bilgisayar bilimi	EDP	Veri işlemleri
1980-1990	Enformasyon sistemleri	MIS	Enformasyonun nasıl işleneceği
1990-2000	Bilgi ve iletişim teknolojileri	ICT	Enformasyon işlemleri
2000-2010	Bilgi yönetimi	KM	Bilginin nasıl işleneceği
2010-2020	Yapay zekâ	AI	Bilgi işlemleri
2020-2030	Bilgelik yönetimi	WM	Bilgeliğin nasıl işleneceği
2030-2040	?	WM (?)	Bilgelik işlemleri

Kaynak: Baiget, 2007: 6.

Tablodan görüldüğü gibi 1970’lerde veri işleme yöntemleri ağırlıktayken 1980’lerde örgütsel performansı ve verimliliği artırmak için enformasyon sistemleri, veri sistemlerinin yerini almıştır. 1990’lı yıllarda ise bilgi yöntemleri kullanılmaya başlanmış günümüzde ise örgütsel öğrenme ve kültürle ilişkili olarak bilgelik kavramı gündeme gelmiştir. Söz konusu bu gelişme sürecinde yeni sistemler, eski sistemleri tamamen yerle bir etmemiş aksine eskisini temel alarak gelişmeyi hedeflemişlerdir.

Aslında bilgisayarlar, bireylerin takımların, grupların ve örgütlerin faydalarını gözetmemekte ve gerçek dünyadaki koşulları, algıları, hisleri bazen göz ardı etmekte ve bu durum örgüt performansını etkilemekle birlikte örgüt içindeki çatışmaların önünü açmaktadır. Bu nedenle bilgelik yönetimi artık teknolojinin insan ve insan erdemi ile uyumlu hale geldiği son sınır olmalıdır (Baiget, 2007: 7).

Bilgelik ve bilgelik yönetimi kavramlarının örgütsel süreçlere dâhil edilmesiyle birlikte olası bu olumsuzlukların önlenmesi ve örgütteki etik ve ahlâkî değerlerin karar süreçlerinde göz önünde bulunması mümkün hale gelecektir. Artık örgütler, veri (data), enformasyon (information), bilgi (knowledge) yönetimlerinin yanı sıra ve akıl (wisdom) yönetimi yöntemleri geliştirmek durumundadırlar. Veri yönetimi düzeyinden, bilgelik yönetimi düzeyine ulaşan örgütler, bilge (akıllı) organizasyonlar (intelligent organization) olarak tanımlanabilmektedir (Kılıç, 2006: 54). Bundan dolayı geliştirilecek yeni nesil teknolojiler önümüzdeki yıllarda bilgeliğin nasıl elde edileceğini ve bilgeliği yönetmeye odaklanacaklardır. Bilgi teknolojileri, bilgelik yönetimine yardımcıdırlar, çünkü enformasyon örgütün geçmiş deneyimlerini ve gelecekteki potansiyelini belirlemedeki yararları oldukça belirgindir. Bundan dolayı teknolojinin kullanımı gelecekte bilgeliği ulaşmak için bir strateji olabilmektedir. Ayrıca enformasyon ve bilgi bu amaç için tek başına yeterli değildir; örgütü geliştirecek bilgi ve bilgeliğe de ihtiyaç vardır.

Bilgelik yönetimi zaman içinde “ne yapılması gerektiği” konusunda örgütsel işlemlere odaklanmakta; problem çözme ile ilgili yaratıcı düşünmeyi sağlamakta; tüm taraflar için benzersiz değerler oluşturan eylemlere yoğunlaşmakta; yeni iş fırsatları geliştirme ve örgütsel problemleri çözmek için yazılım ve teknikler ve iş modellerine olanak vermekte ve son olarak zamanla değişen koşullara uyum sağlamak için öğrenen bir örgüt oluşturmaktadır (Thierauf ve Hooctor, 2006: 16).

Bilgi yönetimin bir sonraki adımı örtük bilginin karmaşıklığı ve örgütteki deneyimli çalışanların bilgeliklerinden hareketle öğrenmeyi kolaylaştıracak araçlar, beceri ve süreçlerde kolaylıklar yaratmaktır (Kanan, 2010: 537).

Örtük bilginin de yönetilmesini amaçlayan bilgelik yönetimi, örgüt içindeki “neden” sorusuna açıklık kazandırmaya odaklanmayı, örgütün etkinliği ve yararı için mevcut bilgeleri en iyi biçimde kullanmayı ve örgütün, bilgi yönetiminde tanımlanan işlevlerin gerçekleştirilme nedenlerini açıklayabilmektedir. Bilgelik yönetiminin başarısı örgütteki açık ve örtük bilgilerin elde edilmesi ve yönetilmesine bağlıdır.

3.9. Örgütsel Bilgelik Kavramı

Bilindiği gibi bilgelik, karmaşık problemleri karmaşık ve akılcı çözümler üreterek çözebilme yeteneğidir. Ancak bu yeteneğin ortaya çıkması için bilgi, zekâ ve deneyimin sürekli bir etkileşim içerisinde olması da gerekmektedir.

Çeşitli fonksiyonlarla bireylerin karşısına çıkan örgütler, şüphesiz toplumsal hayatın en önemli varlıklarındandır. Hemen hemen tüm örgütler, roller, görev ve sorumluluklarla ilişkili resmi iş ve yetki yapılarına; bu yapıyı gayri resmi olarak tamamlayan çeşitli iletişim kanallarına; finansal amaçlarını gerçekleştirmek için başarıya, etkinliğe, öngörüye ve istikrara; çalışanlar açısından ise örgütsel adalet, iş doyumu, psikolojik faktörler gibi unsurların sağlanmasına çalışmaktadırlar. Örgütsel bilgelik, günümüz koşullarına uygun bir örgütte bu belirtilen unsurları birleştirilmesini amaçlayan bilimsel bir alandır.

Örgütsel bilgelik, iş etiği, sürdürülebilirlik, dönüşümsel liderlik, işyeri demokrasisi, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk gibi disiplinlerin örgütte var olmasını ve bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme gibi eylemlerin kural ve uygulamalarını inşa etmeyi sağlamaktadır (Hays, 2007: 77). Ancak örgütsel bilgelik, bu örgütsel fonksiyonlara katkı sağlarken her bir fonksiyonun bilgi, anlayış, daha iyisini yapma gibi unsurlarla kendi özelliklerinden daha fazla katma değer yaratmalarını da amaçlamaktadır.

Tıpkı bireysel bilgelikte olduğu gibi örgütlerde sahip oldukları karakteristik özelliklerinin yanında değer yaratmada en önemli faktör olan yönetsel bilgelerini geliştirdiklerinde örgütsel bilgeliğe olarak nitelendirilebilirler. Bir başka ifadeyle bilgelik denildiğinde “bilge olma durumu ve niteliği” kastediliyorsa örgütsel bilgelik

de örgütün bilge olma durumu ve niteliğini; beklenmedik durumlara akılcı tepkiler verebilmesini; örgütün mevcut ve yeni bilgisini yönetmesini; tüm paydaşlarına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesini ifade etmektedir.

Çoğu zaman ulaşılmak istenen örgütsel bilgelik seviyesine veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik süreçleri tamamlanıp, içselleştirildikleri zaman ulaşılabilir (Türk, 2003: 88). Bu nedenle örgütsel bilgelikten bahsedebilmek için bilgelik kavramının tam olarak anlaşılması gerekmektedir.

Limas' a göre örgütsel bilgelik;

- Örgütte var olan bilgeliği örgütsel yaşama aktarılmasında zengin bir içerik sağlamaktadır;
- Örgütsel değişim ve strese karşı koruyucu bir etkiye sahiptir;
- Örgütsel bilgeliğe dayalı değerler ve ihtiyaçlar örgüt çevresine bağlı olarak değişebilmektedir;
- İş tatmini, bağlılık, gönüllü davranışları ile ilişkilidir ve örgütsel amaçlara bağlı olarak bu davranışları pozitif etkilemektedir.
- Örgüt kültürü ve örgütün resmi yapısı arasında kalan boşluğu doldurarak örgüt başarısını artırmaktadır (Limas, 2004: 3) .

Bu özelliklerden dolayı örgütsel bilgelik, sadece örgüt içinde kültürün bir bileşeni gibi algılansa da örgütsel bilgelik örgüt dışındaki çevresel koşullardan da etkilenmektedir, çünkü örgütsel bilgelik, örgütün içsel ve dışsal açık veya örtük bilgilerinin belirli örgütsel kararlar almada kullanmasında ortaya çıkmakta ve zaman içerisinde öğrenen örgütün gelişmesi için ne yapılması gerektiği hususunda sağlıklı kararlar alabilme olanağı tanımaktadır.

Çok fazla enformasyona sahip olmanın çok bilmek anlamına gelmediği gibi çok bilgili olmak da bilge olmak anlamına gelmediği bilinmesi gerekmektedir. Özellikle günümüzün bilgi ve iletişim altyapısı sayesinde örgütler çok fazla enformasyona ve bilgiye sahip olabilmelerine rağmen “bilge” seviyesine ulaşamamaktadırlar. Bunun nedeni aslında örgüte ait tüm bilgilere, plânlara, tasarımlara ve belgelere veri tabanları aracılığıyla erişilebilmek mümkün iken çalışanların edindikleri deneyimlerin büyük bir kısmının zihinlerinde ikamet ediyor olmasıdır. Bu yönüyle örgütsel bilgelik, örgütteki tüm bilginin yansıması ve uygulanmasından daha fazlasıdır.

Bununla birlikte bilgelik nasıl ahlâklı ve erdemli olmayı gerektiriyorsa örgütsel bilgelikte de örgütün iç ve dış paydaşlarına karşı davranışlarında erdem ve ahlâk en az bilgi kadar önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel bilgelik örgütün resmi yapısı içerisinde yer almaz ancak resmi yapı ile gayri resmi yapı arasındaki boşluğu doldurmaktadır.

En net tanımıyla örgütte tüm bilginin yönetilmesi anlamındaki örgütsel bilgelik, krizlerde dahi vazgeçilmeyen örgütün önemli bir stratejik unsurudur. Örgütsel bilgelik, örgütün kendi iç değerlerini bilmesine olanak tanıdığı için örgütün yeteneklerini güçlendirmeyi, örgüt içindeki olaylara verilecek duygusal tepkileri denetlemeyi öğretmektedir.

3.9.1. Örgütsel Bilgelik Literatürü

İşletme yönetiminde son zamanlarda ele alınmaya başlayan bilgelik kavramı, bireysel bilgelikten farklı olarak genellikle örgütsel bilgelik olarak (organizational wisdom) bazen de kavram yönetim bilgeliği, yönetsel bilgelik (management wisdom, managerial wisdom) gibi isimlerde adlandırılmaktadır. Farklı adlandırılrsa da örgütsel bilgelik konusundaki çalışmalar sayı bakımından oldukça yetersizdir ve bu nedenle konuyla ilgili kapsamlı bir literatür bulunmamaktadır.

Bu çalışma kapsamında kısıtlı sayıdaki çalışmaların tamamına yakın kısmına çeşitli kaynaklar aracılığıyla erişilmiş ve elde edilen kavramsal tanımlamalara bu bölümünde yer verilmiştir. Çeşitli çalışmalarda çalışanların ya da liderlerin uyum, bütünlük, esneklik, duygusal ve bilişsel yetenekler, öğrenme ve iletişim kapasiteleri, iş zekâsı, anlayış, belirsizlik durumlarda tepkiler vb. çeşitli davranışları ele alınmıştır. Bu unsurlar, bilgelikle ilişkili kavramlar olmalarına rağmen örgütsel bilgeliğin tamamını yansıtmadıkları için çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Örgütsel bilgelik, bir özellik olarak cesaret ve bilgeliğin benimsendiğinde örgütsel yaşam koşullarındaki değişimin nasıl yönleneceğini ve nasıl kabul edileceğini araştırma imkânı vermektedir (McNamee, 1998: 2).

Thierauf ve Hoctor yayınladıkları kitapta örgütsel bilgeliği, bilgi yönetimi bağlamında ele alarak karar vericilerin geçmiş yargılarından yapmadıkları/yaptıkları bilgelik unsurlarını görmelerine ve bunları yeni durumlarda kullanmalarına olanak sağlayan bir fırsat (Thierauf ve Hoctor; 2006: 21) şeklinde tanımlamışlardır. North ve Pöschl (2003) verimliliğe ve hıza bağlı olarak örgütteki problem çözme ve yeni

görevleri icra etme yetenekleri ile bu yeteneklerin diğer bileşenler ile ilişkileri örgütsel bilgelik kapsamında incelemiştir (Pinheiro vd., 2010: 2).

Örgütsel bilgeliği, düşünme süreçleri ve müşterinin ihtiyaçlarına göre şekillenen bir unsur olarak ele alan Michihiko Esaki yaptığı çeşitli çalışmaları DTCN (Design to Customers'Needs) olarak isimlendirmiş ve bir şeyin nasıl yapılacağına ilişkin süreç bilgisini, herhangi bir durumun ya da olayın örgüt için doğurabileceğini sonuçları ve yapısal bileşenlerine dair öngörülerini örgütsel bilgelik (Esaki, 2009: 152) kapsamında değerlendirmiştir.

Bierly ve arkadaşlarına göre örgütsel bilgelik, örgütteki problemlerin pratik çözümü için gerekli olan bilginin kullanımınıdır (Bierly vd., 2000: 603). Örgütsel bilgelik, örgütlerin sahip oldukları bilginin en etkinini ile belirli bir bağlama özgü muhakeme, seçim ve kullanımınıdır (Mosavi vd., 2013: 124) ve genellikle örgütün ve paydaşlarının ortak faydası için yapılan eylem ve kararların örgütsel süreçlerde erdemli birer davranış olarak ortaya çıkması şeklinde kendini göstermektedir (Voelpel ve Leibold, 2006: 4). Rowley'in bakış açısından ise örgütsel bilgelik, bilinenler ve çeşitli paydaşların beklentileri dikkate alınarak örgüt için en uygun davranışı uygulamaya koymaktır ve bilgelik bilgi yönetimi faaliyetlerini de artırmaktadır (Rowley, 2006: 1252).

Örgütsel bilgeliğin var olduğu örgütlerde manevi, kültürel, sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlar arasında işbirlikleri oluşturulmaktadır (Spiller vd., 2011: 232). Örgütsel bilgeliğin varlığı, örgütün etik ortamını, örgütsel vatandaşlığı, örgütsel taahhütleri, sadakati, esnekliği ve iyileşmeleri olumlu etkilemektedir (Limas, 2004: 56–58). Örgütsel bilgeliğin hissedildiği örgüt kültürlerinde çalışanların öz yeterlilikleri yüksektir (Irani vd., 2012: 85).

Örgütsel bilgelik, bireyin bilgiyi toplama, transfer, bütünleştirme, karar verme ve örgütün yapısal kültürü ve rutinleri gibi sosyal süreçleri seçmesi ve bu özel bilgiyi yine stratejik eylemlerde ve özel bir durumlarda kullanabilmesidir. (Bierly, Kessler ve Christensen, 2000: 597; Kessler, 2006: 297)

Bierly ve arkadaşlarına göre (2000: 604–610) bireysel bilgeliğin oluşması için deneyim, tutku ve maneviyat gerekirken örgütsel bilgelik, dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ile elde edilebilmektedir. Örgütsel bilgelik tüm bu itici

güçlerin kesişimidir ve örgütün bilgiyi etkin kullanarak yüksek hedeflere ve gelişmeye odaklanmasını amaçlamaktadır. (Kessler, 2006: 297).

North ve Pöschl (2003) yaptıkları çalışmalarda örgütsel bilgelik kavramının aşağıda belirtilen etkilerinin örgütün etkinlik ve verimlilik düzeylerinin artmasında önemli olduğunu savunmaktadırlar (Paulo vd., 2012: 775). Bu etkiler;

- Örgütün çevresindeki gelişmelere karşı duyarlılığının artması ve bu gelişmelere hızlı ve etkili biçimde tepki verme;
- Öğrenme ile problemleri en yüksek verimlilikle ya da en az hata olasılığı ile çözme yeteneklerinin artması;
- Yüksek kalitede çözümler geliştirilmesi için çeşitli taraflar arasında ilişkiler kurulması;
- Duygusal zekâ;
- Geçmiş ve mevcut durumlar arasında karşılaştırmaların yürütülmesi için örgütsel hafızanın geliştirilmesidir.

Örgütsel bilgelik, bireysel bilgilerin toplamı, paylaşımı, bütünleştirilmesi ve stratejik eylemler için kurumsal ve yapı, kültür, liderlik gibi sosyal süreçlerde kullanılmasıdır (Kessler, 2006: 297). Zeleny'e göre örgütsel bilgelik bilgi, kapasite, temel değerler, ortaklıklar ve ağlar hakkında "Neden" sorusunu sorabilmek ve bu soruya cevap verebilmektir (Zeleny, 2006: 16). Örgütsel bilgelik, zekâ, değerler ya da yaygın inançlar, deneyimler ve düşüncelerin sinerjik bir karşımıdır ve öğrenme bu karşımı bir arada tutan temel değerdir (Hays, 2007: 89). Buna karşın örgütsel bilgelik karşısındaki en büyük tehdit ise personel devridir. Çalışanların örgütten ayrılması, örgütün kolektif bilgisinin azalmasına ve paylaşılması tehdidine yol açmaktadır. Belirtilen bu çalışmalarda örgütsel bilgeliğin çeşitli unsurlarla birlikte bilgi boyutu üzerine odaklanılmıştır.

Aslında bugünün modern dünyasında örgütsel bilgelik, liderlere zenginlik yaratma, etik olma, kişisel mutluluğa ulaşma ve orta/uzun vadede örgütün ve toplumun yararı için katkıda bulunma fırsatlarını bir arada sunmaktadır (Biloslavo, 2013: 44).

Unutulmamalıdır ki örgütsel bilgelik, örgütün kolektif bilgisinden hep daha fazlasıdır. Ancak örgütsel bilgelik, örgütün uzun dönemde geleceğini garantiye almak

ve desteklemek için gereken yetenekleri sağlamalı ve örgüt içindeki tüm davranışların erdemli olmasını da kapsamalıdır.

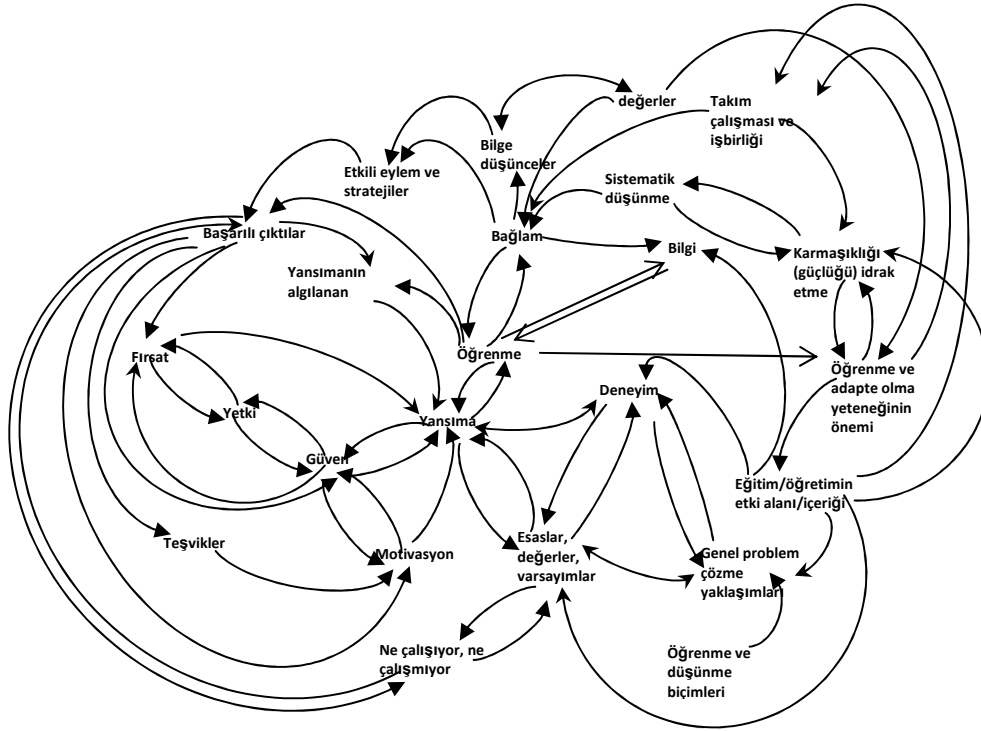
3.9.2. Örgütsel Bilgeliğin Unsurları

Örgütsel bilgelik konusunda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalarda genellikle örgütsel bilgeliğin bir önceki bölümde yer alan tanımlamalarına yer verilmektedir. Bu çalışmalardan farklı olarak Limas (2004) Örgütsel Bilgelik Ölçeği geliştirmeye, Hays ise örgütsel bilgeliğin unsurlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmıştır.

Limas'ın yaptığı çalışmanın ilk aşaması Berlin Bilgelik Modeli ve Sternberg'in Denge Modeli'ni oluşturan unsurların birleştirilmesi ve farklı örnek gruplarına üç farklı ölçek uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekler sırasıyla farklı örgüt tiplerinde uygulanabilecek bir bilgelik ölçeği geliştirmesi; bilgiğe gereksinim duyan örgüt türlerini belirlenmesi; örgütteki işlere katkı sağlayan bilgeliğin öncülerini tanımlanması; örgütteki bilgi kişilerin değeri ve örgüt kültüründe onlara duyulan ihtiyacın tanımlanması; kişisel iş doyumu ve örgütsel çıktılar ile örgütsel bilgelik arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçlanmıştır (Limas, 2004: 5). Elde edilen sonuçlarla zekâ, kültür, farklılık, bütünleştiricilik, davranış, istikrar, birlik ve denge örgütsel bilgeliğin unsurları olarak ele alınmıştır.

Örgütsel bilgelik, çok sayıda unsura bağlı, canlı ve karmaşık bir sistemdir. Bu nedenle Hays çeşitli çalışmalarla karar vericilerin farklı durumlarda daha iyi ve etkin davranabilmeleri ve eylemler ortaya çıktığında önyargıları, inançları ve varsayımlarına ilişkin algılarını değerlendirebilmelerini sağlayan dinamik örgütsel bilgelik modeli geliştirmiştir. Bu modelle, örgütsel bilgeliğin 24 unsuru ve birbirleriyle ilişkileri Şekil-3.5'de görüldüğü gibi haritalandırılmaktadır.

Şekil 3.5. Örgütsel Bilgeliğin Unsurları



Kaynak: Hays, 2007: 83.

Hays'a göre modeldeki her unsur, diğer unsurları doğrudan ya da dolaylı olarak sistemin işlemlerini etkilediği için her biri önemlidir ve her unsurun kendi başına kusursuz olması gerekmektedir. Bu nedenle tüm unsurlar uyum ve sinerjik bir sistem içinde ayrı ayrı değerlendirilmelidirler.

Hays'ın her bir unsuru kendi başına ama hepsinin bir bütün olarak ele alınması gerekliliğinin altını çizdiği Dinamik Örgütsel Bilgelik Modeli'nin unsurları ve açıklamaları belirtilmektedir (2007: 82-87).

1. *Öğrenme ve uyum sağlama yeteneğinin önemi:* Örgütler değişen koşulların getirdiği fırsatlar kadar tehditlere de hazır olmalı ve ileriye düşünebilmelidirler. Bunun için de değişime direnç gösteren bir örgüt kültürü yerine değişime kolaylıkla uyum sağlayan; yenilikleri ve gelişmeleri sürekli öğrenen bir örgüt kültürü, örgütsel bilgeliğin yaratılmasında ve sürekliliğinde oldukça önemlidir. Bu unsur, örgütün inançlarını, beklentilerini, süreçlerini, ilgili alt sistemlerini, insanların beklentilerini, işlerin nasıl yapılacağını, öğrenme ve düşünme biçimlerini etkilemektedir.

2. *Eğitim ve öğretimin etki alanı/ içeriği:* Bilgiyi yönetebilen ve sürekli öğrenen örgütler yeni bilgiler üretebilmekte, problemleri kolaylıkla çözebilmekte ve yenilikler yaratabilmektedirler. Bu nedenle süreklilik çerçevesinde örgütün eğitim becerileri ve içeriklerinin ne olduğu, güçlü ve zayıf yönleri bilinmeli ve eksiklikler giderilmelidir. Ancak bu şekilde örgütteki problem çözme yaklaşımları bir standartta oturtulabilir; bilgi ve deneyimin artırılmasına katkı sağlayabilir.
3. *Takım çalışması ve işbirliği:* Takım çalışması birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden, bu çerçevede birbirlerine karşı sorumlu ve birbirleriyle işbirliği içinde olan kişilerin bir araya gelmesinden oluşur. Takım çalışması ve işbirliği temelli bir örgütte bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, örgütün içinden ve dışından daha çok bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır. Örgütsel bilgelik, örgütün tamamında etkin olan ve tüm çalışanları kapsamaktadır.
4. *Karmaşıklığı idrak etme:* Problemler bazen görüldüğü kadar basit değildir ve tahmin edilenden çok daha fazla sistematik düşünme, emek ve yatırım gerektirebilirler. Karmaşık problemleri önceden görebilme yeteneği, çözüm üretme, sistematik düşünme, öğrenme ve uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.
5. *Bilgi:* Örgütsel bilgeliğin en önemli unsurlarından birisi bilgidir. Karar verme, sistematik düşünme, öğrenme ve bağlamın oluşturulması bilgiye dayalıdır. Bilgi ile sürekli olarak öğrenme birbirlerini tamamlayan bir zincir şeklindedir.
6. *Genel problem çözme yaklaşımları:* Eğitim ve öğretimin etki alanı içeriğinden türetilen bu unsur, örgütün esaslarından, değerlerinden ve varsayımlarından etkilenmekte ve örgütün ya da karar vericilerin deneyimlerini oluşturduğu için örgütsel bilgelik açısından önemlidir.
7. *Deneyim:* Bilgi, deneyimin uygulanmasıdır. Deneyim, bilgiyi ve bilgeliği artırmaktadır. Ancak bunu modelden de görüldüğü gibi yansıtma unsuru ile gerçekleştirmektedir, çünkü çok deneyimli bir kişi olsa bile, deneyimlerinden edindiği bilgiyi kendi yaşamına ve başkalarına yansıtıyorsa bilgeliğe bahsedilemez.

8. *Öğrenme ve düşünme biçimleri:* Bu unsur, kişilerin veya takımların problem çözme ve karar verme süreçlerini etkilemektedir.
9. *Sistemik düşünme:* Olayların/sorunların daha basit parçalara ayrılıp, bu parçaların çözümlendiği ve parçaların birleştirildiği analize dayalı uygun çözüm için bir araçtır. Problem çözme, karmaşıklığı idrak etme ve karar vermeyi etkilemektedir.
10. *Esaslar, değerler ve varsayımlar:* Bu unsurlar örgütün kendine has varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için çalışanları geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu örgütün düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır (Demirci ve Aydemir, 2006: 312). Deneyimler, kararlar, öğrenme ve öğretme biçimleri, problem çözme yaklaşımları vb. örgütsel bilgelik unsurları doğrudan etkilemektedir.
11. *Bağlam:* Bilgi yönetiminin başarısı bağlama ve içeriğe bağlıdır. Sistemik düşünme ve değerlerle şekillenen örgütsel bağlamla uyumlu olarak geliştirilen bilgi ve öğrenme stratejisine göre gerçekleşen örgütsel öğrenme süreci bilge düşünceleri ve dolayısıyla örgütsel bilgeliği olumlu etkileyecektir.
12. *Öğrenme:* Bilgi, hem ne öğrenildiğini hem de nasıl öğrenildiğini etkilediğinden öğrenmenin en önemli ögesiştir. McGill ve Slocum (1993: 67), örgütsel öğrenmeyi örgüt deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünü olarak kabul etmektedirler (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1177). Örgütsel öğrenme, örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb. örgütsel bilgilerin değişimin, artmasını, dönüşmesini ya da azalmasını ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, esas, inanç ve varsayımları dikkate alarak bağlamla desteklemekte ve bilgeliği açığa çıkarmaktadır.
13. *Yansıtma:* Problemler, durumlar, olaylar, deneyimler, fırsatlar ve bunlardan çıkarılan anlamların kişinin kendi davranışlarına ya da başkalarına aktararak anlama, öğrenme, problem çözme ve karar verme süreçlerinde teoriler, inançlar ve varsayımlar geliştirebilmesidir. Yansıtma bilge kişinin

özelliklerinden sayıldığından örgütsel bilgeliğin de temel özelliklerinden birisidir.

14. *Bilge düşünceler*: Zekâ, deneyim, bilgi ve değerler; bağlam, öğrenme ve yansıtma bilgeliğin oluşmasına katkı sağlayan unsurlardır. Bilgeliğin varlığı, bu unsurlara bağlıdır.
15. *Etkin eylem ve stratejiler*: Örgütsel bilgeliğin sonuçları ortaya çıkan eylem ve stratejilerde kendini göstermektedir. Bilgelik, ortaya çıkan eylemleri kapsamakta ve doğurmaktadır. Bir başka deyişle bilgeliğin etkisi eylemlerin hem sebeplerinde hem de sonuçlarında görülebilir.
16. *Başarılı örgütsel çıktılar*: Örgütler için başarı her zaman ulaşılmak istenen önemli bir motivasyon aracıdır. Başarı, takım çalışmasının, bağlamın, öğrenmenin, bilge kararlar sayesinde yapılan etkin eylem ve stratejilerin bir sonucudur.
17. *Neyin çalışıp neyin çalışmadığı*: Esaslar, değerler ve varsayımların ayrılmaz bir parçası olan bu unsur örgütsel bilgelik modelinin geri bildirim mekanizması sayılabilir.
18. *Algılanan yansıma değeri*: Başarılı örgütsel çıktılarının bir sonucu olan algılanan yansıma, edinilen ilerleme ve başarılar, algılanan değer ve katkıları arttıracaktır.
19. *Fırsat*: Örgütün iş ve süreçlerine aktif katılım ve erişimi kapsayan bu unsur, çalışanların, mevcut konum ve görevinden daha büyük ve daha fazla sorumluluk gerektiren işlerde rol almalarını sağladığından bireysel öğrenme ve örgütsel gelişme açısından önemlidir.
20. *Yetki*: Örgüt içinde ve dışında çalışanlara veya takımlara eğitim/ öğretim içeriği, iş eğitimi, yeterlilik deneyim, genel meslekî gelişim gibi kasıtlı ve doğal gelişim fırsatları vermektedir. Yetki karşılıklı güven ve fırsatlara bağlıdır.
21. *Güven*: Örgütte çalışanlara güven duyulursa, çalışanlar da örgüte güven duyar. Karşılıklı güvenin derecesi örgütün başarısını ve örgütsel bilgeliği etkilemektedir.

22. *Motivasyon:* Artan güven motivasyonu pozitif etkiler. Bu nedenle takımların ya da bireylerin motivasyonun artırmak için çeşitli eylem ya da kararlara katılımları güven duyularak teşvik edilmeli ve motivasyonları artırılmalıdır.
23. *Teşvikler:* Çalışanları günlük işlemlerde yansıma, öğrenme, düşünme becerilerinin geliştirilmesine ve örgütsel bilgeliğe uyum sağlamalarına yardımcı olan uygulamalardır.
24. *Değerler:* Örgütsel değerler, örgütsel sorunların çözümünde uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini gösteren, örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtan, örgütsel yaşamda önemli yer tutan ve nelerin istenildiğini gösteren ölçütlerdir. Özveri, şefkat, tarafsızlık ve adalet, muhakeme, dürüstlük, sabır, hoşgörü, fedakârlık, yardımseverlik ve ağırbaşlılık gibi değerler örgütsel bilgeliğe açısından oldukça önemlidir.

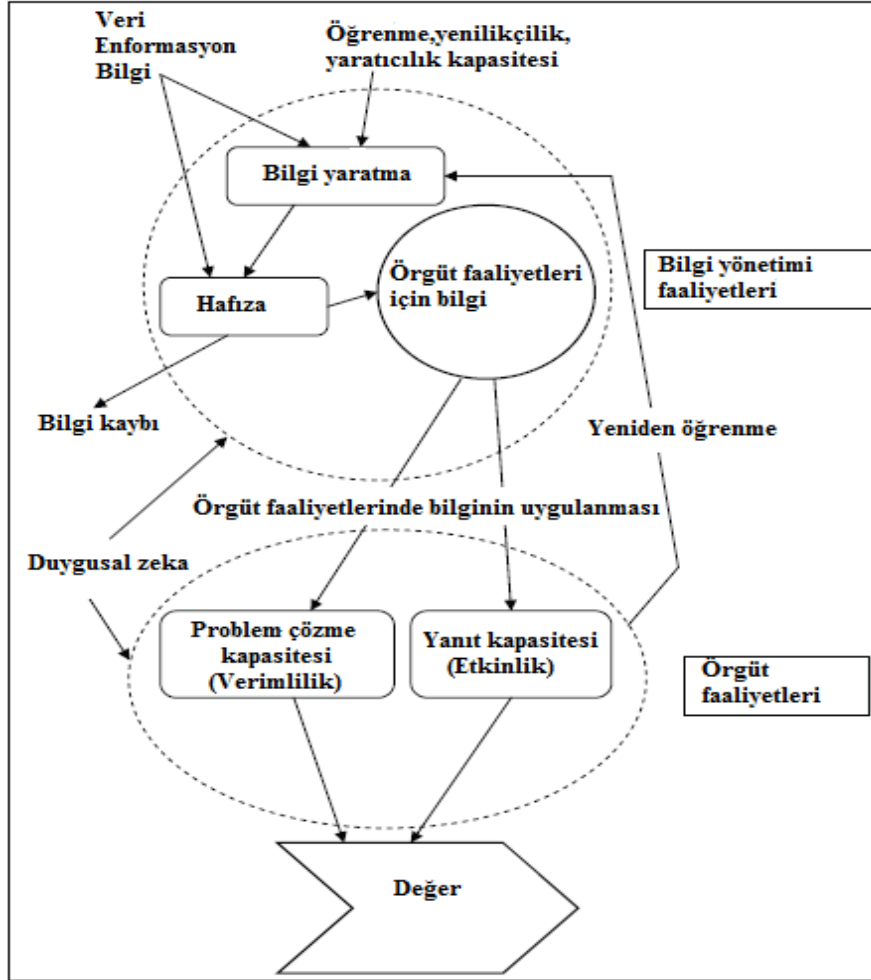
Modele göre örgütsel bilgeliğin oluşması sürecinin temelinde ele alınan her bir unsurun kendi başına kusursuz olması gerekmektedir. Ancak bu hedefe farklı düzeylerde işbirliğiyle ulaşılmaktadır.

3.9.3. Örgütsel Bilgelik Modeli

Örgütsel bilgeliğe konusunda yapılan çalışmaların sayısı bakımından oldukça yetersiz olduğu bilinmektedir. Örgütler için yeni keşfedilen örgütsel bilgeliğe kavramı araştırmacılar ve akademisyenler için de yeni, karmaşık, maliyetli ve çok boyutlu bir konudur. Literatürde örgütsel bilgeliğe ölçmek için sadece Michael Joseph Limas (2004) ve Paulo Pinheiro, Mário Raposo ve Ricardo Hernández (2010) tarafından iki farklı ölçek geliştirilmiştir.

Paulo ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, Şekil 3.6' da belirtilen örgütsel bilgeliğe modeline dayanmaktadır.

Şekil 3.6. Örgütsel Bilgelik Modeli



Kaynak: Pinheiro vd., 2010: 7.

Modele göre bilgi yönetimi, problem çözme ve yanıt verme kapasiteleri örgütsel bilgeliğin ana unsurlarıdır. Örgütün sahip oldukları bilgi varlıkları ile öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılık yetenekleri bilgi yaratma sürecini etkilerken her kademedeki çalışanın sahip olduğu duygusal zekâ, örgütün hafızasını, verimlilik ve etkinliğini etkileyen önemli öğelerdir ve örgütün değerini etkilemektedir. Unsurların bütünü ise örgütsel bilgeliği oluşturmaktadır.

Pinheiro ve arkadaşları geliştirdikleri bu model doğrultusunda örgüt faaliyetleri için bilgi; yanıt kapasitesi; sorunları çözme kapasitesi; veri, enformasyon, bilgi; hafıza; öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi; bilgi yaratımı; yeniden öğrenme; çalışan katılımı; duygusal zekâ faktörlerinden oluşan Örgütsel Bilgelik Ölçeği geliştirmişlerdir. Ele alınan faktörlerin tümü örgütte var olduğunda örgütsel bilgeliğinden

bahsedilebilmektedir. Faktörlerin birbiri ile olan ilişkileri; geçerlilik ve güvenilirlikleri yazarlar tarafından da yapılan ölçek, söz konusu çalışmada da kullanılmaktadır.

3.9.4. Örgütsel Bilgelik Seviyeleri

Örgütsel bilgelik denildiğinde genellikle liderin sergilediği bir karakter özelliği; gelecek kuşaklara ve yeni yöneticilere aktarabilecek bilge ve bilgelik oluşturma yeteneği ve bunun sürdürülebilirliği ve bilgelik davranışları sergileyen bir örgüt kadrosu oluşturmak akla gelmektedir. Bu açıklamalar ışığında örgütsel bilgeliğin üç farklı seviyede ele alınması gerektiğini ve tüm seviyelerin örgütün stratejisini doğrudan etkilediği sonucu çıkarılabilir. Şekil 3.7’de belirtilen bilgelik seviyeleri bireysel, kişilerarası, örgütsel ve stratejik seviyede kendini göstermektedir.

Şekil 3.7. Örgütsel Bilgelik Seviyeleri



Kaynak: Mosavi vd., 2013: 126.

Bireysel seviye, örgütleri çalışanlarından ayrı ve bağımsız düşünmek olanaksızdır. Örgütün en küçük birimini oluşturan her bir çalışanın kendine ait belirgin özellikleri, olaylara yaklaşım biçimleri vardır. Bazen tek bir çalışanın olumlu/olumsuz davranışı tüm örgüte mal olabilmekte ya da tüm örgütün işleyişini etkileyebilmektedir. Böylece örgüt etiğini kendi hisleri, örgüt yargısını kendi muhakemesi, örgüt biçimini kendi değerleri, örgütsel bilgiyi kendi yorumları, örgütsel gerçekleri kendi düşünceleri (Mosavi vd., 2013: 126) olarak algılayıp kişisel bilgeliğini örgüt kültürü ve amaçlarıyla uyumlu hale getirmesidir. Belirli bir konuda bilgi sahibi olmak ve o konuda uzmanlaşmak, kişiyi, bilgeliğin bireysel seviyesine taşımaktadır.

Clayton ve Birren tarafından yapılan çalışmalarda örgütteki bilge kişilerin diğer çalışanlara göre daha barışçıl, anlayışlı, empatik, sezgisel, zeki, akıllı olduklarını ve daha kolay öğrenebildiklerini (Sternberg, 1985: Jordan ve Sternberg, 2007: 16) vurgulamaktadırlar.

Kessler ve Bailey'e göre, bu seviyede bilge kişinin, makul ve dengeli muhakeme yapar (mantıksal yaklaşım), ölçülü ve uygun davranışlar sergiler (etik yaklaşım), güzel olanı yapmaya eğilimlidir (estetik yaklaşım), bilgili ve anlayışlıdır (epistemolojik yaklaşım) ve düşünceli ve derin bir anlayışa sahiptir (metafiziksel yaklaşım) (Mosavi vd., 2013: 127).

Kişilerarası seviye; kişilerin sahip olduğu yetkinlik ve bilgiler başkalarıyla paylaşıldığında daha da artmaktadır. Ayrıca kişiler arasındaki iletişim, sosyal etkileşim, sosyal algılar, kültürel çeşitlilik ve bunların etkisi örgüt kültürünü anlatan faktörlerdir. Kişiler arası ya da bir başka deyişle takımlar arasında bilgeliğin geliştirilmesi, örgütün ortak amaçlar için çalışanlar arasındaki söz ve güven birliğine bağlı ve performans odaklıdır. Kişilerin sergiledikleri bilgelik davranışlarının etkisi takımlarda ve kişiler arasında görülmektedir. Eğer çalışanlar bilgeliği örgütün günlük iş uygulamalarının bir parçası olarak algılayıp özümserlerse örgütsel bilgelik oluşmakta ve sürekli hale gelmektedir.

Kessler ve Bailey'e göre, bu seviyede bilge bir takım, stres yönetimini benimsemekte (mantıksal yaklaşım), etik davranışlar sergilemede üyeleriyle hemfikir olmakta (etik yaklaşım), iyi ve güzel olanı yapmaya sosyal ve duygusal eğilimli yaklaşmakta (estetik yaklaşım), bilgi edinme ve paylaşma amacını taşımakta (epistemolojik yaklaşım) ve düşünceli grup dinamiklerini anlamaktadır (metafiziksel yaklaşım) (Mosavi vd., 2013: 126).

Örgütsel seviye; örgütsel kültür ve faktörler örgütteki tüm çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve ayrıca örgütteki her bir çalışan ve takımın davranışlarıyla da şekillenmektedir. Çalışmada ayrıntılı biçimde ele alınan örgütsel bilgelik, örgütteki kolektif uyum, sorumluluk ve yükümlülükler işbirlikçi avantajları geliştirmektedir. Bunun için de bireysel seviyedeki bilgeliği örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmelidir.

Kessler ve Bailey'e göre, bu seviyede örgütsel seviyede bilgelik bir örgüt, mantıklı denetim ve dengeler kurmakta (mantıksal yaklaşım), etik liderlik davranışları

sergilemekte (etik yaklaşım), programlar geliştirilmesine yardımcı olmakta (estetik yaklaşım), empati ve bilgi paylaşımına sahip (epistemolojik yaklaşım) ve cesaret ve iyimserlik veren derin anlayışlara sahiptir (metafiziksel yaklaşım) (Mosavi vd., 2013: 126).

Stratejik seviye; bir olgu olarak örgütün amaç, yön ve daha büyük sistemlerle ilişkileri çoğu zaman anlaşılmas ve analiz edilemez. Strateji bu noktada bunların birleşimi olarak, şimdi ve gelecekte “nasıl” ve “neden” sorularına cevap olarak devreye girmektedir. Örgütsel bilgelik, stratejik seviyede ne yapılması gerektiğini nedenleri ile açıklayabilmektedir. Örgütün toplumsal fayda için diğer kurum/kuruluşlarla işbirliğini de destekleyen bu seviyede bireysel, kişilerarası ve örgütsel seviyelerdeki bilgeliğin gücü ve etkileri daha iyi anlaşılmaktadır.

Kessler ve Bailey’e göre, stratejik seviyede bilgelik ise kolektif bilginin örgütsel ve sosyal verimliliğini mantıklı biçimde artırmalı (mantıksal yaklaşım), paylaşılan değerlere ulaşmak için paydaşlarla olan karmaşık ilişkileri en iyi biçimde yönetmeli (etik yaklaşım), maddi ve manevi eğilimler arasındaki dengeyi sağlamalı (estetik yaklaşım), yaratıcı değişiklikler yapmak için bilgiyi geliştirmeli (epistemolojik yaklaşım) ve bilimle uygulamayı birleştirmelidir (metafiziksel yaklaşım) (Mosavi vd., 2013: 126).

Örgütsel bilgeliğin oluşması, örgüt içindeki hiyerarşinin azaltılması, çalışanlar arasında güven ve tüm çalışanların süreçlere katılımlarına bağlıdır ve bilgi paylaşımını desteklediği için çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Jordan ve Sternberg ise konuya farklı bir açıdan bakarak örgütsel bilgiğe ulaşılması için örgütlerin ve çalışanlar aşağıda belirtilen aşamaları yaşamaları ve içselleştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler (Jordan ve Sternberg, 2008: 18).

Dialogik düşünme; tek bir konuyu farklı yönlerinden ele alabilme;

Dialektik düşünme, kavramlar arasındaki karşıtlıkları kullanarak bunu akılla birlikte doğruya varan süreçlerin açığa çıkarılmasında kullanma, düşünme ve araştırma yoludur. Yönetimdeki bazı süreçler herhangi bir yerde veya zamanda bilgede olabilirken, başka bir yer veya zamanda aynı özelliği gösteremeyebilir.

Rol model olma, bilgelik yöntemlerini başkalarına öğretmek için en etkili yoldur. Yöneticiler rol model olduklarını hissettiklerinde hata yapmamaya daha fazla özen göstereceklerdir

Ortak fayda sağlamak, örgütün tamamı için ortak fayda sağlayan değer ve beklentiler için çerçevesinde örgütsel süreçler tanımlanmalıdır.

Etkin kullanım için bilgi, bilgelik bilgi olmadan olmaz bu nedenle içsel ve dışsal çevreden edinilen bilgilerin ortak fayda için etkin kullanımı gerekmektedir.

Sınırlı sayıdaki bu çalışmalar ışığında örgütsel bilgeliğin, bireysel bir olgu olmaktan öte anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyokültürel bir gerçekliktir. Bu nedenle bireysel, kişiler arası, örgütsel ve stratejik seviyede örgütün ve yönetimin ihtiyaçlarını karşılamalı; örgütün çıkarlarına önem veren ve onları koruyan davranış eğilimleri geliştirilmelidir.

3.10. Örgütsel Bilgelik ve Liderlik

Günümüzün örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri artık sadece somut varlıkları, ürün ya da hizmet kaliteleri, satış rakamları vb. unsurlara bağlı değildir. Değişen koşullar, örgütün sosyal sorumluluklara verdiği önemi, sergiledikleri kurumsal vatandaşlık davranışlarını, paydaşlarına karşı bakış açısını, örgüt içindeki takım çalışmalarını, çalışanlara karşı davranışları gibi faktörleri her geçen gün daha önemli hale getirdiği yaygın olarak bilinmektedir.

Akgemci' ye (2009) göre, küresel ekonomiye uyum sağlamak zorunda olan yeni örgütler geleneksel örgütlerle göre örgütteki tüm yeteneklerin bütünleştirilmesine daha fazla önem vermekte, kişisel gelişime, yenilikçilik ve değişime daha çok odaklanmaktadır (Ünal, 2012: 300). Dolayısıyla pek çok örgüt, klâsik yöneticilik anlayışından liderlik davranışları sergilemeye çalışmakta ve hatta bu konuda profesyonel destek almaktadır. Ancak liderin olumlu davranışlarının ve başarılarının hızlı, başarısızlıklarının ve olumsuz davranışlarının ise çok daha hızlı bilindiği bu rekabet ortamında yöneticilerin sadece lider olmaları da yetmemekte ve liderleri de "Bilge" davranışlar sergilemeye zorlamaktadır. Bilgelik, artık liderlerin arzu edilen ve hatta temel bir özelliği olarak görülmektedir.

Yaygın ahlâkî inançla elde edilen güçlü, bir denge duygusu içeren bilgelik, uygulamada mantıklı ve analitik, duyarlı ve sezgisel, net ve kolay anlaşılabilen, yaratıcı, pratik, empatik ve etik olmalıdır. Bilge liderin de bu özellikleri vizyonunda ve çeşitli durumlardaki davranışlarına yansıtması gerekmektedir (Pauleen vd., 2010: 393).

Aslında örgüt için önemli bir kaynak olarak sayılabilecek bilge liderler, nesnelere ve olayların birbirleriyle nasıl ve neden ilişkili oldukları konusunda derin bir anlayış ve bilgiye sahiptirler (Bernand ve David, 2005: 15) ve örgütsel ya da toplumsal sorumluluk gerektiren durumlarda düzenleyici davranışlarda bulunmaktadır.

Zeki çalışanlar pazardaki rekabetçi fırsatları görüp buna göre stratejiler geliştirebilir ya da yeni ürün/ hizmetler hakkında parlak fikirlere sahip olabilirlerken bilge lider ise bu kişilerden daha farklı düşünür veya onların göremediklerini görür ve hemen karar alıp, uygulama cesaretini gösterir, çünkü bilge bir lider, öngörü, sezgi ve bilimsel bilgiyi, yaşamın bütünlüğünü anlayacak biçimde ilişkilendirir ve bazı durumların istenmese dahi kaçınılmaz olduğunun farkındadır.

Bilge liderler, hem bireysel hem de örgütsel bilginin oluşturulması için çalışanların sürekli yeni bir şeyler öğrenmelerine ve yapmalarına yardımcı olmakta; bilgi kayıplarını önlemek için de çalışanlara sürekli destek olmaktadır. Jones (1987–1988: 57) dediği gibi gerçek bir profesyonel olmak için bilgeliğin verdiği bilgiyle başkalarına saygı duymak gerekmektedir.

Korac-Kakabadse ve arkadaşları, bilgeliğin liderlerin vizyon oluşturmada, diyalog becerilerini ve içeriklerini geliştirmede ve liderler ve takipçileri arasında psikolojik etkileşimi sağlamada oldukça faydalı olduğunu savunmaktadırlar (Rowley ve Slack, 2009: 113). Belki de bu nedenle bilgelik, liderliğin hoş ve hatta temel karakteristik özelliği olarak görülmeye başlandığı (Hammer, 2002: 11) görüşündedir.

Bluck ve Gluck (2005), Weick (1998), ve Bigelow (1992) liderlerin “bilge” olarak nitelendirilebilmeleri için;

- Bilişsel yetenekler (Zekâ, zengin bir örtük bilgiye sahip olma, mevcut konularda uzmanlık),
- Kavrama yeteneği (Problem çözme ve neden bulma becerisi, bilişsel meta kontrol, sistematik ilişkileri anlayabilme),
- Herhangi birisinin sahip olduğu bilgisinin sınırlarını anlayabilme,
- Yansıtıcı davranış ve tutumlar (Sezgilerden ve hatalardan öğrenme)
- Başkaları için endişe etmek (Başkalarından öğrenmek için anlayışlı, dürüst ve açık olmak),
- Gerçek dünya becerileri (İletişim, karar verebilme, problem çözebilme),

- Lidere has becerilere (Conger ve Hooijberg, 2008: 3) sahip olmaları gerekmektedir.

Özetle bilge bir lider, çok bilen; geniş ve uzun vadeli bakış açısıyla sorunları ele alınması gerektiğini düşünen; olay ve olguları bağlamların içinde gören; çok sayıdaki paydaşın farklı bakış açılarını kabul edebilen; yaşamın belirsizliğini ve bilginin sınırlarının farkında olan; sunduğu çözümler konusunda esnek olan ve sağlam bir mantıkla bilgece yaşamı seçen kişidir. Bu doğrultuda bilge liderlerden beklenen özelliklerin aslında dönüşümsel liderlik davranışları ile örtüştüğü görülmekte ve örgütsel bilgeliğin varlığı için uygun liderlik modelinin dönüşümsel liderlik olduğu söylenebilir.

3.11. Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Geçmişten beri örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli yöntemler, kaynaklar ve varlıklar kullanmışlardır. 1960'lı yıllardan itibaren bilgi yönetimi, bu yöntem ve varlıkların önemli bir bölümünü oluşturarak örgütsel yeniliklerin yaratılması, bilgi akışının oluşturulması, bilginin kullanılması, yenilenmesi ve uygulanması süreçlerinde anahtar görevindeyken bugün salt bilgi yönetimi, bu amaçlara ulaşmada yetersiz hale gelmiş ve örgütler bilginin akıllıca kullanılmasını gerçeğiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Modern zamanlarda yaşayan modern insanın işi, yeni bir çağa hazırlanırken bilimle bilgeliğin birleşmesini gerçekleştirmektir (Metron, 2003: 14). Modern örgütlerin görevi ise bilimin gelişimini ve bu gelişimle ortaya çıkan bilgi teknolojileri ile bilgeliği örgütsel anlamda birleştirmek ve örgüt kültüründe sürekli kılarak örgütsel bilgeliği yaratmaktır.

Örgütsel bilgeliğin var olması ve anlaşılması liderliğin yapı ve yöntemlerini faaliyete geçirmesine bağlıdır. Bu nedenle bilgelik ya da örgütsel bilgelik çoğu zaman liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Böyle bir algının oluşması aslında tarih boyunca toplumlarda önemli yer edinen bilge olarak bilinen ve kitleleri peşlerinden sürükleyebilen şahsiyetlerden kaynaklanmaktadır; çünkü bu kişiler bilgeliklerinin yanında liderlik özelliklerini de taşımaktadırlar.

Liderlik özelliklerinden yoksun bir bilgenin ise bilinmesi sadece kendi yaşadığı çevrede mümkün olmakta ve sahip olduğu bilgiyi başkalarına aktarabilmesi yine kendi

çevresiyle kısıtlı kalmaktadır. Bir başka deyişle liderlerin her zaman bilgeliğe ihtiyaçları vardır, ama bilgeliğin liderliğe ihtiyacı yoktur.

Aynı durum örgüt seviyesinde ele alındığında da ise liderden, örgütsel bilgeliğin ihtiyaç duyduğu bilgelik karakterlerini taşıması ve bunu örgütün tüm seviyelerinde içselleştirmesi beklenmektedir. Bunun için de bilge bir liderin âdil, insancıl, uygar, çevreye ve topluma karşı saygılı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda bilge bir lider, paydaşlarını tanır ve onların beklentilerini bilmekte; çevresel yükümlülüklerinin ve örgütün konumunun farkındadır. Bununla birlikte örgütte bilişsel, davranışsal ve etik bir sistem oluşturmakta; egolarının örgütsel bilgi ve ahlâk kurallarının önüne geçmesine izin vermemekte; her şeye gücü yettiğini düşünmemekte ve her şeyi bilme yanlısına düşmemekte; çevrelerinde, örgütünde olanları gözlemlemekte ve tüm bunlardan bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır.

Önceki bölümünde de belirtildiği gibi örgütsel bilgeliğin ihtiyaç duyduğu liderlik türü, klâsik yönetici rollerinden ziyade etkisi her alanda hissedilen dönüşümsel liderliktir, çünkü dönüşümsel liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Ayrıca astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmaya, kendilerine olan güvenlerini arttırmaya daha fazla motive etmekte ve onları ortak vizyona yönlendirmeye çaba sarf etmektedirler. Böylece, çalışanların mevcut görevlerinin önemi hususunda farkındalıkları artırılmakta ve örgütsel görevlerini kendi bireysel çıkarlarının üstünde tutmaları sağlanmaktadır. Ayrıca dönüşümsel liderler, farklı bilişsel, sosyal ve duygusal yetkinliklere sahiptirler ve örgüt kültürü ile verdikleri kararlara etik bir boyut kazandırmaktadırlar.

Dönüşümsel ve bilge bir lider, öngörü ve sezgileriyle, hayal etme yeteneğiyle, etik değerleri ve gelecek için mükemmel bir varlık olan muhakeme yeteneğiyle kimsenin göremediğini görebilen, kimsenin düşünemediğini düşünebilen, kimsenin yapamayacağını yapabilecek kadar zeki, yaratıcı ve cesurdur. Zekâ ve yaratıcılığı sentezlemeyi başaran bu liderler, tüm paydaşlarının beklentilerine, kendi beklentileri gibi algılar ve onlara da örgütü kendi örgütleriymiş gibi algılamalarını sağlarlar.

Bilindiği gibi bilgelik tanımlanması, ulaştırılması oldukça zor ve yaş, cinsiyet, eğitim, medenî durum gibi değişkenlerden bağımsız bir olgudur. Tıpkı M. S. 1. yüzyılda yaşayan Epiktetos' un köle olmasına rağmen bilge bir filozof olması gibi genç, hiç eğitim almamış birinin bilge olması mümkündür. Aynı biçimde örgütsel

bilgeliğin varlığı da çalışan sayısından, varlık miktarından, ürün/hizmet süreçlerinden, veri, enformasyon ve bilgi miktarlarından bağımsızdır. Nasıl ki, çok bilen kişi “bilge” olarak nitelendirilmiyorsa; çok miktarda veri, enformasyon ya da bilgiye, en gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojisine sahip örgütlerde de “örgütsel bilgelik vardır” yargısına ulaşamaz.

Aynı doğrultuda etik davranışlar ve ahlâkî değerler de bireysel bilgelikte olduğu gibi örgütsel bilgelikte de olmazsa olmaz unsurlardır. Çalışanlarına saygı göstermeyen, paydaşlarının beklentilerine cevap vermeyen, şikâyet ve geribildirim mekanizmasını dikkate almayan, çevreye duyarsız bir örgüt, ne kadar çok bilgiye sahip olursa olsun örgütsel bilgelik seviyesine ulaşmaları mümkün değildir.

Çalışmada ağırlıklı olarak ele alınan örgütsel bilgelik, dönüşümsel liderlik ve bilgi yönetimi kavramları arasında karşılıklı bir etki bulunmaktadır. Rekabet koşullarının gerektirdiği yenilik ihtiyacı, bilgi yönetiminin sağladığı bilgiler doğrultusunda fark edilmekte, örgütsel bilgelik sayesinde yapılacak değişikliğe karar verilmekte, dönüşümsel liderin davranışlarıyla gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel bilgelik, bilgi, veri ve enformasyonun kişinin zihninde var olan deneyimleri, algıları, duyguları, değerleri kazanımları, yaşam ve eğitim sonuçları ve yeteneklerinin tümünü uygun zamanda değerlendirme, çözümleme, kestirme, tanı koyma, karar verme, plânlama gibi süreçlerde kullanabilme yeteneğidir.

Dönüşümsel liderliğin ideal etki, zihinsel özendirme, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi unsurları aslında bilgeliğin etik, bilişsel, yansıtıcı boyutları ile ilişkilidir. Örgütsel bilgelik, dönüşümsel liderlerin karmaşık ve belirsiz durumlarla en yüksek faydayı sağlamak için sebep-sonuç ilişkisini, bilgiyi ve duygusal zekâ ya da sezgi gibi rasyonel olmayan imkânları kullanarak mükemmel biçimde yargılar ortaya çıkartılmalarını sağlamaktadır.

Öğrenme ise örgütsel bilgeliğin ve bilgi yönetiminin en önemli unsurlarından birisidir. Dönüşümsel liderler örgütteki öğrenmeyi desteklemekte, örgütün öğrenme ara yüzlerini tasarlamakta, uygulamakta ve denetlemekte, örgüt dışındaki bilgi kaynakları ile ilişki kurmakta, örgütte bilgi yaratılmasını sağlayan fikirler öne sürmekte, bilginin değerini ölçmekte, örgütteki bilgi yöneticilerini ve bilgi çalışanlarını yönetmekte, örgütsel kaynaklara odaklanarak öğrenme ve bilgi stratejileri geliştirmektedir.

Bu bağlamda bilgi yönetimi, dönüşümsel liderlik ve örgütsel bilgellik arasındaki ilişkiye bakıldığında bilgi yönetimi, yeniliği ve değişimi; örgütsel bilgellik, yenilikleri önceden görebilmeyi; dönüşümsel liderlik ise bu yeniliklere uyum sağlamayı ifade etmektedir.

Dönüşümsel liderler, örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmek için her zaman bilgi kaynaklı fırsatları görmekte ve güce dönüştürebilmektedirler. Konosuke Matsushita, Hewlett Packard, Alfred P. Sloan, Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Page gibi liderlerin başarı öyküleri incelendiğinde bireysel bilgelliklerini, dönüşümsel liderlik davranışlarıyla mevcut bilgiyi rakiplerinden kat ve kat daha iyi ve daha hızlı kullanarak geleceğe taşımakta kullandıkları ve birçok öngörülerini olan örgütsel bir bilgellik anlayışı çizdikleri dikkat çekmektedir.

Özetle dönüşümsel liderlik örgütün her seviyede ihtiyaç duyduğu bilginin elde edilmesi, yorumlanması, korunması, taşınması, paylaşılması süreçlerinde ve yenilikçi, gerçekçi ve katılımcı davranışlar sergileyerek daha fazla örtük bilginin açığa çıkarılmasını sağlayan, bu bilgileri en değerli örgütsel varlık olarak kabul ederek örgütsel amaçlar doğrultusunda yenilikçi ürün/hizmete dönüştürebilen bilge bir örgüt oluşturmalıdır. Örgütsel bilgelliğin var olduğu böyle bir örgütte tüm çalışanlar arasında güven ve saygı odaklı; iç ve dış paydaşlarının beklentilerine cevap verebilen; temel etik ve ahlâkî değerleri koruyan, inançlara saygılı; geçmiş deneyimleri mevcut durum ve örgütün geleceği için değerlendirebilen; sorun çözme ve sorunları önceden görebilme kapasitesi yüksek; öğrenmeye, yaratıcılık ve yenilikçiliğe olanak veren; çalışan katılımını sağlayan ve duygusal zekâyı önem vermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BİLGELİK, BİLGİ YÖNETİMİ ve DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Yöntemi

Geçmişten beri örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli yöntemler, kaynaklar ve varlıklar kullanmışlardır. 1960'lı yıllardan itibaren bilgi yönetimi, bu yöntem ve varlıkların önemli bir bölümünde yer almış; örgütsel yeniliklerin yaratılması, bilgi akışının oluşturulması, bilginin kullanılması, yenilenmesi ve uygulanması süreçlerinde anahtar görevini yapmıştır. Bugün ise salt bilgi yönetimi, örgütlerin küresel koşullarda rekabet etmesinde yetersiz hale gelmiş ve örgütleri, bilginin akıl ve mantık çerçevesinde kullanılması gerekliliğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Örgütlerin bilgiden çağın gereklerine uygun yararlanabilmeleri için artık dönüşümsel liderlerle çalışan, takım ve örgüt seviyesinde bilgeliği yaratmaları ve kolektif bilgiyi, deneyim, yargı, değerler, inanışlar ve sezgilerle bütünleştirilmeleri gerekmektedir.

Bu doğrultuda hazırlanan bu bölümün temel amacı, çalışmanın teorik kısmında incelenen literatür çerçevesinde geliştirilen kavramsal modelin doğruluğunu irdelemek ve bu bağlamda gerçekleştirilen saha çalışmasının araştırma yöntemi ve sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi vermektir. Bölümün bir diğer amacı ise hem teorik hem de uygulamalı araştırma sonucundan elde edilen veri ve bilgiler doğrultusunda, örgütsel bilgeliğin, dönüşümsel liderlik ve bilgi yönetimi ile ilişkileri konusunda gelecekte yapılması mümkün olan çeşitli çalışmalara yardımcı olabilecek bilgiler sunmaktır.

Dördüncü bölüm, iki temel başlıktan oluşmaktadır. Birinci temel başlık, araştırmanın kavramsal modeli ve yöntemi ile ilgili olmakla beraber araştırmanın önemi ve kapsamı hakkında ayrıntılı bilgileri kapsamaktadır. Ayrıca araştırmanın amacı ve buna bağlı olarak geliştirilen hipotezler, hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak verinin toplanmasında izlenen araştırma yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, örneklemin belirlenmesi ve toplanan verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler bu başlıkta sunulmakta ve çeşitli açıklamalarda içermektedir. Bölümün ikinci ana başlığı ise araştırma verilerin analizi ve elde edilen bulguları

içermektedir. Ayrıca çeşitli istatistiksel yöntemler ile test edilen veriler ışığında elde edilen bilgiler tablo ve şekiller aracılığıyla açıklanmakta ve geliştirilen hipotezlerin test sonuçları da bu başlıkta değerlendirilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Önemi

4.1.1.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Son zamanlarda bilgi teknolojilerinin bilgi üretimi, paylaşılması ve saklanması hususunda sağladığı faydalar ve bilginin önemi konusunda hemen herkesin hem fikir olduğu görülmektedir. Ayrıca konuyla ilgili birçok literatürde veya çeşitli söylemlerde bilginin artık rekabetçi bir güç olduğunun altı çizilmektedir. Ancak bilginin bu hedeflere ulaşmayı sağlar hale gelmesi için, etkin yönetilmesi gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu noktada bilgi yönetim uygulama ve sistemlerin bilgeliğe katkı sağlayacak nitelikte tasarım ve kullanım zorunluluğu doğmaktadır.

İlk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından ortaya konan bilgi yönetimi kavramı, temel olarak örgüt içinden ve dışından sürekli gelen veriler doğrultusunda veri tabanlarını güncelleyen, gerekli enformasyon ve bilgiyi üreten, oluşan bilgileri erişilebilir hale getiren, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin örgüt çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir. Bu bağlamda bilgi yönetimi örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bilginin nasıl elde edilebileceğini, kullanılabilmesini, saklanabileceğini, paylaşılabilmesini belirleyen; bilginin iç ve dış paydaşlarla ne zaman, ne kadar ve nasıl paylaşılacağına dair sorulara yanıt veren (Plunkett, 2001: 7, Aktaran: Gümüştekin, 2004: 204) sistematik süreçler dizisidir.

Bundan yola çıkarak birçok örgüt, bilginin sadece bu yolla elde edilebileceğini düşünerek bilgi teknolojilerine yatırım yapmış, gerektiğinde güncellemiş ancak istenen hedeflere ulaşamamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise bilgi yönetimi yatırımlarının “insan ve akıl” faktörlerinden mahrum bırakıldığında sadece enformasyon ürettiklerini gerçeğiyle karşılaşmıştır. Bu nedenle örgütler mevcut bilgi edinme, saklama, kullanma ve yönetme yöntemlerini yeniden değerlendirmek zorunda kalmışlardır.

Özellikle bilginin elde edilmesinde ve saklanmasında ortaya çıkan bu zorunluluk, tüm çalışanları ve örgütü bilgidan daha fazla bilgi yaratmaya ve örgütteki tüm bilgilerden daha fazla istifade etmeye yöneltmektedir. Bu nedenle beklenen hedeflere

ancak yeniliklere ve değişimlere açık, mevcut ve gelecek bilgiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilen dönüşümsel liderlik davranışlarının hâkim olduğu bilgi yönetim uygulamaları ile ulaşılması mümkündür.

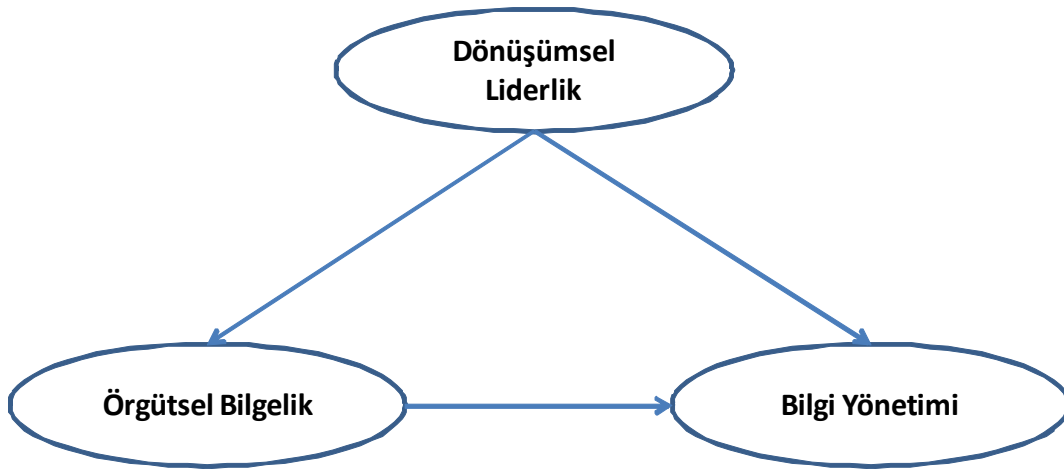
Dönüşümsel liderler, sağduyulu, değerlere önem veren, zeki, aklını kullanabilen, duygularını yönetebilen kişilerdir. Herhangi bir örgütte tepe ve orta kademe yöneticileri, ilk hat amirleri ve hatta yönetici pozisyonunda olmayan proje veya takım liderleri de dönüşümcü liderlik davranışları (Avolio vd., 1991: 10) ve dönüşümsel liderlik davranışlarıyla birlikte bilgelik davranışları da sergileyebilmektedir.

Dönüşümsel liderlik, bilgi yönetiminden en yüksek verimi elde edecek davranışlarla örgütsel bilgeliğin var olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bilgi yönetimi sürecinde elde edilen bilgiye değer ekleyerek, çalışanların soru sormalarını ve deneyim kazanmalarını destekleyerek güvenin inşa edilmesini, kazanılmış örtük bilginin paylaşılarak örgütsel bilgeliğin oluşmasını teşvik ederek örgütlerdeki insan sermayesinin değerini yükseltmektedir.

Bilgelik denildiğinde “bilge olma durumu ve niteliği” kastediliyorsa örgütsel bilgelik ile de örgütün bilge olma durumu ve niteliği ile mevcut ve yeni bilgisini yönetmesi; tüm paydaşlarına karşı, iyi, ahlâklı ve örnek davranışları sergilemesi ifade edilmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.1’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 4.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Çalışmanın kavramsal modeline göre dönüşümsel liderlik davranışları örgütsel bilgeliğin oluşumu ve sürdürülebilirliğini etkileyen önemli bir unsurdur. Bununla

birlikte dönüşümsel liderlik ve örgütsel bilgelik örgütün bilgi yönetim uygulamalarını etkilemektedir.

4.1.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma, algılanan dönüşümsel liderlik davranışlarının bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik algısı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın başlangıç bölümünden itibaren veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramlarını ayrıntılı olarak ele alınmakta, aralarındaki etkileşimle birlikte sınırlar ve farklılıklar da net biçimde ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte çalışma, bilgi yönetiminin önemi ile örgütte var olan tüm örtük ve açık bilginin etkileşim ve dönüşümleri; bilginin bilgeliğe dönüşüm süreci, bu süreçte dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimine ve örgütsel bilgeliğe olan etkileri; örgütsel bilgelik kavramı ve dönüşümsel liderliğin bilgelik ile olan ilişkisini konularını kapsamaktadır.

Gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında dönüşümsel liderlik konusunda çok fazla çalışma yapılmış ve halen de yapılmaktadır. Dönüşümsel liderlik konusunda ilk yapılan çalışmalar, kavramının genel özelliklerini belirlemeye yönelikken, sonrasında yapılan çalışmalar sektörel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının varlığını ve çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkilerini ölçmeye yöneliktir.

Türkiye’de dönüşümsel liderlik konusunda 2000–2013 yılları arasında 113 adet yüksek lisans ve doktora tezinin olduğu görülmektedir². Bu tezlerin ve çeşitli akademik çalışmaların büyük bir çoğunluğu nicel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir, dünyadaki bu konuda çalışmalara bakıldığında ise nicel yöntemlerle birlikte nitel yöntemlerin de kullanıldığı söylenebilir (Cumaguliyev, 2010: 51).

Bilgi yönetimi uygulamalarını kapsayan 1998–2013 yılları arasındaki yüksek lisans ve tez çalışmasının sayısı ise 294’dür. İlk yıllarda yapılan araştırmaların çoğunluğu çeşitli sektörlerdeki bilgi yönetimi uygulamalarını değerlendirmeye yönelikken, son zamanlarda gerçekleştirilenler bilgi yönetiminin diğer örgütsel faktörler ile ilişkilerini ölçmeye yöneliktir.

² Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/> adresinden 11.11.2013 tarihinde yapılan sorgu sonucudur.

Bilgelik, bilgeliik yönetimi ve örgütsel bilgeliik konularında akademik bir çalışma ise henüz Türkiye’de yapılmamıştır. Maalesef arama motorlarında örgütsel bilgeliik başlıkları Türkçe olarak arandığında ikisi konuyla ilgisiz olmak üzere toplam dört sonucun görüntülenmesi konuyla ilgili araştırmaların eksikliklerine dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada bilgeliik ve örgütsel bilgeliik kavramları ayrıntılı olarak ele alınmakta, dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi ve dönüşümsel liderlik kavramları ile ilişkisi de nicel olarak ölçülmektedir. Türkiye’de ve dünyada bilgeliik ve dönüşümsel liderlik ilişkisini araştıran herhangi bir akademik kaynak bulunamamıştır. Bu nedenle söz konusu çalışma, içeriği bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca Türkçe ve uluslar arası yazında bu konulara değinmesi açısından oldukça önemlidir.

4.1.1.3. Araştırmanın Amaçları ve Hipotezleri

4.1.1.3.1. Araştırmanın Amaçları

Bu çalışmanın temel amacı “Örgütlerdeki dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel bilgeliğin yaratılmasında ve bilgi yönetimi etkinliğinde etkisi olup olmadığını belirlemektir” Bu temel amaç ışığında belirlenen alt amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Araştırmaya katılan çalışanların bağlı buldukları yönetici davranışlarına ilişkin düşüncelerini tespit etmek.
- Örgütsel amaçlar için bilgi yönetim düzeyini belirlemek.
- Dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi sürecindeki rolünü belirlemek.
- Dönüşümsel liderliğin örgütsel bilgeliik üzerindeki etkisini belirlemek.
- Örgütsel bilgeliğin algılanma seviyesini belirlemek.
- Araştırmaya katılan çalışanların örtük bilgileri açık bilgiye nasıl dönüştürdüklerini tespit etmek.
- Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki bilgi paylaşımın düzeylerini belirlemek.
- Örgütün sektördeki rekabetçi gelişmelere, müşterilere ve çalışanlara cevap verme yeteneğini belirlemek.
- Örgütün sorun çözme yeteneğini belirlemek.

- Öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesini belirlemek.
- Örgütün bilgi yaratma düzeyini belirlemek.
- Çalışanların süreçlere ve kararlara katılım düzeylerini belirlemek.

4.1.1.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yukarıda belirtilen alt amaçlar ve kavramsal model dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Hipotez 1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.

Hipotez 2: Katılımcıların medenî durumlarına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.

Hipotez 3: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.

Hipotez 4: Katılımcıların unvanlarına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.

Hipotez 5: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.

Hipotez 6: Katılımcıların medenî durumlarına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.

Hipotez 7: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.

Hipotez 8: Katılımcıların unvanlarına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.

Hipotez 9: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.

Hipotez 10: Katılımcıların medenî durumlarına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.

Hipotez 11: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.

Hipotez 12: Katılımcıların unvanlarına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.

Hipotez 13: Örgütsel Bilgelik algısı ile Dönüşümsel Liderlik algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 14: Örgütsel Bilgelik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 15: Dönüşümsel Liderlik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 16: Dönüşümsel Liderlik algısının Örgütsel Bilgelik algısı üzerine olumlu etkisi vardır.

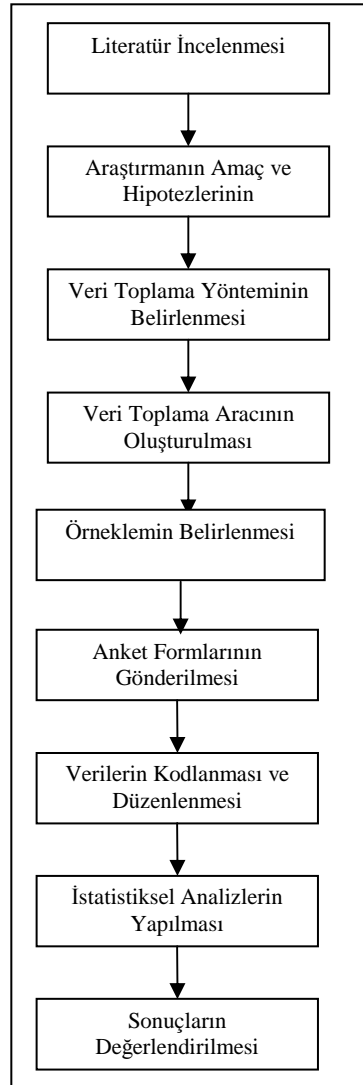
Hipotez 17: Örgütsel Bilgelik algısının Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi vardır.

Hipotez 18: Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik algılarının etkileşiminin Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi vardır.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmadan sonuçlarından elde edilen verilerin etkin ve tutarlı sonuçlar ortaya konulabilmesi araştırma sürecinde takip edilen yöneme bağlıdır. Bu nedenle, araştırma yönteminin (Şekil-4.2) açıklanması, elde edilen verilerin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Aşağıda araştırmanın amaçlarına ulaşmak ve hipotezleri test etmek için; veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek kütlesinin belirlenmesi, anket formlarının hazırlanıp işletmelere gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılacak istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir.

Şekil 4.2. Araştırmada İzlenen Yöntem



4.1.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Bu bölümde çalışmanın önemli aşamalarından birisi olan veri toplama yönteminin belirlenmesi açıklanmaktadır. Bilindiği gibi sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların veri kaynağı, insan davranışları ve fikirleridir. Bu nedenle anket yöntemi, insandan doğrudan bilgi alma biçimlerinden en yaygın olanıdır. Çoğu kez, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimi olarak kabul edilen anket yöntemi, durum saptama, bir ilişkiyi araştırma veya bir hipotezi test etme amaçlarına uygundur (Çağlıyan, 2009: 203). Araştırmanın konusu olan örgütsel liderlik davranışlarının örgütsel bilgelik ve bilgi yönetimi ilişkilerinin analizinde güvenilir bir

veri toplama aracı olduğuna düşünüldüğünden bu konuda çalışanların görüş ve düşüncelerini almak için anket tekniğine başvurulmuştur.

Anket formuyla elde edilecek veri posta, telefon, karşılıklı görüşme, e-posta, web sayfası üzerinden anket doldurma, anketör kullanma gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Aziz, 2008: Çağlıyan, 2009: 203). Söz konusu araştırmada soru sayısının fazla ve bazı soruların anlaşılmasının güç olması nedeniyle telefon ya da web sayfası üzerinden anket doldurma yöntemi tercih edilmemiş bunun yerine anketör kullanma yöntemi ile anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Ayrıca bu yöntemin diğer araçlara göre daha kısa sürede uygulanabilir olması da tercih edilmesindeki bir başka nedendir.

4.1.2.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Geliştirilmesi

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılarak anket sorularının araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda araştırmanın amacını, gizlilik, verilen cevapların üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı beyanı ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında kısa bir yönerge verilmiştir.

Kişisel bilgi formunda örnekleme oluşturan çalışanlara açık uçlu sorularla cinsiyetleri, yaşları, medenî durumları, eğitim düzeyleri, unvanları, toplam iş deneyimleri ve şimdiki çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri sorulmuştur.

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği: Örgüt çalışanları tarafından algılanan dönüşümsel liderlik davranışlarının ölçülmesi için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik (MLQ) ölçeği kullanılmıştır. Demir ve Okan (2008: 85), çok faktörlü liderlik ölçeğinin, Türk yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili ölçümlerde kullanılabilecek bir ölçme modeli olabileceğini ortaya koymuşlardır.

Birçok araştırma ve kaynakta kullanılan bu ölçek, dönüşümsel liderliğin ilham kaynağı olma, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ideal etki faktörlerini ölçmektedir. Ankette yer alan soruların etki derecelerini ölçmek için 5'li Likert ölçeğinden

yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan etki dereceleri 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 3 “kısmen katılıyorum”, 4 “katılıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” anlamında kullanılmıştır.

Örgütsel Bilgelik: Örgütsel bilgelik konusunda yapılan çalışmalarının çok sınırlı sayıda olması, anket sorularının oluşturulmasını oldukça zorlaştırmıştır. Uzun araştırmalar sonucunda Paulo Pinheiro, Mário Raposo ve Ricardo Hernández (2012) tarafından hazırlanan ve yine aynı yazar tarafından çeşitli çalışmalarda geçerlilik testleri yapılan örgütsel bilgelik ölçeği kullanılmıştır. Orijinal dili Portekizce olan ölçek uzman çevirmenler tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir.

Yazar örgütsel bilgelik ölçeğini hazırlarken örgütsel bilgeliği oluşturan faktörlere ait ölçekleri birleştirmiş ve tek bir ölçek olarak kabul etmiştir. Bu çalışmada ölçeğin farklı ölçeklerden oluştuğu dikkate alınmış ancak ölçeğin bütünlüğünü ve faktörlerle ilişkisini bozmamak için tek bir ölçek olarak kabul edilmiş, bilgi yönetimi ve dönüşümsel liderlik faktörleri ile ilişkisi analiz edilmiştir. Ölçeğin tümü örgütsel bilgelik olarak kabul edildiği için örgütsel bilgelik tek bir faktör olarak ele alınmış ve örgütsel bilgeliği oluşturan her bir unsura bu nedenle faktör analizi uygulanmamıştır.

Bu araştırmada örgütsel bilgelik ölçeğinin Türkçe çevirisinin geçerliliği, güvenilirliği test edilmiş ve kullanılmıştır. Ölçek 10 faktör üzerinden örgütsel bilgeliği ölçmektedir. Bu faktörler, örgüt faaliyetleri için bilgi; yanıt kapasitesi; sorunları çözme kapasitesi; veri, enformasyon, bilgi; hafıza; öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi; bilgi yaratımı; yeniden öğrenme; çalışan katılımı ve duygusal zekâdır.

Ölçeklerde yer alan sorular pazar ihtiyaçlarına rakiplerden önce cevap verebilme becerisi, müşterilere rakiplerden önce cevap verebilme becerisi, işlem süreçlerine ilişkin duyarlılık, müşterilerin hizmet talebini karşılamada çalışanların yeterlilikleri, müşteri sorunlarını çözme becerileri, hizmette meydana gelen aksaklıkları çözme becerisi, hizmet sürecinde karşılaşılan bazı durumlarda çözüm sunabilme, çalışanların problem çözme becerileri, rakiplere karşı yenilikleri öğrenme ve oluşturma becerileri, yenilikleri öğrenme, hizmet alanlarını yenileme ve müşterilere yeni hizmetler sunma kapasitesi, ürünlere ilişkin yenilikleri öğrenme ve oluşturma kapasitesi, işlemlere ilişkin yenilikleri öğrenmek ve işlemlerde yenilikçi yaratıcı olma yetisi, çalışanlara ilişkin yenilikleri öğrenme ve yaratıcılık müşteriler ile ilgili bilgiler, kurumun arşivleme kapasitesi, kayıtların kullanım kapasitesi, dokümantasyon çalışmaları, pazar

ve rekabete ilişkin duygusal zekâ, müşterilere yönelik duygusal zekâ, çalışanlara yönelik duygusal zekâ başlıkları altında gruplanarak cevaplayıcılara yöneltilmiştir.

Bilgi Yönetim Ölçeği: Çalışma modelinde yer verilen Bilgi Yönetiminin ölçülmesinde İktisâdi İşbirliği ve Gelişme Teşkilâtı – OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) tarafından 2003 yılında hazırlanan ve dünyadaki birçok çalışmada kullanılmış ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte iletişim, eğitim ve koçluk, politika ve stratejiler, bilgi elde etme faktörlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu faktörlerin etki derecelerini ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

4.1.2.3. Örneklemin Ana Kütleyi Temsil Yeteneği

Ana kütle hakkında genellemeler yapmak, örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda mümkündür ve olasılığa dayalı bir uygulamadır. Dolayısıyla, örneklemin büyüklüğü, ana kütle hakkında yapılan genellemelerdeki yanılma olasılığını azaltmaktadır. Bu koşullar altında araştırmacı uygun bir örneklem için, hem ana kütleyi temsil yeteneğini sağlayan bir örneklem büyüklüğüne, hem de maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate almalıdır. Aslında ana kütlemin büyüklüğü, örneklem büyüklüğünün temel belirleyicisidir.

Bu çalışmada araştırmada kullanılacak örnekleme kavramsal modeldeki değişken özelliklerine sahip oldukları düşünülen işletmelerden, bulguların genelleştirilebilmesine olanak tanıyacak büyüklükte verinin elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmacının ana kütlesi Konya Sanayi Odası’na kayıtlı metal ve makine (Tarım Makineleri, Değirmen Makineleri, Gıda Makineleri, Hidrolik Makineler ve diğer makineler) sektöründe faaliyet gösteren 265³ işletmeden oluşmaktadır. Araştırmada değerlendirilen örneklem sayısı 162’dir.

Örnek Kütlemin Ana Kütleyi Temsil Gücünün olup olmadığı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 49–50) tarafından hazırlanan, sayısı bilinen bir evren için farklı örneklem hataları dikkate alınarak ulaşılabilecek olan örnek kütle sayısı tablosundan yararlanılmıştır.

³ Bilgi Edinme Kanunu kapsamında Konya Sanayi Odası’ndan Metal ve Makine sektöründe faaliyet gösteren üye sayısı talep edilmiş ve Konya Sanayi Odası tarafından metal sektöründe 175 adet, Makine sektöründe 90 adet faal üye sayısı olduğu yazılı olarak (e-posta) bildirilmiştir.

Bu bağlamda 265 işletmeden oluşan ana kütle için ± 0.10 örneklem hatası, $p=0,5$ gerçekleşme olasılığı ve $q=0,5$ gerçekleşmeme olasılığı değerleri için ulaşılmaması gereken en az örneklem sayısı 81'dir. Dolayısıyla çalışmada 162 işletmeye ulaşılmış olduğundan, çalışmadaki örnek kütlelerin ana kütleleri temsil gücünün olduğu söylenebilir.

4.1.2.4. Test İstatistiklerinin Belirlenmesi ve Verilerin Düzenlenmesi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 15. 0" programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) sosyal bilimlere ilişkin araştırma verilerinin analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup kapsamlı istatistiksel analiz teknikleri içermektedir. Ayrıca gerekli durumlarda verilerin analizi ve grafik sunumlarında Excel programından yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel testlerle değerlendirilmeleri için kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmışlardır. Bu verilen kodlanmasında ve çeşitli istatistiksel analiz yöntemlerinin kullanılmasında SPSS 15.0 paket programından yararlanılmıştır. Veriler kodlandıktan sonra dikkatli biçimde bilgisayara girilmiş, süreç tamamlandığında ise veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir.

İstatistiksel analiz yapılmadan önce, verilerin kategorik (nominal, ordinal) ya da sürekli (aralıklı, oransal) olup olmadığına bakılmaktadır. Verilerin tesadüfî (yansız) olarak seçildiklerine emin olunması sonrasında, verilerin özelliklerine göre parametrik testler ya da parametrik olmayan testler kullanılmaktadır. Ana kütle hakkında hiçbir şey bilinmediği zaman güvenli kullanılabilen parametrik olmayan testler kategorik verilerde kullanılmaktadır.

Parametrik olmayan testlerin uygulanmasında ise varsayımlar öngörülmez. Bu testler için yalnız gözlemlerin bağımsızlığı ve rastgele seçilmeleri gibi varsayımlar öngörülmesine karşın, bunlar parametrik testlerdeki varsayımlardan daha az ve daha zayıftır. Ki-Kare Testleri, Spearman Korelasyonu gibi testler, parametrik olmayan veriler için kullanılan analiz yöntemleridir.

Ölçümle değer alınmış ve süreklilik gösteren verilerde kullanılan parametrik testler ise pek çok varsayıma dayanmaktadır. Bu testler, istatistiksel modele ait bütün

varsayımlar yerine getirildiğinde ve veriler en az aralıklı bir ölçekle ölçülendirildiğinde oldukça güçlüdürler. Varyans Analizi, T-Testi, Pearson Korelasyonu testi gibi testler parametrik veriler için kullanılan analiz yöntemleridir.

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için, ölçüm seviyesinin en az aralık seviyesinde olması, verinin normal dağılım sergilemesi, hedef kitlede yer alan bütün grupların aynı varyans değerine sahip olması ve hata değerlerinin tesadüfî olması gerekmektedir (Çağlıyan, 2009: 217). Bu bağlamda parametrik testler, parametrik olmayan testlere göre daha güçlü veri ölçüm türünü (en az aralıklı ölçek) gerektirmektedir. Bununla birlikte yukarıda belirtilen parametrik test uygulanma şartlarının biri veya birkaçının ihlâli durumunda parametrik analiz teknikleri uygulanamaz. Bir başka deyişle bu durum parametrik olmayan testlerin uygulanmasını gerektirmektedir (Büyüköztürk, 2005: 145).

Parametrik olmayan testlerde dağılım önemsizdir. Buna karşın parametrik testlerin kullanılabilmesi için örneğin normal bir dağılım göstermesi ve asgarî örnek büyüklüğünün 30 olması gerekmektedir. Buna göre örnek büyüklüğü 30'un üzerine çıktığında örneğin dağılımının normale yaklaştığı varsayılmaktadır (Altunışık vd., 2007:154, Aktaran: Çağlıyan, 2009: 217). Bu bağlamda araştırmaya katılan örnek büyüklüğünün 162 olarak gerçekleşmesi ve örneği temsil yeteneğine sahip olması parametrik olmayan testlerin yanı sıra parametrik testlerin kullanımına da olanak tanımaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında araştırma verilerinin analizinde hem parametrik hem de parametrik olmayan analiz tekniklerinden yararlanılabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen verileri değerlendirmek ve hipotezleri test etmek için kullanılacak testler şunlardır:

- Mann-Whitney U testi.
- Anova testi.
- Korelasyon analizi.
- Faktör analizi.
- Regresyon analizi.

4.2. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Araştırmanın bu bölümde dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel bilgelik ve bilgi yönetimi etkinliklerine olan etkisi ve örgütsel bilgeliğin bilgi yönetimi

üzerindeki etkilerini belirlemek için Konya Sanayi Odası'na kayıtlı Metal ve Makine sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerden toplanan veriler analiz edilecek ve bulguları sunulacaktır.

4.2.1. Araştırmaya Katılanları Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya farklı demografik özelliklerdeki çalışanlar katılmıştır. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

	Sayı	Yüzde
Bay	132	81,5
Bayan	30	18,5
Toplam	162	100,0

Araştırmaya katılanların %81,5'i bay ve %18,5'i bayandır. Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaşları

Yaş	Sayı	Yüzde
16,00	4	2,5
17,00	1	,6
18,00	3	1,9
19,00	3	1,9
20,00	2	1,2
21,00	4	2,5
22,00	3	1,9
23,00	5	3,1
24,00	9	5,6
25,00	12	7,4
26,00	6	3,7
27,00	11	6,8
28,00	7	4,3
29,00	4	2,5
30,00	8	4,9
31,00	3	1,9
32,00	11	6,8
33,00	8	4,9
34,00	4	2,5
35,00	7	4,3
36,00	9	5,6
37,00	5	3,1
38,00	3	1,9
39,00	4	2,5
40,00	7	4,3
41,00	2	1,2
42,00	6	3,7
45,00	4	2,5
46,00	1	,6
47,00	1	,6
50,00	1	,6
52,00	2	1,2

54,00	1	,6
56,00	1	,6
Toplam	162	100,0

Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları 31,1'dir. En genç yaştaki katılımcılar 16 yaşında ve toplam katılımcıların %2,5'ini oluşturmaktadırlar. En yaşlı katılımcı ise 56 yaşındadır ve bu oran toplam katılımcıların %1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.3'de sunulmuştur.

Tablo 4.3 Araştırmaya Katılanların Medenî Durumları

	Sayı	Yüzde
Bekâr	61	37,7
Evli	101	62,3
Toplam	162	100,0

Araştırmaya katılanların % 37,7'sinin medenî durumu bekâr, %62,3'lük kısmının ise evlidir.

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.4'de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1.14.2 Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyleri

	Sayı	Yüzde
İlk/ortaokul	17	10,5
Lise	49	30,2
Yüksekokul	42	25,9
Üniversite	54	33,3
Toplam	162	100,0

Araştırmaya katılanların %33,3'lük kısmı üniversite mezunudur. % 10,5'i ise ilk ve ortaokul düzeyinde eğitim almıştır. Araştırmaya katılanların unvanlarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.5'de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Unvanları

	Sayı	Yüzde
İdareci/Müdür	24	9,6
Şef	19	7,6
Personel	106	42,4
Müdür Yardımcısı	13	5,2
Toplam	162	100,0

Araştırmaya katılanların %42,4'ü çeşitli kademelerde görev yapan personeldir. %5,2'i müdür yardımcısı konumundadır.

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları birimlere ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.26. Araştırmaya Katılanların Birimleri

	Sayı	Yüzde
Pazarlama	79	49, 1
Dış Ticaret	17	10, 6
Sekreter-Asistan	4	2, 5
Mühendis	5	3, 1
Teknik Eleman	13	8, 1
İnsan Kaynakları	4	2, 5
Muhasebe	22	13, 7
Halkla İlişkiler	12	7, 5
Genel Hizmetler	5	3, 1
Toplam	161	100, 0

Araştırmaya katılanların %49,1'i pazarlama, %2,5 insan kaynakları biriminde çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1.17. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri

Süre (Yıl)	Sayı	Yüzde
1, 00	3	1, 9
2, 00	7	4, 4
3, 00	11	6, 9
4, 00	8	5, 0
5, 00	5	3, 1
6, 00	10	6, 3
7, 00	8	5, 0
8, 00	11	6, 9
9, 00	11	6, 9
10, 00	10	6, 3
11, 00	3	1, 9
12, 00	13	8, 1
13, 00	5	3, 1
14, 00	4	2, 5
15, 00	11	6, 9
16, 00	5	3, 1
17, 00	3	1, 9
18, 00	6	3, 8
19, 00	1	, 6
20, 00	6	3, 8
22, 00	2	1, 3
23, 00	3	1, 9
24, 00	3	1, 9
25, 00	5	3, 1
27, 00	1	, 6
30, 00	2	1, 3

Süre (Yıl)	Sayı	Yüzde
33,00	2	1,3
34,00	1	,6
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların çalışma süresi ortalamaları 11,63'tür. En az çalışma süresi 1 yıl olarak belirtilmiştir. 1 yıl çalışanlar, toplam katılımcıların %1,9'unu oluşturmaktadırlar. En uzun çalışma süresi ise 34 yıldır. En fazla çalışma süresi olan katılımcılar, toplam katılımcıların %0,6'sını oluşturmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1.18. Araştırmaya Katılanların Şu Andaki Kurumundaki Çalışma Süreleri

Süre (Yıl)	Sayı	Yüzde
1,00	17	10,6
2,00	25	15,6
3,00	17	10,6
4,00	14	8,8
5,00	13	8,1
6,00	10	6,3
7,00	11	6,9
8,00	10	6,3
9,00	7	4,4
10,00	8	5,0
11,00	3	1,9
12,00	4	2,5
13,00	10	6,3
14,00	2	1,3
15,00	7	4,4
16,00	1	,6
18,00	1	,6
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların şu andaki kurumda çalışma süresi ortalamaları 6,11'dir. En az çalışma süresi 1 yıldır. Mevcut işletmelerinde 1 yıl çalışanlar, toplam katılımcıların %10,6'sını oluşturmaktadırlar. Mevcut işletmelerde en uzun çalışma süresi 18 yıl şeklindedir ve bu çalışanlar, toplam katılımcıların %0,6'sını oluşturmaktadırlar.

4.2.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği

Veri toplamada kullanılan yöntem ne olursa olsun, veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi sonuçların güçlü olması bakımından önemlidir. Bu bağlamda araştırma verilerini değerlendirmeye ve hipotezlerin testine

başlanmadan önce veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği araştırılmıştır. Aşağıda anket formunda yer alan temel ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin sonuçları sunulmaktadır.

4.2.2.1. Veri Toplama Aracının Güvenirliği

Ölçeklerin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Bir başka deyişle aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınması ya da ölçmenin tesadüfi yanılığardan arınmış olması anlamındadır. Bir güvenilirlik indeks değeri olan Cronbach alpha, ölçeğin içerdiği faktörlerin kendi aralarında ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka plânda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi vermektedir (Portney ve Watkin: 1993, Şencan: 2005: Çakmur, 2012: 338).

Yapılan bir ölçmede zamana göre değişmezlik, iç tutarlılık ve bağımsız gözlemciler arası uyum gibi güvenilirlik ölçütleri aranabilir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Likert tipi ölçeklerde en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi) yönteminden yararlanılmıştır.

0 ile 1 arasında değerler alan Alfa Katsayısı, ağırlıklı bir standart değişim ortalamasıdır ve bireysel puanların k adet soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplamı ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleriyle benzerliğini ve yakınlığını ortaya koymaktadır (Ercan ve Kan, 2004: 213).

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeklerin güvenilirlik durumları aşağıda belirtilmektedir.

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlik,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlik,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlik (RTÜK, 2012: 3).

Bu çalışmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 4.9'da verilerin analizi sırasında toplam puanlarından yararlanılacak ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları ve ölçeğin yapısını tanıttıcı bilgiler özet olarak sunulmuştur.

Tablo 4.9. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Dönüşümsel Liderlik	5'li ölçek (1-5 arası)	20	0.954
Örgütsel Bilgelik	5'li ölçek (1-5 arası)	92	0.984
Bilgi Yönetimi	5'li ölçek (1-5 arası)	17	0.928

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerden tamamı yüksek düzeyde güvenilirliğe (içsel tutarlılığa) sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.928 ile 0.984 arasında değişmektedir. Bu sonuçlardan kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğuna karar verildikten sonra araştırmanın kavramsal modeline ilişkin daha ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmede araştırmanın kavramsal modelinin araştırılmasında yararlanılacak olan Dönüşümsel Liderlik Ölçeği, Örgütsel Bilgelik ve Bilgi Yönetim Ölçeği dikkate alınmıştır. Bu bağlamda her bir ölçeği oluşturan maddelere ilişkin güvenilirlik analizi bağlamında ölçeğin daha güvenilir bir hale getirilip getirilemeyeceği değerlendirilmiştir. Bir başka deyişle ölçeğin güvenilirliğini düşüren bir maddenin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için güvenilirlik analizi bağlamında Madde Toplam Korelasyon değerleri dikkate alınmıştır. Faktör analizi yapılacak olan ölçekler için madde toplam korelasyonu 0,5 ten küçük olan maddeler dikkate alınmamıştır. Ölçeklere ilişkin oluşan tablolar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.10'da dönüşümsel liderlik ölçeğine ait madde-toplam korelasyonları verilmektedir.

Tablo 4.1.1.10. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Ölçek	Soru No		Madde-Toplam Korelasyon	Güvn. Kat.	Ort.	Std. Sap.
Dönüşümsel Liderlik	A1	Astların en önemli değer ve inançları hakkında onlarla konuşur.	, 717	0. 954	3, 49	0, 73
	A2	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	, 662			
	A3	Kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.	, 600			
	A4	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	, 776			
	A5	Yöneticime benzetilmekten gurur duyarım.	, 690			
	A6	Grup yararını kişisel çıkarlarının üstünde tutar.	, 775			
	A7	Ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.	, 827			
	A8	Güç ve güven duygusu verir.	, 743			
	A9	Problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.	, 689			
	A10	Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	, 628			
	A11	Unvanın nasıl tamamlanacağına dair yeni çözümler öne sürer.	, 745			
	A12	Kritik varsayımların uygunluğu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	, 733			
	A13	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	, 651			
	A14	Başarılı olmak için ihtiyaç duyulandan heyecanla bahseder.	, 719			
	A15	Geleceğe ilişkin ilgi uyandıran bir vizyonu açıkça belirtir.	, 762			
	A16	Amaçların, gerçekleşeceğine ilişkin inancını belli eder.	, 659			
	A17	Öğretmeye ve koçluğa zaman harcar.	, 754			
	A18	Bana, grubun bir üyesi olmaktan çok birey olarak davranır.	, 506			
	A19	Diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu dikkate alır.	, 588			
	A20	Güçlü yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	, 696			

Tablo 4.10'dan görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik ölçeğine ait toplam korelasyon katsayıları 0, 5'in üzerindedir.

Tablo 4.11'de örgütsel bilgelik ölçeğine ait madde-toplam korelasyonları verilmektedir. Örgütsel bilgelik ölçeğinde yer alan madde sayısı fazla olduğu için B1-B92 ifadeleri Ek-2'de ayrıca verilmektedir.

Tablo 4.1.1.1. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Örgütsel Bilgelik Ölçeği

Ölçek	Soru Kodları ⁴	Madde-Toplam Korelasyon		Madde-Toplam Korelasyon	Güvn. Kat.	Ort.	Std. Sap.
Örgütsel Bilgelik	B1	, 479	B47	, 620	0. 984	3, 45	0, 72
	B2	, 659	B48	, 802			
	B3	, 621	B49	, 773			
	B4	, 626	B50	, 743			
	B5	, 643	B51	, 616			
	B6	, 596	B52	, 675			
	B7	, 344	B53	, 653			
	B8	, 339	B54	, 615			
	B9	, 649	B55	, 773			
	B10	, 699	B56	, 684			
	B11	, 685	B57	, 407			
	B12	, 755	B58	, 428			
	B13	, 585	B59	, 774			
	B14	, 680	B60	, 820			
	B15	, 626	B61	, 723			
	B16	, 517	B62	, 768			
	B17	, 095	B63	, 704			
	B18	, 669	B64	, 645			
	B19	, 777	B65	, 670			
	B20	, 734	B66	, 640			
	B21	, 748	B67	, 764			
	B22	, 627	B68	, 721			
	B23	, 427	B69	, 783			
	B24	, 464	B70	, 568			
	B25	, 434	B71	, 807			
	B26	, 690	B72	, 656			
	B27	, 646	B73	, 671			
	B28	, 559	B74	, 689			
	B29	, 721	B75	, 646			
	B30	, 731	B76	, 613			
	B31	, 599	B77	, 744			
	B32	, 635	B78	, 821			
	B33	, 623	B79	, 801			
	B34	, 487	B80	, 480			
	B35	, 561	B81	, 682			
	B36	, 345	B82	, 446			
	B37	, 451	B83	, 664			
	B38	, 456	B84	, 630			
	B39	, 689	B85	, 564			
	B40	, 674	B86	, 694			
	B41	, 552	B87	, 548			
	B42	, 824	B88	, 591			
	B43	, 751	B89	, 743			
	B44	, 720	B90	, 716			
	B45	, 751	B91	, 402			
	B46	, 524	B92	, 694			

⁴ B1-B92 ifadeleri için bakınız Ek-2

Tablo 4.11' den görüldüğü gibi örgütsel bilgelik ölçeğine ait toplam korelasyon katsayıları 0, 5'in üzerindedir.

Tablo 4.12'de bilgi yönetimi ölçeğine ait madde-toplam korelasyonları verilmektedir.

Tablo 4.1.1.12. Ölçeklerin Güvenilirlik (İçsel tutarlılık) Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikleri -Bilgi Yönetimi Ölçeği

Ölçek		Madde- Toplam Korelasyon	Güvn. Kat.	Ort.	Std. Sap.	
Bilgi Yönetimi	C1	Eğitim uygulamaları, alınan dersler ve yapılan tüm çalışmalar veri tabanlarında sürekli güncel tutularak çalışanların bilgiyi paylaşmaları sağlanır.	, 684	0, 928	3, 07	0, 76
	C2	Alınan dersler, eğitim kılavuzları, başarılı iş uygulamaları, yayınlar vb. yazılı hale getirilerek çalışanlar arasında bilgi paylaşımları sağlanır.	, 725			
	C3	Farklı birimlerdeki çalışanlar işbirliği ile bilgiyi paylaşırlar.	, 691			
	C4	Deneyimli çalışanların bilgilerini daha az deneyimli veya işe yeni başlayanlara aktarması sağlanır.	, 716			
	C5	Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili gayri resmi eğitim sağlanır.	, 692			
	C6	Çalışanların kurum dışından eğitim almaları teşvik edilir.	, 690			
	C7	Resmi koçluk uygulamaları kullanılır.	, 592			
	C8	Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili resmi eğitim sağlanır.	, 704			
	C9	Mevcut beceri ve bilgilerini güncel tutmaları için kurum dışından eğitimler almaları sağlanır.	, 711			
	C10	Yazılı bir bilgi yönetimi stratejimiz vardır.	, 562			
	C11	Bilgi paylaşımını teşvik eden bir değerler sistemi ve kültürü vardır.	, 681			
	C12	Bilgi elde etmek için stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar kullanılır.	, 597			
	C13	Rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. kaynaklar bilgi elde etmek için kullanılır.	, 539			
	C14	Kamu araştırma kurumları ve üniversiteler bilgi elde etmek için kullanılır.	, 724			
	C15	Kurum dışından bilgi elde etmek için kaynak ayrılır.	, 516			
	C16	Kurum içinde iletişimi sağlamak için kaynak ayrılır.	, 562			
	C17	Çalışanların kurum dışından uzmanlar ile proje ekiplerine katılmaları teşvik edilir.	, 644			

Tablo 4.12' den görüldüğü gibi bilgi yönetimi ölçeğine ait toplam korelasyon katsayıları 0, 5'in üzerindedir.

4.2.2.2. Veri Toplama Aracının İçerik ve Yapısal Geçerliliği

Araştırmalarda kullanılan tüm ölçüm araçlarının, ilgili konuda ölçüm yapabilmeleri için güvenilir ve geçerli olmaları gerekmektedir. Güvenilirlik, ölçümün ne kadarının hatadan arınmış olduğunu veya hataya atfedileceğinin bir göstergesidir. Geçerlilik ile kast edilen sadece ölçüm aracının uygun olması değil aynı zamanda konuyu hatasız olarak ölçmesidir (Çağlıyan, 2009: 225). Bu nedenle araştırma aracının geçerliliği içerik geçerliliği ve yapı geçerliliği analizi ile değerlendirilmektedir.

4.2.2.2.1. Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği, bir testin ölçülmesi plânlanan davranışları veya özellikleri temsil eden bir örnekleme ölçme yetisidir. Bir başka ifadeyle ölçeğin, test etmesi hedeflenen nitelikleri veya özellikleri ne ölçüde kapsadığı sorusuyla ilişkilidir. İçerik geçerliliğini belirleyebilmek için öncelikle ölçüm konusunun içeriklerini belirlemek gerekmektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin içerik geçerliliği aşağıdaki süreçlerle sağlanmıştır. Öncelikle araştırma amaçları belirlenerek bu çerçevede anket formunda olması gereken sorular ve soruların derecesini ölçmek için kullanılacak maddelerin belirlenmesi için geniş kapsamlı bir literatür araştırma ve incelenmesi yapılmıştır. Bu süreçte ölçekte kullanılacak sorular ve içerik maddeleri için öncelikle literatürde yer alan önceki çalışmalarda kullanılan maddeler sıralanmıştır.

Dönüşümsel liderlik ölçeği Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve birçok Türkçe çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. MLQ liderlik ölçeği araştırmacılar tarafından birçok ülkede ve örgütte uygulanarak geliştirilmiştir (Tracey ve Hinkin, 1999: 220).

Örgütsel bilgelik ölçeği ile yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle Paulo vd. (2003) tarafından kullanılan ölçeğe karar kılınmıştır. Ölçek dilinin Portekizce olması nedeniyle ölçek uzman dil bilimciler tarafından Türkçeye uyarlanmış ve ifadeler anketin uygulanacağı sektöre göre şekillendirilmiştir. Sonrasında ise hazırlanan sorular konunun uzmanları ile birlikte incelenmiş, gelen

öneriler doğrultusunda ölçekteki sorular ve ifadeler değerlendirilmiş, uygun olmayanlar çıkartılmıştır.

Bilgi yönetimi ölçeği ise İktisâdi İşbirliği ve Gelişme Teşkilâtı-OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) tarafından geliştirilen ve Almanya, İrlanda, Fransa, İtalya, Hollânda, İsveç ve Avusturya’da uygulanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek dilinin İngilizce olması nedeniyle ölçek uzman dil bilimciler tarafından Türkçeye uyarlanmış ve ifadeler anketin uygulanacağı sektöre göre şekillendirilmiştir.

4.2.2.2. Veri Toplama Aracının Yapısal Geçerliliği

Yapısal geçerlilik bilimsel olduğu kadar felsefî yönü de ağır basan bir geçerlilik ölçütüdür. Önceden kabul edilen olası “neden-sonuç” ilişkileri ile ilgili olup dolaylı ölçümlerin yapıldığı (asıl ölçülmek istenen olgunun onun çeşitli belirtileri ile ölçüldüğü) durumlarda, ölçülen belirtilerin gerçekten aranan belirtiler olup olmadığı ile ilgilidir ve ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin belirtilerin doğruluğunun bilimsel olarak gösterilmesidir.

Değişkenlerin bir faktör üzerindeki faktör ağırlıkları yüksekse bu değişkenlerin yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenir. Ancak çoğu zaman bu yeterli olmamakta ve yapısal geçerliliğin araştırılması için iki önemli araç devreye girmektedir. Bunlardan birisi faktör analizi ve diğeri “bilinen grup” ile karşılaştırma (ya da geçerliliği önceden bilinen bir ölçü aracı ile karşılaştırma) tekniğidir (Karasar, 2005: 152). Bilindiği gibi faktör analizi yapı geçerliğinin incelenmesinde en güçlü yöntemlerden birisi olup literatürde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Jonsson, 2000:1457; Bülbül, 2003, Ömürbek, 2003).

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizinde amaç çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktörler” ifade edilmesidir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005: 152). Bu şekilde aynı özelliği ölçen değişkenler bir araya toplanarak ölçmenin daha az sayıda faktörle yapılması olanaklı hale gelir. Bu

çalışmada da, araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı ölçeklerin yapısal geçerliliklerini test etmek, bir başka deyişle tek bir yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek ve ölçeği oluşturan maddelerin faktör yapısını belirlemek için bir faktör analizi tekniği olan “asal bileşenler” analizinden yararlanılmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyon düzeyi ve faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiyle değerlendirilmiştir (Ang vd., 2000; Bülbül, 2003; Ömürbek, 20003). Sonuçlar Tablo 4.13’de görülmektedir.

Tablo 4.13. Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri

Ölçekler	KMO	Barlett	p
Dönüşümsel Liderlik	0.900	2347,641	<.001
Bilgi Yönetimi	0.833	1803,709	<.001

KMO’da 0.50’den düşük değerler kabul edilemez düzeyi ifade ederken, 1’e yakın KMO değerleri çok iyi olarak kabul edilmektedir (Ang vd., 2000: 57). Tablo 4.13’de görüldüğü gibi çalışmada yer alan temel ölçeklerin KMO değerlerinin tamamı 0.50’den büyüktür. Bu değerlerin yüksek düzeyde çıkması değişkenlerin faktör analizine tabi tutulabileceğini ortaya koymaktadır.

Barlett testi de verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini ve değişkenler arasındaki ilişkinin, analiz için elverişlilik derecesini ve sonuçların istatistiksel anlamlılık taşıdığına işaret etmektedir. Bu noktada KMO ve Barlett testi sonuçları çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğunu ve bunun sonucunda anlamlı gruplar oluşabileceğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları ölçekle ilgili başlıklarda ayrıntılı olarak verilmiştir.

4.2.3. İşletmelerdeki Dönüşümsel Liderlik Algısı

Araştırmaya katılanların Dönüşümsel liderlik ölçeğindeki maddelere ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.14’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.14. Dönüşümsel Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

	Yöneticim.....	Ort.	Std. Sap.
A14	Başarılı olmak için ihtiyaç duyulanlardan heyecanla bahseder.	3, 63	1, 03
A4	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3, 60	1, 06
A10	Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	3, 60	1, 05
A3	Kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.	3, 59	1, 08
A1	Astların en önemli değer ve inançları hakkında onlarla konuşur.	3, 57	0, 95
A5	Yöneticime benzetilmekten gurur duyarım.	3, 54	0, 93
A7	Ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.	3, 54	0, 98
A11	Unvanın nasıl tamamlanacağına dair yeni çözümler öne sürer.	3, 53	0, 98
A12	Kritik varsayımların uygunluğu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	3, 53	0, 91
A16	Amaçların, gerçekleşeceğine ilişkin inancımı belli eder.	3, 52	1, 02
A17	Öğretmeye ve koçluğa zaman harcar.	3, 52	0, 80
A13	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	3, 50	1, 05
A15	Geleceğe ilişkin ilgi uyandıran bir vizyonu açıkça belirtir.	3, 47	1, 11
A18	Bana, grubun bir üyesi olmaktan çok birey olarak davranır.	3, 47	0, 98
A6	Grup yararını kişisel çıkarlarının üstünde tutar.	3, 42	1, 00
A9	Problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.	3, 39	1, 06
A19	Diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu dikkate alır.	3, 34	1, 16
A2	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	3, 30	1, 19
A20	Güçlü yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	3, 30	1, 08
A8	Güç ve güven duygusu verir.	3, 18	1, 02
	Toplam*	69, 34	15, 09

Notlar: (i) n=139, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=583, 641$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.14 incelendiğinde çok ilham kaynağı olma boyutunun “Yöneticim başarılı olmak için ihtiyaç duyulanlardan heyecanla bahseder” ifadesi 3, 63 ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci ve üçüncü sırayı ise 3, 60 ortalama ile ideal etki boyutunun “Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” ve zihinsel teşvik boyutunun “Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar” ifadeleri yer almaktadır. İdeal etki boyutunun “Yöneticim güç ve güven duygusu verir” ifadesi ise 3, 18 ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 4.14 elde edilen sonuçlar ölçek bağlamında değerlendirildiğinde (en düşük değer 3, 18 olması) her bir maddeye katılım düzeyinin ortadan daha yüksek düzeyde olduğu ve genel olarak örgütsel bilgelik davranışlarının görüldüğü sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca elde edilen sonuçlar literatür bağlamında değerlendirildiğinde ise yöneticim bireysel ilgi boyutunun “güçlü yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.”

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup *Dönüşümsel Liderlik* ölçeği için bu değer 0,954'tür. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

(Akca, 2012: 176; Koçak, 2009: 81), faktörü ideal etki boyutunun “Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular” (Krishna, 2011: 117) faktörlerinin daha yüksek çıktığı görülmektedir. Buna göre dönüşümsel liderlik davranışlarının algılarının farklı olduğu sonucuna gidilebilir.

Yapısal geçerliliği sağlamak için araştırmada kullanılan temel ölçekler, bağımsız olarak asal bileşen faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin birden çok faktöre yüklenmesinde literatürde en çok kullanılan yöntem olan varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizinden yararlanılmıştır (Ali, 2000:155; Jonsson, 2000:1458). Faktör analizi sonucu, en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin 1 'den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin 0.45 'den büyük olmaları koşulu aranmıştır (Samson ve Terziovski, 1999:403; Jonsson, 2000:1457). *Dönüşümsel Liderlik* ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.15. Asal Bileşen Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Toplam Varyans (%)
Dönüşümsel Liderlik Ölçeği (Cronbach Alpha=0,954)	A1	,680				73.588
	A2	,518				
	A3	,578				
	A4	,624				
	A5	,757				
	A6	,693				
	A7	,713				
	A8	,666				
	A9			,782		
	A10			,662		
	A11			,725		
	A12			,855		
	A13		,713			
	A14		,843			
	A15		,651			
	A16		,677			
	A17				,697	
	A18				,775	
	A19				,675	
	A20				,622	
	<i>Özdeğer</i>	10,760	1,440	1,392	1,126	
<i>Açıklanan Varyans (%)</i>	53,799	7,202	6,959	5,628		
<i>Cronbach alpha değeri</i>	0.921	0,881	0,889	0,845		

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi. (ii) KMO: 0.900, Barlett Testi=2347,641; $p < .001$.

Varimaks rotasyonlu faktör analizi sonucu *Dönüşümsel Liderlik* ölçeği dört yeni boyuta ayrılmıştır. Yeni oluşan boyutların öz değerleri 1'den büyüktür. Maddeler toplam varyansın %73.588'ini açıklamakta olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0.45'ten büyüktür.

Dönüşümsel Liderlik ölçeği bağlamında oluşan yeni ölçeğin boyutları *Faktör1*, *Faktör 2*, *Faktör 3* ve *Faktör 4* şeklinde olup bu faktörlerin literatür bilgileri dikkate alınarak yeniden isimlendirilebileceği sonucuna varılmıştır. *Dönüşümsel Liderlik* ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturduğundan faktörlerin yeniden isimlendirilmesinde, çalışmanın Birinci Kısımında yer alan sınıflandırmalardan faydalanılmıştır. Ölçekteki faktörler *Faktör1*-İdeal Etki, *Faktör 2*-İlham Kaynağı Olma, *Faktör 3*-Zihinsel Teşvik ve *Faktör 4*-Bireysel İlgi şeklinde literatüre uygun olarak isimlendirilmiştir.

Sonuç olarak yapısal geçerlilik bağlamında yapılan faktör analizlerine göre ölçekler yeniden düzenlenmiştir. Ölçeklerin tamamının özdeğeri 1'den büyüktür ve faktör yükleri 0.518 ile 0.855 arasında değişmektedir. Bu bulgular anket formunda yer alan ölçeklerin iyi bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca oluşan yeni ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları hesaplanmış ve yeni ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip oldukları görülmüştür.

Buraya kadar yapılan incelemelerden, güvenilirlik ve geçerliliği doğrulanmış veri toplama araçları ile yeterli büyüklükte ve örnek kütle temsil yeteneğine sahip bir örnekten verilerin toplandığı görülmektedir.

4.2.4. İşletmelerdeki Örgütsel Bilgelik Algısı

Örgütsel Bilgelik ölçeği Paulo Pinheiro (2012) tarafından North Bilgelik Matrisi ile Jordan ve Jones (1997) ölçeklerini birleştirerek elde ettiği yeni bir ölçek olup yazarı tarafından tanımlanan toplam 10 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada da çalışmanın bütünlüğünü bozmamak adına yazarın orijinal tanımlamasına bağlı kalınmış ve Örgütsel Bilgelik ölçeği toplam 92 madde ve 10'den oluşan bir ölçek olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.16'daki maddeler

beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.16. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşterilere verilen cevaplar her zaman doğru ve tatminkârdır.	4, 04	0, 79
Müşteriler karmaşık soruları hızlı ve doğru yanıtlanır.	3, 99	0, 77
Sunulan hizmetlerin kalitesi ve verimlilikleri değerlendirildiğinde başarı fark edilir.	3, 87	0, 81
Sorunların çözüm sürecinde gerektiğinde bilgisine başvurulacak anlaşmalı uzmanlarımız vardır.	3, 67	0, 97
Hizmet sürecinin mevcut durumu hakkındaki bilgilendirme ve geri bildirimler değerlendirilir.	3, 64	0, 86
Kurum içinde gerektiğinde fikir alışverişi, beyin fırtınası yapılır.	3, 60	1, 03
Müşteri memnuniyeti periyodik olarak ölçülür.	3, 53	0, 81
Dokümantasyon kalitesini artırmak için mevcut uygulamalar geliştirilir/sürekli iyileştirilir.	3, 50	1, 12
Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.	3, 49	1, 06
Kurumsal bilgi aktarımına önem verilir.	3, 47	1, 12
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu Toplam*	36, 80	6, 26

Notlar: (i) n=156, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=576, 672$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.16 incelendiğinde “Müşterilere verilen cevaplar her zaman doğru ve tatminkârdır.” ifadesi 4, 04 ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırayı alan “Müşteriler karmaşık soruları hızlı ve doğru yanıtlanır.” ifadesi 3, 99 bir ortalamaya sahipken üçüncü sırayı ise 3, 87 ortalama ile “Sunulan hizmetlerin kalitesi ve verimlilikleri değerlendirildiğinde başarı fark edilir.” ifadesi almaktadır. “Kurumsal bilgi aktarımına önem verilir.” ifadesi ise 3, 47 ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Örgüt amaçları doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerin başarısı için mevcut işlem, süreç ve kullanılan yöntemler bütünlüğünü sağlayarak bilgi kaynaklarını etkin yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt içindeki süreçlerde bilgi edinimi ve paylaşımı ile edinilen bilgilerin gerektiği an istenilen formatlarda müşterilere sunulması örgütler için önemlidir. Elde edilen faktörlere bakıldığında müşterilere, tatminkâr olduğu kadar hızlı ve doğru bilgilerin verildiği görülmektedir. Örgüt başarısı

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Örgüt Faaliyetleri ölçeği için bu değer 0,891'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

için bilgi faktörü sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları örgütlerde müşterilere bilgi sunumunun örgüt için önemli ve bu bilgilerin verilebilmesi için bilgi yönetim süreçlerinin etkin yürütüldüğü sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Yanıt Kapasitesi Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.17'deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.17. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Yanıt Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Yanıt Kapasitesi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşterilere kolay erişilebilir.	4, 10	0, 83
Müşterilerin bilgi almak için beklemek zorunda oldukları sürenin en aza indirilmesi amaçlanır.	4, 10	0, 84
Müşterilerden gelen sorulara hızlı cevap verilir.	4, 04	0, 89
Uygulamaların kayıt altına alınması ve yönlendirilmesi başarılıdır.	3, 83	0, 95
Müşteriler hakkında ki doğru bilgi kısa sürede alınır	3, 77	0, 85
Sorunların tespiti ve çözümü arasındaki süre kısadır.	3, 71	0, 88
Aynı müşteriye daha önce sunulan hizmetler hızlı biçimde kontrol edilebilir.	3, 64	1, 01
Müşteri sunulan hizmetlerin kalitesi sürekli kontrol edilir.	3, 63	1, 04
Rekabetçi pazarda yeni değişiklikler yapmak için yeterli zaman ayrılır.	3, 48	0, 98
Yanıt Kapasitesi Boyutu Toplam*	34, 31	5, 84

Notlar: (i) n=154, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=602, 658$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.17 incelendiğinde “Müşterilere kolay erişilebilir.” ile “Müşterilerin bilgi almak için beklemek zorunda oldukları sürenin en aza indirilmesi amaçlanır.” ifadeleri 4, 10'luk ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırayı alan “Müşterilerden gelen sorulara hızlı cevap verilir.” ifadesinin ortalama değeri 4, 04 iken sonda yer alan “Rekabetçi pazarda yeni değişiklikler yapmak için yeterli zaman ayrılır.” ifadesinin ortalaması 3, 48 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan müşterilere ait bilgilerle müşterilerin ihtiyaç duyabilecekleri bilgilerin kolay erişilebilir, güncel veritabanlarında tutulduğu ve bu bilgilerin hazırlanması için ayrılan sürenin uzun olmadığı sonucuna varılabilir.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Yanıt Kapasitesi ölçeği için bu değer 0,905'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.18'deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.18. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşteri sorunları zamanında ve başarılı biçimde çözülür.	3, 92	0, 75
Müşteri sorunlarının zamanında algılanması ve çözülmesi için gereken sorumluluklar her zaman taşınır.	3, 79	0, 90
Hizmetlerdeki sorunlar zamanında çözülür.	3, 69	0, 91
Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında çözülür.	3, 68	0, 94
Çalışanların aksaklıkları çözme yetenekleri yüksektir.	3, 60	1, 00
Müşteri memnuniyeti anketler, odak (focus) grupları, iç kontroller ve mülakatlar ile ölçülür.	3, 54	0, 85
Teknolojik gelişmeler zamanında fark edilerek sistematik olarak uygulanır.	3, 33	0, 96
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu Toplam*	25, 54	4, 23

Notlar: (i) n=156, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=513, 142$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Sorunları çözme kapasitesi ve becerileri örgütsel bilgeliğin önemli boyutlarından birisidir. Mevcut veya olası sorunların ne kadar sürede çözüme ulaştırıldığı, örgütün bilgi yönetimi boyutuna kattığı deneyim, paylaşım, yetenek ve uyumun bir göstergesidir.

Tablo 4.18 incelendiğinde “Müşteri sorunları zamanında ve başarılı biçimde çözülür.” ifadesi 3, 92’lik ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırayı alan “Müşteri sorunlarının zamanında algılanması ve çözülmesi için gereken sorumluluklar her zaman taşınır.” ifadesinin ortalama değeri 3, 79 iken en sonda yer alan “Teknolojik gelişmeler zamanında fark edilerek sistematik olarak uygulanır.” ifadesinin ortalaması 3, 33 olarak bulunmuştur.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Sorunları Çözme Kapasitesi ölçeği için bu değer 0,862’dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Bu boyut, mevcut bilginin, örtük bilgiyle harmanlanıp eylemlerde kullanabilme becerisini yansıtmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre müşteri sorunlarının zamanında ve başarılı biçimde çözülüyor olması, hem müşterilere gösterilen önemin hem de çalışanlar tarafından sorunlara yaklaşma biçimleri ve örgütün sahip olunan mevcut bilgilerin karar verme, deneyim ve bilgi paylaşımı ve diyalog gibi unsurlarla birleştirilerek uygulamada ve sorun çözmede etkin biçimde kullanıldığını ifade etmektedir. Müşteri sorunlarına, hizmette meydana gelen aksaklıklara, hizmet sürecinde karşılaşılan bazı durumlarda çözüm sunabilme yeteneğinin ve çalışanların problem çözme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.19'daki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.1.1.19. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşteri şikâyetleri değerlendirilip ilgili birime iletilir.	3, 91	0, 93
Verilerin doğruluğu ve gerçekliği yüksek güvenilirliktedir.	3, 81	0, 79
Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında fark edilir.	3, 76	0, 78
Pazar analizleri, pazardaki yeniliklerin fark edilmesinde çok etkilidir.	3, 70	0, 89
Hizmetlerdeki sorunlar zamanında fark edilir.	3, 59	0, 93
Rekabet analizlerinin güvenilirliği test edilir.	3, 59	0, 94
Kurumsal ilkeler zincirini en iyi duruma getirmek için çaba gösterilir.	3, 24	1, 04
Hizmet sunumu sırasında oluşabilecek sorunlara çözüm üretebilecek danışma birimimiz vardır.	3, 18	1, 08
Standartlar, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile değerlendirilir.	2, 96	1, 02
Mevcut prosedürleri en aza indirgeyerek çalışanlar ile rakip çalışanları, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile karşılaştırılır.	2, 95	0, 95
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu Toplam*	34, 69	6, 29

Notlar: (i) n=140, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=634, 789$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu ölçeği için bu değer 0,897'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Veri, enformasyon ve bilgi olmadan örgütsel bilgeliğe ulaşılması mümkün değildir. Bu unsurlar örgütsel hafızayı, bilgi yaratma kapasitesini, öğrenme, yaratıcılık ve inovasyon becerilerini doğrudan etkilemektedir.

Tablo 4.19 incelendiğinde “Müşteri şikâyetleri değerlendirilip ilgili birime iletilir.” ifadesi 3, 91’lik ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Bu sonuca göre geribildirimlerin önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanıldığı söylenebilir. Müşteri şikâyetleri doğru değerlendirildiğinde ve gerekli dersler çıkarıldığında deneyim kazanmak adına örgütler için önemlidir. İkinci ve üçüncü sırayı 3, 81 ve 3, 76 ortalama ile “Verilerin doğruluğu ve gerçekliği yüksek güvenilirliktedir.” ve “Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında fark edilir.” ifadeleri almaktadır. “Mevcut prosedürleri en aza indirgeyerek çalışanlar ile rakip çalışanları, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (Benchmarks) ile karşılaştırılır.” ifadesi ise 2, 95’lik ortalama ile son sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örgütlerin geribildirim mekanizmasını önemli bir veri elde etme aracı olarak gördükleri, doğru ve güvenilir veri, enformasyon ve bilgiye sahip oldukları ve bu unsurları doğru zamanda ve doğru yerde kullanabilme yetkinlikleri olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Hafıza Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.20’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.20. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Hafıza Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Hafıza Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Eski kayıtlara kısa sürede erişim sağlanır.	3, 82	1, 01
Eski kayıtlara/belgelere zamanında erişim sağlanır.	3, 80	1, 04
Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.	3, 63	0, 99
Farklı ürün/hizmetler arasında çapraz karşılaştırmalar hızlı yapılır.	3, 58	0, 97
Dokümantasyondaki tüm belgeler anlaşılabilir ve kolay kullanılabilir.	3, 58	1, 06
Kısa ve uzun vadeli kurumsal sorumluluk gerektiren adımlar başarıyla atılır.	3, 51	0, 89
Bu dokümantasyonun kullanılabilirliği yüksektir.	3, 47	0, 98
Hizmet geliştirme süreci dokümantasyonu kalitelidir.	3, 44	1, 01
Hafıza Boyutu Toplam*	28, 82	6, 17

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Hafıza Boyutu ölçeği için bu değer 0,903'dir. Bu bilgilere göre Cronbach

Notlar: (i) n=152, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=535, 443$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Örgütsel faaliyetlerin sürekliliği ve geleceğe aktarılması için örgütlerin çeşitli yetenekler geliştirerek veri, enformasyon ve bilgiyi depolamaları gerekmektedir. Bu bağlamda ölçeğin hafıza boyutunda kastedilen örgütsel hafıza kavramı, örgütün tüm üyelerinin bireysel hafızalarını; örgüt kültürü, standart faaliyet prosedürleri, beklenen rol davranışları ve çevresel faktörlerden kaynaklanan içsel hafıza (Moorman ve Miner, 1997: 92) ile deneyim, know-how gibi örtük bilgi kaynaklarını ve veritabanlarında kayıtlı veri ve enformasyon gibi açık bilgi unsurlarını da kapsamaktadır.

Tablo 4.20 incelendiğinde “Eski kayıtlara kısa sürede erişim sağlanır.” ifadesi 3, 83’lik ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırayı 3, 80 ortalama ile “Eski kayıtlara/belgelere zamanında erişim sağlanır.” ifadesi almaktadır. “Hizmet geliştirme süreci dokümantasyonu kalitelidir.” ifadesi ise 3, 44’lik ortalama ile son sırada yer almaktadır. Örgütler için hafızadan yararlanma oranı, örgütsel başarının en önemli etkenlerden biridir. Bu sonuçlardan örgütlerin arşivleme, kayıtların kullanım kapasiteleri, dokümantasyon çalışmalarında elde edilen bilgilerin, örgütün kolektif bilgisine eklenerek örgütsel hafızaya katkı sağladığı ve gerektiğinde kullanılması için kolaylıkla erişilebildiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.21’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.21. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği – Öğrenme, Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşteri ihtiyaçları sürekli analiz edilir.	3, 59	0, 88
Öğrenilen ve uygulanan yenilikler müşterilere sistematik olarak yansıtılır.	3, 59	0, 87
Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) vardır	3, 49	1, 03
Rekabet ortamındaki öğrenme kapasitesi hızlı ve sistemli biçimde geliştirilir.	3, 44	0, 96
Daha fazla bilgi sağlamak için sürekli müşterilerimizden oluşturulan bir gruptan yararlanılır.	3, 04	1, 10
Deneyimler meslek kuruluşlarıyla paylaşılır.	2, 95	0, 91
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu Toplam*	20, 11	4, 21

Notlar: (i) n=148, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=474, 754$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Matthews'e göre veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik hiyerarşisinin sonraki adımlarında örgütün çalışanlarına, süreçlerine ve hizmet kalitesini artırmaya yardımcı olacak yaratıcılık, inovasyon, yeni veri ve deneyim süreçleri gelmektedir (Noordin, 2004: 97). Örgütlerin yeni ürün/hizmet tasarımlarının fikir aşamasında ağırlıklı olarak örtük bilginin unsurlarına rastlanırken örtük bilgiden elde edilen yeni fikirler daha sonra açık bilgiye dönüştürülebilmektedir (Kulaklı, 2005: 268).

Örgütsel bilgelik, örgütün gelecekte olmayı ya da yapmak istediklerini bugünden keşfederek gerekli plânlamaları yapmayı sağlamaktadır (Thierauf ve Hoctor, 2006: 121). Yeni ürün/ hizmet geliştirme ve bunu pazara en kısa zamanda sunma örgütler açısından en önemli rekabet avantajlarından birisidir. Bu nedenlerle örgütler, ürünlere, işlemlere, çalışanlara ilişkin öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçilik anlayışını geliştirmek için gerekli iş ortamlarının hazırlanması ve bunu destekleyecek yönetsel ve kültürel mekanizmalarla çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkararak kullanılmaya özendirilmesi gerekmektedir. Artık bilinmektedir ki müşteri beklenti ve ihtiyaçları sürekli farklılaşmaktadır. Bir bakıma zorlayıcı etkileri de olan bu değişim örgütleri

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi ölçeği için bu değer 0,824'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

yaratıcı ve yenilikçi ürün ve hizmet sunumuna yönlendirmekte ve dolayısıyla yaratıcı ve yenilikçiliği ayakta kalmanın ön koşulu haline getirmektedir.

Tablo 4.21 incelendiğinde “Müşteri ihtiyaçları sürekli analiz edilir.” ve “Öğrenilen ve uygulanan yenilikler müşterilere sistematik olarak yansıtılır.” ifadeleri 3, 59’luk ortalama ile ilk sırada yer almaktadırlar. İkinci sırayı 3, 49 ortalama ile “Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) vardır” ifadesi almaktadır. Elde edilen sonuçlar, müşteri ihtiyaçlarındaki sürekli farklılaşmanın ve değişimin dikkate alındığını ve bu verilerin ürün veya hizmet süreçlerinde tekrar müşterilere yansıtıldığını göstermektedir. “Deneyimler meslek kuruluşlarıyla paylaşılır.” ifadesi ise 2, 95’lik ortalama ile son sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlardan müşterilere ve onlara sunulan bilgiye önem verildiğini ancak meslek kuruluşları, eğitim kurumları gibi çeşitli paydaşlarla bilgi ve deneyim paylaşımının az olduğu söylenebilir. Bu sonuç, örgütlerin çevreleriyle etkileşimlerinin az olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Bilgi Yaratımı Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.22’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.22. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Bilgi Yaratımı Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Bilgi Yaratımı Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Rekabete yönelik yeni ürün/hizmetler pazara kısa sürede sunulur.	3, 79	1, 04
Ürün/hizmet geliştirmede yetenekliyiz.	3, 65	1, 11
Ürün/hizmet yelpazesini geliştirmek için yoğun çaba sarf edilir.	3, 59	1, 05
Müşterilerin hizmetlerde sorun yaşamamaları için çağdaş metotlar geliştirilerek doğru çözüme ulaşılması sağlanır.	3, 52	0, 96
Yaratıcı teknikler gerektiğinde kullanılır.	3, 52	1, 03
Deneyimler sonucu kazanılan bilgi, rakipler karşısında kurumsal etkinliği artırmada kullanılır.	3, 46	0, 96
Pazar eğilimleri zamanında fark edilir.	3, 41	1, 01
Yeni rekabet alanları oluşturarak çalışanlar bu sisteme dâhil edilir.	3, 37	0, 93
Deneyimler sonucunda edinilen bilginin rakiplerle paylaşılması sektördeki diğer kurumlar tarafından olumlu değerlendirilmektedir.	3, 23	0, 93
Bilgi transferine ilişkin tanımlanmış kurumsal bir süreç vardır.	3, 19	1, 06
Bilgi Yaratımı Boyutu Toplam*	34, 73	7, 22

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Bilgi Yaratımı ölçeği için bu değer 0,894'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Notlar: (i) n=147, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=541, 299$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Örgütlerde bilgi yaratımı, dışsal ve içsel bilgi kaynaklarından sürekli bilgi ediniminin olduğu kesintisiz bir süreç olmalıdır. Bunun için en önemli faktörlerden birisi örgütün bilgi yaratabilme ve bunu örgüt geneline yayabilme becerisidir.

Tablo 4.22 incelendiğinde “Rekabete yönelik yeni ürün/ hizmetler pazara kısa sürede sunulur.” ifadesi 3, 79’luk ortalama ile ilk sırada yer almaktadırlar. İkinci sırayı 3, 65 ortalama ile “Ürün/hizmet geliştirmede yetenekliyiz.” ifadesi almaktadır. “Bilgi transferine ilişkin tanımlanmış kurumsal bir süreç vardır.” ifadesi ise 3, 19’luk ortalama ile son sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan örgütlerin, bilgiyi hızlı biçimde ürün ve hizmetlere aktardıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Yeniden Öğrenme Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.23’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.23. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Yeniden Öğrenme Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Yeniden Öğrenme Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Yeni hizmetler başarılı bir şekilde sunulur	3, 83	0, 77
Yenilenmiş ürün/hizmetler etkili biçimde pazarlanır.	3, 71	1, 01
Daha önce yaşanan hatalar dikkate alınır ve tekrarlanmasını önlemek için üretilen çözümler sistematik olarak uygulanır.	3, 62	1, 01
Mevcut hizmetlerde değişiklik yapma becerisi yüksektir	3, 58	0, 89
Mevcut işlemleri geliştirmek için iş geliştirme/ar-ge birimi vardır.	2, 85	1, 10
Yeniden Öğrenme Boyutu Toplam*	17, 58	3, 49

Notlar: (i) n=156, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=477, 799$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Yeniden öğrenme, örgütteki değişimi, yeniliği, süreçlerin değişimi ve genişlemesini; sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesini sürekli kılan eylemler bütünüdür.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Yeniden Öğrenme ölçeği için bu değer 0,787’dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.23 incelendiğinde “Yeni hizmetler başarılı bir şekilde sunulur” ifadesi 3, 83'lük ortalama ile ilk sırada yer almaktadırlar. İkinci sırayı 3, 71 ortalama ile “Yenilenmiş ürün/hizmetler etkili biçimde pazarlanır” ifadesi almaktadır. “Mevcut işlemleri geliştirmek için iş geliştirme/ar-ge birimi vardır.” ifadesi ise 2, 85'lik ortalama ile son sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara olmadığı yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulduğu ve geçmişte yapılan hatalardan ders çıkarıldığı sonucuna varılabilir. Ancak Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve yenilikçi ürün/ hizmet yaratılmasının teşvik edilmesi gerektiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Çalışan Katılımı Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.24'deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.24. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Çalışan Katılımı Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Çalışan Katılımı Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ortamı vardır.	3, 93	2, 45
Çalışanların aksaklıkları algılama yetenekleri yüksektir.	3, 51	1, 02
Çalışanların, kurumdaki yeni gelişmeler hakkında bilgi edinme imkânları vardır.	3, 45	0, 95
Kurum içinde hizmet akışı periyodik olarak değerlendirilir.	3, 45	0, 88
Satın alma ve bilgi iletimi için sağlanan teşvikler yeterlidir.	3, 45	0, 90
Yöneticiler kurumsal bilgi akışında ve paylaşımında duyarlıdır.	3, 42	1, 04
Eğitimlerde öğrenilenler ile kurumsal uygulamalar arasında uyum vardır.	3, 41	0, 91
Mesleki gelişim için eğitim fırsatları sağlanır.	3, 39	0, 97
Yönetim ile çalışanlar arasında yapıcı bir iletişim vardır.	3, 37	1, 10
Birimler arasında sürekli bir iletişim vardır.	3, 36	1, 07
Kurumda küresel değerler ve sistemlerin olmasına özen gösterilir.	3, 34	0, 96
Çalışanların sorunlarını çözmeye gösterdikleri kişisel ve meslekî becerileri gelişmiştir.	3, 31	0, 90
Çalışanların resmi ve gayri resmi bilgi edinmeleri diyaloglara ve önceden tanımanmış prosedürlerle sağlanır.	3, 26	1, 03
İşe yeni başlayan çalışanların performanslarını artırmak için yüz yüze verilen hizmet içi eğitimler amacına uygundur.	3, 25	1, 05
Çalışanlar ile olan anlaşmazlıkları çözmeye konusunda üst yönetim duyarlıdır.	3, 23	1, 10
Çalışan memnuniyeti anket sonuçları öncelikle değerlendirilir.	2, 99	1, 13
Çalışan Katılımı Boyutu Toplam*	54, 11	11, 48

Notlar: (i) n=140, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=599, 018$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Çalışan Katılımı ölçeği için bu değer 0,927'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bilgelik, çalışanların katılımı, bilgi üretme ve paylaşma kapasiteleriyle doğrudan ilişkiyen çalışan katılımı boyutu, diğer boyutlardan bağımsız ancak örgüt içindeki genel davranış kurallarının yansıtıcısı konumundadır.

Tablo 4.24 incelendiğinde “Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ortamı vardır.” ifadesi 3, 93’lük ortalama ile ilk sırada yer almaktadırlar. İkinci sırayı 3, 51 ortalama ile “Çalışanların aksaklıkları algılama yetenekleri yüksektir” ifadesi almaktadır. “Çalışan memnuniyeti anket sonuçları öncelikle değerlendirilir.” ifadesi ise 2, 99’lük ortalama ile son sırada yer almaktadır. Bu doğrultuda çalışanların hem kendi aralarında hem de ilgili birim, yetkili ve yöneticileri arasında iletişimin olduğu; çalışanları bilgi yaratmaya teşvik ettikleri veya bilgi yaratılması için çalışanlara uygun şartlar hazırladıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği **Duygusal Zekâ Boyutuna** ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.25’deki maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.25. Örgütsel Bilgelik Ölçeği Duygusal Zekâ Boyutuna İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Duygusal Zekâ Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Müşteriler kendilerini güvende hissederler.	4, 10	0, 78
Kurum ve müşteriler arasında güven ortamı vardır.	4, 04	0, 78
Kurum içinde açık ve doğrudan iletişime olanak veren bir kültür vardır.	3, 75	0, 92
Müşterilerle empati kurulmaya çalışılır.	3, 73	0, 91
Müşterilerle işbirliğini geliştirmek için düzenli irtibat sağlanır.	3, 67	0, 85
Kurum içinde karşılıklı güveni destekleyen bir kültür vardır.	3, 54	0, 96
Farklı sektördeki kurumlarla işbirliği yapılır.	3, 43	0, 95
Motive eden bir çalışma ortamı vardır.	3, 38	1, 01
Eğitim programlarının çalışanların, profesyonel kariyerlerine etkisi vardır.	3, 17	1, 06
Sektördeki deneyimler rakipler ile gerektiğinde karşılıklı işbirliği çerçevesinde paylaşılır.	3, 12	0, 97
Çalışanların verimliliğini artıran ve genel sonuçları olumlu etkileyen bir ödül sistemi vardır.	2, 50	1, 22
Duygusal Zekâ Boyutu Toplam*	38, 43	7, 50

Notlar: (i) n=138, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=754, 988$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup Duygusal Zekâ ölçeği için bu değer 0,910'dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ; insanların kendilerinde bulunan karmaşık duyguları anlaması ve bu doğrultuda karşısındaki insanların da duygusal anlamdaki ifadelerini çözümlene empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanımaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 210) becerisini ifade etmektedir.

Tablo 4.25 incelendiğinde “Müşteriler kendilerini güvende hissederler.” ifadesi 4,10’luk ortalama ile ilk sırada yer almaktadırlar. İkinci sırayı 4,04 ortalama ile “Kurum ve müşteriler arasında güven ortamı vardır.” ifadesi almaktadır. “Çalışanların verimliliğini artıran ve genel sonuçları olumlu etkileyen bir ödül sistemi vardır.” ifadesi ise 2,50’lik ortalama ile son sırada yer almaktadır. Bu bağlamdaki soruların müşterilere, çalışanlara, pazara ve rekabete yönelik duygusal zekâyı ölçmeye yönelik olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeğinin boyutları dikkate alınarak genel bir değerlendirmesi aşağıda Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26. Örgütsel Bilgelik Ölçeğine İlişkin Genel Değerlendirme

Örgütsel Bilgelik Ölçeği - Yanıt Kapasitesi Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu (Madde sayısı:10)	36, 19	7, 43
Yanıt Kapasitesi Boyutu (Madde sayısı:9)	33, 64	6, 99
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu (Madde sayısı:7)	25, 30	5, 05
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu (Madde sayısı:10)	33, 56	7, 75
Hafıza Boyutu (Madde sayısı:8)	27, 79	7, 57
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu (Madde sayısı:6)	19, 48	5, 17
Bilgi Yaratımı Boyutu (Madde sayısı:10)	34, 07	8, 67
Yeniden Öğrenme Boyutu (Madde sayısı:5)	17, 31	3, 99
Çalışan Katılımı Boyutu (Madde sayısı:16)	53, 32	12, 74
Duygusal Zeka Boyutu (Madde sayısı:11)	37, 06	9, 64
Örgütsel Bilgelik Ölçeği Genel Toplam (Madde sayısı:92)	317, 59	66, 78

Notlar: (i) n=162, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=1424, 206$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.26’dan görüldüğü gibi en yüksek değer çalışan katılımı boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların bilgi paylaşım ve üretim süreçlerine dâhil edildiği sonucuna varılabilir.

4.2.5. İşletmelerdeki Bilgi Yönetimi Algısı

Araştırmaya katılanların Bilgi Yönetimi ölçeğindeki maddelere ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.27’deki maddeler beşli likert ölçeği

şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.27. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

	Ort.	Std. Sap.
Resmi koçluk uygulamaları kullanılır.	3, 69	0, 95
Bilgi elde etmek için stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar kullanılır.	3, 54	0, 74
Yazılı bir bilgi yönetimi stratejimiz vardır.	3, 47	0, 85
Mevcut beceri ve bilgilerini güncel tutmaları için kurum dışından eğitimler almaları sağlanır.	3, 38	0, 85
Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili gayri resmi eğitim sağlanır.	3, 30	0, 88
Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili resmi eğitim sağlanır.	3, 27	0, 90
Çalışanların kurum dışından eğitim almaları teşvik edilir.	3, 23	1, 05
Deneyimli çalışanların bilgilerini daha az deneyimli veya işe yeni başlayanlara aktarması sağlanır.	3, 22	0, 94
Eğitim uygulamaları, alınan dersler ve yapılan tüm çalışmalar veri tabanlarında sürekli güncel tutularak çalışanların bilgiyi paylaşmaları sağlanır.	3, 19	0, 77
Bilgi paylaşımını teşvik eden bir değerler sistemi ve kültürü vardır.	3, 19	0, 87
Alınan dersler, eğitim kılavuzları, başarılı iş uygulamaları, yayınlar vb. yazılı hale getirilerek çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlanır.	3, 01	0, 90
Kurum içinde iletişimi sağlamak için kaynak ayrılır.	3, 00	1, 04
Çalışanların kurum dışından uzmanlar ile proje ekiplerine katılmaları teşvik edilir.	2, 97	1, 09
Farklı birimlerdeki çalışanlar işbirliği ile bilgiyi paylaşırlar.	2, 96	0, 75
Rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. kaynaklar bilgi elde etmek için kullanılır.	2, 93	1, 00
Kamu araştırma kurumları ve üniversiteler bilgi elde etmek için kullanılır.	2, 93	1, 08
Kurum dışından bilgi elde etmek için kaynak ayrılır.	2, 90	0, 93
Toplam*	54, 19	10, 66

Notlar: (i) n=135, (ii) ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=650, 599$; $p<0, 001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.27 incelendiğinde “Resmi koçluk uygulamaları kullanılır.” ifadesi 3, 69 ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada 3, 54 ortalama ile “Bilgi elde etmek için stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar kullanılır” ifadesi yer almaktadır. Üçüncü sırada ise “Yazılı bir bilgi yönetimi stratejimiz vardır” ifadesi 3, 47 ortalama ile yer almaktadır. “Kurum dışından bilgi elde etmek için kaynak ayrılır” ifadesi ise 2, 90 ortalama ile son sırada yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçek OECD tarafından Avrupa’da yedi farklı ülkeyi kapsayan bir çalışmada kullanılmıştır. Çalışma sonuçları Tablo 4.27’de verilen bilgi

* Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin puanlar toplanmadan önce değişkenlerin Cronbach Alfa değerlerine bakılmış olup *Bilgi Yönetimi* ölçeği için bu değer 0,928’dir. Bu bilgilere göre Cronbach Alfa değeri, değişkenlere ilişkin madde puanlarının toplanarak analizlerde toplam puanın kullanılmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

yönetimi faktörlerinin kullanım oranlarına göre % olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada “Resmi koçluk uygulamaları kullanılır.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken OECD’nin çalışmasında bu ifade %28’lik bir oranda kullanıldığı ifade edilmiştir. Aynı çalışmada “Rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. kaynaklar bilgi elde etmek için kullanılır.” ifadesinin %92 oranında kullanıldığı ve en büyük değer olarak görülmektedir (OECD, 2003: 60). Aynı ifade mevcut çalışmada ise 2, 93 ortalamaya sahiptir ve en az gerçekleştirilen uygulamalardan birisidir. Çalışmalar arasındaki bu farklılık, örgütler ve hatta ülkeler arasında bilgi edinme biçimleri hakkında ipucu vermektedir. 2003 yılında dahi Avrupa’da bilgi yönetimi sürecinde örgüt içindeki ve dışındaki bilgi kaynaklarının en verimli varlıklar olarak algılandığı sonucuna varılabilir. Türkiye’de ise örgüt içinde kural ve prosedürler çerçevesinde resmi koçluk uygulamalarının daha yaygın olması örgüt içinde resmi süreçlerin daha yaygın olduğunu kanısını uyandırabilir.

Yapısal geçerliliği sağlamak için araştırmada kullanılan temel ölçekler, bağımsız olarak asal bileşen faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin birden çok faktöre yüklenmesinde literatürde en çok kullanılan yöntem olan varimax rotasyonlu asal bileşen faktör analizinden yararlanılmıştır (Ali, 2000:155; Jonsson, 2000:1458). Faktör analizi sonucu, en uygun çözümü bulmak amacıyla faktörlerin 1’den büyük özdeğere sahip olmaları ve faktör yüklerinin 0.45’den büyük olmaları koşulu aranmıştır (Jonsson, 2000: 1457). Bilgi Yönetimi ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 4.28. Asal Bileşen Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Toplam Varyans (%)
Bilgi Yönetimi Ölçeği (Cronbach Alpha =0, 954)	C1				, 748	74. 805
	C2				, 907	
	C3				, 543	
	C4	, 815				
	C5	, 833				
	C6	, 769				
	C7	, 818				
	C8	, 760				
	C9	, 644				
	C10			, 791		
	C11			, 685		
	C12			, 890		
	C13		, 762			
	C14		, 879			
	C15		, 713			
	C16		, 832			
	C17		, 724			
	Özdeğer	8, 030	2, 165	1, 475	1, 047	
Açıklanan Varyans (%)	47, 236	12, 736	8, 674	6, 160		
Cronbach alpha değeri	0. 897	0, 906	0, 837	0, 780		

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi. (ii) KMO: 0. 833, Barlett Testi=1803, 709; p<. 001.

Varimaks rotasyonlu faktör analizi sonucu *Bilgi Yönetimi* ölçeği dört yeni boyuta ayrılmıştır. Yeni oluşan boyutların öz değerleri 1'den büyüktür. Maddeler toplam varyansın %74. 805'ini açıklamakta olup maddelerin tamamının faktör yükleri 0. 45'ten büyüktür.

Bilgi Yönetimi ölçeği bağlamında oluşan yeni ölçeğin boyutları *Faktör1*, *Faktör 2*, *Faktör 3* ve *Faktör 4* şeklinde olup bu faktörlerin literatür bilgileri dikkate alınarak yeniden isimlendirilebileceği sonucuna varılmıştır. *Bilgi Yönetimi* ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlar literatüre uygun bir yapı oluşturduğundan faktörlerin yeniden isimlendirilmesinde, çalışmanın İkinci Kısımında yer alan sınıflandırmalardan faydalanılmıştır. Ölçekteki faktörler *Faktör1*-Eğitim ve Koçluk, *Faktör 2*-Bilgi Elde Etme, *Faktör 3*-Politika ve Stratejiler ve *Faktör 4*- İletişim şeklinde literatüre uygun olarak isimlendirilmiştir.

Sonuç olarak yapısal geçerlilik bağlamında yapılan faktör analizlerine göre ölçekler yeniden düzenlenmiştir. Ölçeklerin tamamının özdeğeri 1'den büyüktür ve faktör yükleri 0.543 ile 0.907 arasında değişmektedir. Bu bulgular anket formunda yer alan ölçeklerin iyi bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca oluşan

yeni ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları hesaplanmış ve yeni ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip oldukları görülmüştür.

4.2.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde daha önceki bölümde belirtilen hipotezler çeşitli analiz yöntemleri ile test edilecektir. Demografik verilerin dönüşümsel liderlik, örgütsel bilgelik ve bilgi yönetimi ile ilişkilerine dayalı hipotezler (Hipotez 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12) Anova ve Mann-Whitney U Testleri ile test edilmiştir.

Mann-Whitney U Testi, iki bağımsız örnek kütleinin aynı ana kütleinden gelip gelmediğini veya aynı ortalamaya sahip farklı ana kütleinden gelip gelmediğini belirlemede kullanılan bir teknik (Tekin, 2009: 168) olduğundan araştırmanın hipotezlerini ölçmek için uygundur. Varyans Analizi (ANOVA) testi ise bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için kullanılmaktadır (Tonta, 2008: 3). Buna göre Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 5, Hipotez 6, Hipotez 9 ve Hipotez 10 Mann-Whitney U Testiyle; Hipotez 3, Hipotez 4, Hipotez 7, Hipotez 8, Hipotez 11 ve Hipotez 12 ise Anova testi ile değerlendirilmiştir.

Dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik arasındaki ilişkilere yönelik olan hipotezler (Hipotez 13, 14, 15, 16) regresyon analizleri ile test edilmiştir.

4.2.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Hipotezler

Araştırmaya katılanların Dönüşümsel Liderlik ölçeği ile ilgili algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.29'da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.29. Cinsiyete Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi

	Cinsiyet				Mann-Whitney U Testi	
	Bay (n=132)		Bayan (n=30)		Z	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
İdeal Etki	27,76	6,82	28,93	4,84	-0,568	0,57
İlham Kaynağı Olma	14,08	3,54	13,57	4,94	-0,02	0,984
Zihinsel Teşvik	13,98	3,81	14,37	2,43	-0,093	0,926
Bireysel İlgi	13,69	3,71	14,00	3,01	-0,243	0,808
Genel Toplam	69,50	15,56	70,87	9,46	-0,175	0,861

Tablo 4.29 incelendiğinde cinsiyete göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin ideal etki, ilham kaynağı olma, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi bileşenlerinin her birinde de cinsiyet bakımından anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuçlar, “Katılımcıların cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır” şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Dönüşümsel Liderlik ölçeği ile ilgili algılarının medenî durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.30’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.30. Medenî Duruma Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi

	Medenî Durum				Mann-Whitney U Testi	
	Bekâr (n=61)		Evli (n=101)		Z	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
İdeal Etki	30,11	6,42	26,68	6,23	-3,253	<0,05
İlham Kaynağı Olma	14,95	3,66	13,40	3,82	-2,466	<0,05
Zihinsel Teşvik	14,26	4,02	13,92	3,32	-0,724	0,469
Bireysel İlgi	13,95	3,52	13,62	3,63	-0,655	0,513
Genel Toplam	73,28	14,71	67,62	14,20	-2,31	<0,05

Tablo 4.30 incelendiğinde medenî duruma göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. İdeal Etki ve İlham Kaynağı Olma maddelerindeki sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Aynı şekilde genel toplam puanlar arasındaki farkta istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu bağlamda tablodaki sonuçların “Katılımcıların medenî durumlarına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır” şeklindeki -2- numaralı hipotezi kısmen desteklediği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların Dönüşümsel Liderlik ölçeği ile ilgili algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.31’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.31. Eğitim Düzeylerine Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi

	Eğitim Düzeyi								Anova Testi	
	İlk/ortaokul (n=17)		Lise (n=49)		Yüksekokul (n=42)		Üniversite (n=54)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İdeal Etki	30, 12	5, 99	28, 31	6, 12	26, 76	6, 93	27, 94	6, 61	1, 15	0, 331
İlham Kaynağı Olma	13, 94	5, 02	14, 18	4, 21	13, 02	3, 26	14, 56	3, 38	1, 339	0, 264
Zihinsel Teşvik	15, 24	3, 53	13, 53	4, 13	14, 07	3, 47	14, 13	3, 15	0, 968	0, 409
Bireysel İlgi	14, 71	4, 07	13, 59	3, 52	13, 40	3, 08	13, 85	3, 86	0, 576	0, 632
Genel Toplam	74, 00	14, 93	69, 61	14, 29	67, 26	14, 98	70, 48	14, 53	0, 931	0, 427

Tablo 4.31 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır” şeklindeki -3- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Dönüşümsel Liderlik ölçeği ile ilgili algılarının unvanına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.32’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.32. Unvanlarına Göre Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Değerlendirmesi

	Unvan								Anova Testi	
	İdareci/Müdür (n=24)		Şef (n=19)		Personel (n=106)		Müdür Yardımcısı (n=13)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İdeal Etki	27, 38	6, 57	26, 58	5, 91	28, 57	6, 72	26, 31	5, 11	0, 937	0, 424
İlham Kaynağı Olma	13, 92	2, 93	14, 11	4, 04	14, 08	4, 08	13, 15	2, 88	0, 23	0, 875
Zihinsel Teşvik	14, 25	3, 53	12, 89	3, 70	14, 26	3, 71	13, 62	2, 33	0, 868	0, 459
Bireysel İlgi	13, 38	3, 59	12, 74	2, 84	14, 10	3, 81	13, 00	2, 12	1, 132	0, 338
Genel Toplam	68, 92	14, 55	66, 32	15, 11	71, 01	15, 08	66, 08	8, 66	0, 911	0, 437

Tablo 4.32 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların unvanına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır” şeklindeki -4- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Bilgi Yönetimi Uygulamaları ölçeği ile ilgili algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.33’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.33. Cinsiyete Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi

	Cinsiyet				Mann-Whitney U Testi	
	Bay (n=132)		Bayan (n=30)		Z	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
İletişim	8, 89	2, 39	9, 47	2, 18	-1, 341	0, 18
Eğitim ve Koçluk	19, 56	5, 32	19, 07	6, 11	-0, 058	0, 953
Politika ve Strateji	9, 63	2, 54	10, 17	3, 29	-1, 561	0, 119
Bilgi Elde Etme	13, 94	4, 73	14, 13	5, 20	-0, 05	0, 96
Genel Toplam	51, 98	12, 70	52, 83	14, 69	-0, 583	0, 56

Tablo 4.33 incelendiğinde cinsiyete göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların cinsiyetlerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır” şeklindeki -5- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Bilgi Yönetimi Uygulamaları ölçeği ile ilgili algılarının medenî durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.34’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.34. Medenî Duruma Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi

	Medenî Durum				Mann-Whitney U Testi	
	Bekâr (n=61)		Evli (n=101)		Z	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
İletişim	9, 03	2, 17	8, 97	2, 47	-0, 55	0, 582
Eğitim ve Koçluk	20, 41	5, 62	18, 90	5, 30	-1, 974	<0, 05
Politika ve Strateji	9, 64	2, 74	9, 78	2, 67	-0, 28	0, 779
Bilgi Elde Etme	13, 64	4, 82	14, 18	4, 81	-0, 691	0, 489
Genel Toplam	52, 721	12, 394	51, 792	13, 475	-0, 524	0, 6

Tablo 4.34 incelendiğinde medenî duruma göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre sadece Eğitim ve Koçluk maddesinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmakla birlikte genel olarak değerlendirildiğinde gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların medenî durumlarına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır” şeklindeki -6- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Bilgi Yönetimi Uygulamaları ölçeği ile ilgili algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.35’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.35. Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi

	Eğitim Düzeyi								Anova Testi	
	İlk/orta okul (n=17)		Lise (n=49)		Yüksekokul (n=42)		Üniversite (n=54)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İletişim	9,35	3,33	8,96	2,36	9,07	2,02	8,85	2,29	0,213	0,887
Eğitim ve Koçluk	18,29	8,03	20,12	5,29	19,31	4,45	19,37	5,42	0,51	0,676
Politika ve Strateji	8,35	3,00	10,14	2,65	10,02	2,34	9,56	2,79	2,16	0,095
Bilgi Elde Etme	13,35	6,93	15,20	4,72	14,74	3,96	12,46	4,36	3,451	0,018
Genel Toplam	49,12	20,24	54,43	13,11	53,14	11,31	50,24	11,25	1,277	0,284

Tablo 4.35 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır” şeklindeki -7- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Bilgi Yönetimi Uygulamaları ölçeği ile ilgili algılarının unvanına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ölçekle ilgili yargılar her bir madde için ayrı ayrı değerlendirme yapmak yerine oluşan faktör yapıları dikkate alınarak yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.36’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.36. Unvanına Göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Değerlendirmesi

	Unvan								Anova Testi	
	İdareci/Müdür (n=24)		Şef (n=19)		Personel (n=106)		Müdür Yardımcısı (n=13)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İletişim	9, 54	2, 19	8, 16	2, 54	8, 93	2, 38	9, 69	1, 93	1, 655	0, 179
Eğitim ve Koçluk	19, 17	3, 71	17, 47	6, 50	19, 89	5, 69	19, 54	4, 22	1, 081	0, 359
Politika ve Strateji	10, 38	2, 24	8, 84	2, 50	9, 64	2, 85	10, 54	2, 07	1, 599	0, 192
Bilgi Elde Etme	15, 00	4, 55	11, 89	4, 72	13, 96	4, 93	15, 23	3, 63	1, 878	0, 135
Genel Toplam	54, 08	11, 10	46, 16	14, 31	52, 42	13, 37	55, 00	10, 17	1, 758	0, 157

Tablo 4.36 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların Unvanına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır” şeklindeki -8- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.37’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.37. Cinsiyete Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

	Cinsiyet				Mann-Whitney U Testi	
	Bay (n=132)		Bayan (n=30)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Z	p
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu	36, 17	7, 77	36, 30	5, 81	-0, 108	0, 914
Yanıt Kapasitesi Boyutu	33, 77	7, 19	33, 07	6, 09	-0, 602	0, 547
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	25, 11	5, 30	26, 13	3, 70	-1, 015	0, 310
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	33, 47	8, 14	33, 97	5, 80	-0, 38	0, 704
Hafıza Boyutu	28, 18	7, 25	26, 07	8, 75	-0, 909	0, 363
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	19, 78	4, 87	18, 17	6, 23	-0, 988	0, 323
Bilgi Yaratımı Boyutu	34, 36	8, 59	32, 80	9, 09	-0, 538	0, 591
Yeniden Öğrenme Boyutu	17, 09	4, 17	18, 27	2, 92	-1, 469	0, 142
Çalışan Katılımı Boyutu	52, 77	13, 46	55, 73	8, 67	-1, 375	0, 169
Duygusal Zeka Boyutu	36, 86	9, 58	37, 90	10, 00	-0, 825	0, 41
Örgütsel Bilgelik Ölçeği Genel Toplam	317, 55	69, 67	317, 73	53, 26	-0, 216	0, 829

Tablo 4.37 incelendiğinde cinsiyete göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu

sonuçlar “Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır” şeklindeki -9- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının medenî durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.38’de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.38. Medenî Duruma Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

	Medenî Durum				Mann-Whitney U Testi	
	Bekâr (n=61)		Evli (n=101)		Z	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu	36, 75	5, 81	35, 85	8, 27	-0, 68	0, 496
Yanıt Kapasitesi Boyutu	35, 10	5, 52	32, 75	7, 63	-1, 825	0, 068
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	26, 23	4, 35	24, 73	5, 37	-1, 581	0, 114
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	34, 87	7, 26	32, 77	7, 96	-1, 487	0, 137
Hafıza Boyutu	28, 08	5, 96	27, 61	8, 42	-0, 111	0, 912
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	19, 72	4, 30	19, 34	5, 64	-0, 121	0, 903
Bilgi Yaratımı Boyutu	35, 51	6, 59	33, 20	9, 65	-1, 212	0, 226
Yeniden Öğrenme Boyutu	18, 08	3, 37	16, 84	4, 27	-1, 627	0, 104
Çalışan Katılımı Boyutu	56, 34	11, 97	51, 50	12, 90	-1, 822	0, 068
Duygusal Zekâ Boyutu	38, 46	8, 75	36, 21	10, 09	-1, 558	0, 119
Örgütsel Bilgelik Ölçeği Genel Toplam	329, 15	55, 35	310, 60	72, 19	-1, 488	0, 137

Tablo 4.38 incelendiğinde medenî duruma göre oluşan gruplar arasında Mann-Whitney U testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar “Katılımcıların medenî durumlarına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır” şeklindeki -10- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.39’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.39. Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

	Eğitim Düzeyi								Anova Testi	
	İlk/Orta okul (n=17)		Lise (n=49)		Yüksekokul (n=42)		Üniversite (n=54)		F	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu	34,18	13,97	36,71	5,83	36,64	6,63	36,00	6,51	0,556	0,645
Yanıt Kapasitesi Boyutu	30,88	13,11	34,65	5,97	33,33	5,88	33,81	5,82	1,27	0,287
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	23,12	9,56	26,10	4,48	25,79	4,38	24,87	3,78	1,755	0,158
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	31,94	13,98	34,14	7,46	34,31	6,22	32,96	6,41	0,573	0,634
Hafıza Boyutu	25,29	11,95	26,82	7,24	28,38	6,72	29,00	6,62	1,444	0,232
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	18,06	9,17	19,16	4,84	20,83	4,28	19,17	4,24	1,532	0,208
Bilgi Yaratımı Boyutu	30,59	15,45	34,61	9,18	34,71	7,30	34,17	5,88	1,057	0,369
Yeniden Öğrenme Boyutu	17,12	7,00	17,92	3,62	17,43	3,54	16,72	3,35	0,794	0,499
Çalışan Katılımı Boyutu	50,00	22,00	54,86	10,93	52,67	11,12	53,48	11,71	0,658	0,579
Duygusal Zeka Boyutu	36,06	15,15	37,90	9,15	36,69	7,41	36,89	9,67	0,208	0,891
Örgütsel Bilgelik Ölçeği Genel Toplam	297,24	126,02	322,88	57,98	320,79	56,36	316,70	55,54	0,66	0,578

Tablo 4.39 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, “Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır” şeklindeki -11- numaralı hipotezi desteklememektedir.

Araştırmaya katılanların Örgütsel Bilgelik ölçeği ile ilgili algılarının Unvanına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 4.40’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.40. Unvanına Göre Örgütsel Bilgelik Ölçeği Değerlendirmesi

	Unvan								Anova Testi	
	İdareci/Müdür (n=24)		Şef (n=19)		Personel (n=106)		Müdür Yardımcısı (n=13)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Örgüt Faaliyetleri İçin Bilgi Boyutu	36, 29	6, 20	32, 47	10, 07	36, 70	7, 15	37, 31	6, 52	1, 877	0, 136
Yanıt Kapasitesi Boyutu	33, 71	5, 58	30, 26	9, 42	34, 18	6, 87	34, 00	5, 42	1, 724	0, 164
Sorunları Çözme Kapasitesi Boyutu	24, 96	3, 43	22, 79	6, 80	25, 67	5, 07	26, 54	3, 50	2, 095	0, 103
Veri, Enformasyon, Bilgi Boyutu	34, 21	5, 55	30, 79	9, 90	33, 87	8, 00	33, 92	5, 14	0, 929	0, 428
Hafıza Boyutu	27, 54	7, 34	25, 84	8, 54	28, 02	7, 62	29, 23	6, 18	0, 613	0, 607
Öğrenme Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kapasitesi Boyutu	20, 17	4, 22	17, 68	6, 09	19, 55	5, 29	20, 31	4, 05	1, 024	0, 383
Bilgi Yaratımı Boyutu	34, 58	6, 67	30, 53	9, 67	34, 37	9, 02	35, 85	6, 85	1, 316	0, 271
Yeniden Öğrenme Boyutu	16, 92	3, 63	15, 47	4, 71	17, 63	3, 97	18, 08	3, 12	1, 84	0, 142
Çalışan Katılımı Boyutu	53, 08	10, 64	48, 32	15, 61	53, 94	12, 93	56, 00	9, 02	1, 262	0, 289
Duygusal Zeka Boyutu	36, 63	7, 55	32, 79	10, 45	37, 67	10, 00	39, 08	7, 79	1, 609	0, 19
Örgütsel Bilgelik Ölçeği Genel Toplam	318, 08	53, 56	285, 89	86, 54	321, 59	66, 51	330, 31	50, 01	1, 734	0, 162

Tablo 4.40 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında Anova testine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, “Katılımcıların unvanına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır” şeklindeki -12- numaralı hipotezi desteklememektedir.

4.2.6.2. Kavramsal Model İle İlgili Hipotezler

Bu çalışmanın amaçlarından birisi de katılımcıların Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığının irdelenmesidir. Bu bağlamda Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi algıları ölçekleri arasındaki ilişki Pearson korelasyonu katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır (Tablo 4.41).

Tablo 4.41. Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi Algısı Matrisi

	Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Bilgelik	Bilgi Yönetimi
Dönüşümsel Liderlik	1		
Örgütsel Bilgelik	. 466*	1	
Bilgi Yönetimi	. 236*	. 612*	1

Not: * p<. 001

Tablo 4.41'deki korelasyon matrisinde görüldüğü gibi Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ($p < .001$) bir ilişkisi vardır. Tablo incelendiğinde Bilgi Yönetimi ile Dönüşümsel Liderlik arasında *düşük derecede* (0, 236), Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik arasında *orta derecede* (0, 466) ve Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Bilgelik arasında ise *yüksek derece* (0, 612) ve *pozitif korelasyon* olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi algıları arasında pozitif ilişki bulunduğunu öne süren *hipotezler 13, 14, 15* kabul edilmiştir.

Hipotez 13: Örgütsel Bilgelik algısı ile Dönüşümsel Liderlik algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 14: Örgütsel Bilgelik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 15: Dönüşümsel Liderlik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.

Örgütsel Bilgelik, Dönüşümsel Liderlik ve Bilgi Yönetimi algıları arasındaki korelasyonların tespit edilmesinden sonra ölçekler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemek amacıyla

$$\mathbf{\text{Örgütsel Bilgelik} = b_0 + b_1 \text{Dönüşümsel Liderlik} + \varepsilon}$$

$$\mathbf{\text{Bilgi Yönetimi} = b_0 + b_1 \text{Örgütsel Bilgelik} + \varepsilon}$$

$$\mathbf{\text{Bilgi Yönetimi} = b_0 + b_1 \text{Dönüşümsel Liderlik} + \varepsilon}$$

modelleri öne sürülmüş ve modeller üzerinden regresyon analizi yürütülmüştür.

Burada ε hata terimi üzerinde klâsik regresyon varsayımları geçerlidir.

Dönüşümsel liderliğin örgütsel bilgelik algısı üzerindeki etkisini belirlemek için öne sürülen

$$\mathbf{\text{Örgütsel Bilgelik} = b_0 + b_1 \text{Dönüşümsel Liderlik} + \varepsilon}$$

modeline ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.42'de görülmektedir.

Tablo 4.42. Regresyon Analizi: Örgütsel Bilgelik Ölçeği

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Örgütsel Bilgelik	.217	Sabit Terim	169,097	22,793	7.419*	44.290*
		Dönüşümsel Liderlik	2,129	0,320	6.655*	

Not: * $p < .001$.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < .001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri *Örgütsel Bilgeliğin* Dönüşümsel Liderlik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 4.42'deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için Dönüşümsel Liderlik algısının Örgütsel Bilgelik algısı üzerine olumlu etkisi olduğunu ileri süren -16- numaralı hipotezi destekler niteliktedir. Bu sonuçlar ayrıca Örgütsel Bilgelik algısı ile Dönüşümsel Liderlik algısı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri süren 13 numaralı hipotezi de destekler niteliktedir.

Çalışmanın literatür bölümünde elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin Gonzalez ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada örgütsel bilgeliğin yaratılmasında dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi boyutunun mentorluk vazifesini gördüğü; ideal etki boyutunun ise bir motivasyon aracı olduğu sonucuna varılmaktadır (Gonzalez vd., 2012: 406).

Örgütsel bilgelik, örgütlerin sahip oldukları bilginin en etkin ile belirli bir bağlama özgü muhakeme, seçim ve kullanımıdır (Mosavi vd., 2013: 124). Bierly ve arkadaşlarına göre örgütsel bilgelik, örgütteki problemlerin pratik çözümü için gerekli olan bilginin kullanımını ve bu nedenle örgütsel bilgeliğin oluşması için dönüşümsel liderlere ihtiyaç vardır (Bierly vd., 2000: 603).

Örgütsel bilgeliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla öne sürülen

$$\mathbf{Bilgi\ Yönetimi = b_0 + b_1 Örgütsel\ Bilgelik + \varepsilon}$$

modeline ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.43'de görülmektedir.

Tablo 4.43. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Bilgi Yönetimi	.375	Sabit Terim	14,168	3,963	3.575*	95.834*
		Örgütsel Bilgelik	0,120	0,012	9.789*	

Not: * $p < .001$.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır ($p < .001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R^2 (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri *Bilgi Yönetiminin* Örgütsel Bilgelik ölçeği ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 4.43'deki sonuçlar araştırmanın

gerçekleştirildiği örneklem için Örgütsel Bilgelik algısının Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi olduğunu ileri süren -17- numaralı hipotezi destekler niteliktedir. Bu sonuçlar ayrıca Örgütsel Bilgelik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki olduğunu ileri süren 14 numaralı hipotezi de destekler niteliktedir.

Dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla öne sürülen

$$\text{Bilgi Yönetimi} = b_0 + b_1 \text{Dönüşümsel Liderlik} + \mathcal{E}$$

modeline ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.44'de görülmektedir.

Tablo 4.44. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Bilgi Yönetimi	.050	Sabit Terim	37,444	4,890	7.658*	9.429**
		Dönüşümsel Liderlik	0,211	0,069	3.071**	

Not: * p<.001, ** p<.05.

Öne sürülen model ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değeri istatistiksel bakımdan anlamlı olmakla birlikte (p<.001), regresyon analizi sonuçlarına göre R² (açıklanan varyansın yüzdesi) değerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Dönüşümsel liderlik ölçeğinin Bilgi Yönetimi ölçeğini açıklamada tek başına yeterli olmadığı ileri sürülebilir.

Çalışmanın literatür bölümünde elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin Naralan ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada dönüşümsel liderlik algısının, bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma süreci üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğuna dair olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Naralan vd., 2013: 80).

Politis dönüşümsel liderliğin çalışanların bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkili olduğunu belirtirken (Mushtaq ve Bokhar, 2011:8), Bryant yaptığı çalışmada iki faktör arasında net bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Crawford, 2004: 8).

Pandey ve Pandey, dönüşümsel liderliğin bilgi paylaşımı önündeki engelleri azaltarak, örgüt içi iletişimi geliştirdiğini; bilginin edinim, uygulama, dönüşüm ve kullanımında enformasyon, sorumluluk, beceri ve yeterlilikleri sağladığını ve böylece verimliliği artırdığını vurgulamaktadırlar (Pandey ve Pandey, 2013: 29).

Çeşitli çalışmalarda da dönüşümsel liderlik, karizma, entelektüel uyarım, ilham kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi özellikleri ile bilgi yönetimi kapasitesini ve yenilikçiliği etkilediği belirtilmektedir. (García-Morales vd., 2008; Jung, Chow ve Wu, 2003 Aktaran: Thanyasunthornsakun, 2011: 8). Crawford (2004: 13) tarafından yapılan çalışmada bilgi yönetimi ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bununla birlikte Bilgi Yönetimi ölçeğini açıklamada Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik ölçeklerinin birlikte değerlendirilmesinin (çoklu bağımlılık*), Bilgi Yönetimi ölçeğinin açıklanmasına olumlu bir katkısı olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda

$$\text{Bilgi Yönetimi} = b_0 + b_1(\text{Örgütsel Bilgelik} + \text{Dönüşümsel Liderlik}) + \varepsilon$$

modeli öne sürülmüş ve regresyon analizi yürütülmüştür. Burada ε hata terimi üzerinde klâsik regresyon varsayımları geçerlidir. Öne sürülen modele ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.45’de görülmektedir.

Tablo 4.45. Regresyon Analizi: Bilgi Yönetimi Ölçeği

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Bilgi Yönetimi	.348	Sabit Terim	12,016	4,384	2.741**	86.877*
		(Örgütsel Bilgelik + Dönüşümsel Liderlik)	0,104	0,011	9.321*	

Not: *p<.001, **p<.05.

Öne sürülen model istatistiksel bakımdan anlamlıdır (p<.001). Regresyon analizi sonuçlarına göre, R² (açıklanan varyansın yüzdesi) ve F (regresyon modelinin anlamlılık derecesi) değerleri Bilgi Yönetiminin Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik ölçeklerinin etkileşimi ile açıklanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda Tablo 4.45’deki sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem için Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik algılarının etkileşiminin Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi olduğunu ileri süren -18- numaralı hipotezi destekler niteliktedir.

Elde edilen bu sonuca benzer bir sonuç çeşitli çalışmalarda görülmektedir. Örneğin Bierly ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre bireysel bilgeliğin oluşması için deneyim, tutku ve maneviyat gerekirken örgütsel bilgeliğin dönüşümsel liderlik,

* Konuya ilişkin açıklama Ek 2’de verilmiştir.

örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ile elde edilebildiği (Bierly vd., 2000: 604–610) sonucuna varılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada metal ve makine sektöründe dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel bilgeliğin oluşmasına olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın beşinci ve son bölümü olan bu bölümde öncelikle çalışmanın amacı ve kuramsal temelleri özetlenmektedir. Sonrasında çalışmanın modeli ve elde edilen veriler doğrultusunda araştırma kapsamındaki örgütlerin bilgi yönetimi faaliyetleri, dönüşümsel liderlik davranışları ve örgütsel bilgeliğin varlık düzeyleri değerlendirilmektedir. Yöneticilere ve gelecekteki çalışmalar için araştırmacılara sunular öneriler ve çalışmanın kısıtları ise bölümün en son kısmında yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amaçları ve Kuramsal Temelleri

Örgütler bir olgu olarak belirli amaçları gerçekleştirmek için varlıklarını sürdürmektedirler. Günümüz koşullarında küreselleşme sonucu oluşan baskılar, örgütlerin varlıklarını sürdürebilme koşullarını belirlemekte ve bu koşulları bilginin niteliğiyle paralel tutmaktadır. Nitekim artık birçok sektöre rekabet hızlı biçimde gerçekleşen üretilen, paylaşılan ancak korunması güç olan bilgiye dayanmaktadır.

Bilgi, önceleri kendisine ivme kazandıran bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı sayılsa da artık “İnsan” faktörü olmadan bilginin olmayacağı anlaşılmıştır, çünkü insan, bilgiyi akıyla harmanlayıp hemen ya da koşulların gerektirdiği durumlarda kullanabilme ve saklayabilme yetisine sahiptir. Bu nedenle insan faktörü, yenilikçilik ve yaratıcılık sağlayacak bilgiyi üretebilmektedir.

İnsan faktörü ile kastedilen sadece bilgi çalışanları değil, örgütteki her seviyedeki çalışanın sahip olduğu örtük ve açık bilgi dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda bireysel bilginin, örgütsel bilgi üretim ve yönetim süreçlerinde temel unsur olduğu söylenebilir. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için kritik önem taşıyan örtük bireysel bilginin geliştirilmesi gerekliliği unutulmamalıdır. Bireylerin örtük bilgilerinin kalitesi bireyin deneyiminin çeşitliliği ve bilginin bütünsel ve tecrübeye dayalı bilgi niteliğinde olmasına bağlıdır.

Bilginin örgütsel amaçlara uygun, rekabetçi bir güç olması şüphesiz aktif ve etkin yönetilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda yöneticilerin liderlik özelliklerinin yanında

örgütün hangi alanda ne tür bilgi yaratacağını tanımlayan; orta ve uzun vadeli hedeflerinde bilgiyi nasıl kullanacağını ve geliştireceğinin yolunu çizen; sürekli değişime uyumu vizyon edinmiş dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerekmektedir.

Dönüşümsel liderler, günümüzün koşullarına uygun olarak takipçilerinin yaratıcı ve yenilikçi olmalarının yanında risk almalarını, zorlu mücadelelere girişebilmelerini de talep etmekte ve onları bu yönde de teşvik etmektedirler. Bununla birlikte takipçilerine ve ihtiyaçlarına önem vererek, onların kendisine güven, saygı, bağlılık, hayranlık duymalarını ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaktadırlar.

Bilindiği gibi artık belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanan liderlik davranışları, örgütün varlığını sürdürebilmesi için yetersiz kalmakta ve dönüşümsel liderlik davranışlarını gerekli kılmaktadır.

Dönüşümsel liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştirebilen; sahip olduğu vizyonu takipçilerine benimsetebilmek; değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütü üstün bir performans seviyesine ulaştırabilmek ve bunu sürekli kılabilmektir. Dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynamaktadırlar.

James Mc Gregor Burns (1978) liderliği etkileşimci ve dönüşümsel liderlik olarak kavramsallaştırmıştır. Burns'a göre etkileşimci liderler, örgütü verimlilik için finansal ödüller vermek ya da düşük verimlilik için ceza gibi sosyal değiş-tokuşlarla yönetmektedirler. Dönüşümsel liderler ise takipçilerinin kendilerini geliştirmeleri için ilham vermektedirler.

Bass (1985) ise Burns tarafından ortaya atılan dönüşümsel liderlik kavramını geliştirmiş ve ölçülmesini sağlayan bir ölçek geliştirmiştir. Bass'a göre dönüşümsel liderlik ideal etki (karizma), zihinsel teşvik, ilham kaynağı olma ve bireysel ilgi unsurlarından oluşmaktadır ve liderin dönüşümsel lider olarak nitelendirilebilmesi için bu dört özelliği taşıması gerekmektedir.

Bennis ve Nanus ise dönüşümsel liderlerin takipçilerin özsaygılarının gelişmesini sağlama, güven ortamı yaratma, iletişim kurma ve vizyon aracılığıyla odaklanmayı sağlamaları gerektiğinin altını çizmektedir. Podsakoff dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutundan farklı olarak vizyonu açıkça tanımlama, uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel ilgi (destek) sağlama, entelektüel uyarım boyutlarını tespit etmiştir.

Tichy ve Devanna' ya göre dönüşümsel liderler, belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkabilirler, vizyon erdirler, sürekli öğrenirler, değerleri açık bir biçimde ifade edebilir ve değerle uygun davranırlar, takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farkındadırlar; cesur ancak ihtiyatlıdırlar.

Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, takipçilerin başarılarını kutlayarak kişisel gelişimleri konusunda cesaretlendirmek; takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmak ve saygı duymak; örnek olmak; grup amaçları için kendini adanmak dönüşümsel liderliğin temel unsurları olarak kabul edilmektedir.

Dönüşümsel liderler veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları arasındaki ayrımı özümsemişlerdir ve bilginin nasıl elde edileceğini ve nasıl yönetileceği konusunda yüksek farkındalığı sahiptirler. Bu bağlamda kurumsal dinamikler, yönetim modelleri ve teknolojiyi kullanarak örgütün veri ve bilgi elde etmesini; elde edilen bilgilerin geliştirilmesini; bunların çalışanlara aktarılmasını ve uyum içinde çalışmasını sağlayan; bireylerin kişisel becerilerini geliştirmede ya da örgütlerin kurumsal iş süreçlerini düzenlemede ve daha verimli kılmada yararlandıkları (Odabaş, 2003: 10, 12) bilgi yönetimi uygulamalarına büyük önem vermektedirler.

1950'li yıllarda ortaya çıkan ve 2000'li yıllara kadar farklı yönetim teorileri ve küresel şartlar nedeniyle sürekli gelişen bilgi yönetimi kavramı, önceleri teknolojiye bağlı olarak gelişse de bugün teknolojinin yanında insan unsuruyla ilintilidir.

Örgütlerin bilgidan en üst seviyede yararlanabilmesi için Nonaka tarafından geliştirilen modele göre bilgi, sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme süreçleriyle sürekli dönüşmekte; bilgi yaratımı için paylaşılmış genel alan olarak nitelendirilen Ba alanında yer almakta ve bilgi yaratma sürecinin giriş, çıkış ve uygunlaştırıcılarını kapsayan bilgi varlıklarıyla etkileşim kurmaktadır.

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ya da kayıtlı olmayan her türlü bilgi

kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan yönetim biliminin bir alanıdır.

Bilgi yönetimi literatüründe önemli bir yer tutan Nonaka Modeli ve literatürdeki diğer çalışmalar çerçevesinde bilgi yönetimi süreci bilginin edinimi, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanması süreçlerinden oluştuğu kabul edilmektedir.

Bilgi yönetimi her zaman güncel olmayı ve dolayısıyla değişimi gerektiren ve liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve teknoloji unsurlardan (Noeth, 2004: 86) oluşan bir kavramdır. Bu nedenle örgüt, takım ve birey açısından engellerin olduğu da unutulmamalıdır.

Ancak dönüşümsel liderlerin rolü, bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Artık dönüşümsel liderler, bilgiden çok daha iddialı ve çok daha zengin bir içeriğe sahip olan bilgelik kavramını örgütte yaratmaları gerekmektedir. İnsan hayatının anlamı ve değerine ilişkin derin bilgi olarak tanımlanan bilgelik aynı zamanda bilginin sınırları, kaynağı ve değerini mantık ve zekâ tutarlılığıyla ele alma ve yorumlama becerisidir. Bir başka deyişle örtük bilginin sürekli geliştirilmesi ve beklenmedik olay ya da durumlarda, karar süreçlerinde açığa çıkartılması örgütsel bilgelik ile sağlanmaktadır. Örgütsel bilgelik, ancak dönüşümsel liderlik davranışlarıyla hem örtük hem açık bilgiyi bir bütün olarak kabul etmekte; örgütsel amaçlara uygun bilgiyi ve bilgeliği yaratabilecek koşulları oluşturabilmektedir.

Kramer'e göre bilgelik, düşünme, etkileme ve yansımanın bileşimi (Birren ve Svensson, 2005: 15) olarak kabul edilmektedir. Baltes, bilgeliğin iyiyi ve kötüyü ayırt edebilmek; zihin ve insan mükemmelliği ile ilgili bütünsel, bütünleştirici ve dengeli; çoğulculuk ve farklılıkları içeren, sınırlar ve belirsizlikler hakkındaki, eylem odaklı deneyimsel bilgi (Baltes, 2004: 133) olduğunu ifade etmektedir.

Sternberg ise bilgeliği zekâ, yaratıcılık ve ortak yararına olan bilginin değerler aracılığıyla kişilerin ve kişinin dışındaki uzun/orta vadeli çıkarlarını dengeleyerek çevre ile uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlamaktadır (Sternberg, 2007: 40). Brown'a göre bilgelik muhakeme, kendini bilme, yaşam bilgisi, başkalarını anlama, yaşam becerileri ve öğrenmeye isteklilik unsurlarından oluşmaktadır (Greene ve Brown, 2009: 294).

Bilgelik; doğru zamanda, doğru kişiye, doğru olarak ulaşan; karar vermeyi ve alınan kararlara göre harekete geçmeyi sağlayan; deneyim, içerik, yorum, düşünce ve görüş açısı ile birleştirilmiş ve yeni bir anlam kazandırılmış bilgidir.

Baiget'e göre önümüzdeki yıllar bilgelik çağı olacaktır ve artık bilgelik, bilgi yönetiminin bir üst fonksiyonu olarak yönetilmeli, buna uygun sistemler geliştirilmeli (Baiget, 2007: 6) ve örgütsel bilgelik kavramı benimsenmelidir.

Örgütsel bilgelik, iş etiği, sürdürülebilirlik, dönüşümsel liderlik, işyeri demokrasisi, kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk gibi disiplinlerin örgütte var olmasını ve bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme gibi eylemlerin kural ve uygulamalarını inşa etmeyi sağlamaktadır (Hays, 2007: 77).

Lawrence artık örgütsel 21. yüzyılın getirdiği değişimlere uyum sağlamak için kamusal ve örgüt yararları için akıllıca hareket ederek güvene dayalı kurumsal bir bilgelik yapısı oluşturmalarıdır (Lawrence, 2007: 59).

Örgütsel bilgelik, örgütün deneyimlerinden dersler çıkarmasını, mevcut bilginin sınırlarını anlamasını ve belirsizliklere karşı tedbirli olmayı kapsamaktadır. Çeşitli paydaşlar üzerindeki eylemlere ilişkin sosyal ve kişisel değerleri birbirine bağlayan örgütsel bilgelik, algılar, faaliyetler ve kaynakları içeren çok katmanlı ve çok yönlü yapıya sahip olan bir kavramdır.

Pinheiro ve arkadaşlarına göre ise örgütsel bilgelik, örgüt faaliyetleri için bilgi; yanıt kapasitesi; sorunları çözme kapasitesi; veri, enformasyon, bilgi; hafıza; öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi; bilgi yaratımı; yeniden öğrenme; çalışan katılımı; duygusal zekâ faktörlerinden oluşmaktadır (Pinheiro vd., 2010: 7). Matsuda (1992), örgütsel bilgeliği algı, depolama, öğrenme, iletişim ve karar gibi çeşitli süreçlerden oluşan; örgüt kaynaklarından en iyi biçimde yararlanarak karşılaşılan problemleri çözme becerisi olarak belirtmektedir (Pinheiro vd., 2012: 775).

Çalışmada ele alınan bu kavramsal çevrede dâhilinde çalışmanın araştırma bölümünde örgütsel bilgeliğin oluşturulmasında dönüşümsel liderliğin rolü ve etkisinin araştırılmasına çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel amaçları;

- Dönüşümsel liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkilerinin,
- Dönüşümsel liderliğin örgütsel bilgelik üzerindeki etkilerinin,
- Bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik arasındaki ilişkinin,

- Dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve dönüşümsel liderlik arasındaki etkileşimin belirlenmesidir.

5.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Çalışmanın önceki bölümlerinde ele alınan literatür ve kuramsal çerçeve doğrultusundaki amaçlarına uygun olarak çeşitli hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler uygun yöntemlerle test edilmiştir.

Aşağıda Tablo 5.1’de araştırmada ileri sürülen hipotezlerle ilgili temel bulgular, açıklamaları ve hipotezleri test etmek için kullanılan analiz teknikleri sunulmuştur. Daha sonra elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5.21. Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
<i>Hipotez 1:</i> Katılımcıların cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	RED	Cinsiyetin çalışanların dönüşümsel liderlik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 2:</i> Katılımcıların medeni durumlarına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	Kabul	Medenî durumun çalışanların dönüşümsel liderlik algısında etkisi olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 3:</i> Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Eğitim durumunun çalışanların dönüşümsel liderlik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 4:</i> Katılımcıların unvanlarına göre dönüşümsel liderlik algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Unvanın çalışanların dönüşümsel liderlik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 5:</i> Katılımcıların cinsiyetlerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	RED	Cinsiyetin çalışanların bilgi yönetimi algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 6:</i> Katılımcıların medenî durumlarına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	RED	Medenî durumun çalışanların bilgi yönetimi algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 7:</i> Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Eğitim durumunun çalışanların bilgi yönetimi algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 8:</i> Katılımcıların unvanlarına göre Bilgi Yönetimi Uygulamaları algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Unvanın çalışanların bilgi yönetimi algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
<i>Hipotez 9:</i> Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır	Mann-Whitney U Testi	RED	Cinsiyetin çalışanların örgütsel bilgelik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 10:</i> Katılımcıların medenî durumlarına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.	Mann-Whitney U Testi	RED	Medenî durumun çalışanların örgütsel bilgelik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 11:</i> Katılımcıların eğitim düzeylerine göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Eğitim düzeyinin çalışanların örgütsel bilgelik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 12:</i> Katılımcıların Unvanına göre Örgütsel Bilgelik ölçeği algısında fark vardır.	Anova Testi	RED	Unvanın çalışanların örgütsel bilgelik algısında herhangi bir etkisi olmadığı bulunmuştur.
<i>Hipotez 13:</i> Örgütsel Bilgelik algısı ile Dönüşümsel Liderlik algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Örgütsel bilgelik algısı ile dönüşümsel liderlik algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 14:</i> Örgütsel Bilgelik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Örgütsel bilgelik algısı ile bilgi yönetimi algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 15:</i> Dönüşümsel Liderlik algısı ile Bilgi Yönetimi algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Dönüşümsel liderlik algısı ile bilgi yönetimi algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 16:</i> Dönüşümsel Liderlik algısının Örgütsel Bilgelik algısı üzerine olumlu etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bilgelik algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 17:</i> Örgütsel Bilgelik algısının Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Örgütsel bilgelik algısının bilgi yönetimi algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.
<i>Hipotez 18:</i> Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik algılarının etkileşiminin Bilgi Yönetimi algısı üzerine olumlu etkisi vardır.	Regresyon Analizi	Kabul	Örgütsel bilgelik ve dönüşümsel liderlik algılarının bilgi yönetimi algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Tablo 5.1’de özetle sunulan ve dördüncü bölümde yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik kavramları arasında literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ise belirtilen kavramlar arasındaki etkiyi incelemeye yöneliktir. Bu doğrultuda dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik kavramlarının cinsiyet, eğitim durumu, unvan, medenî durum ile olan ilişkileri Hipotez-1 ile Hipotez-12 arasındaki hipotezlerde değerlendirilmiştir.

Buna göre Hipotez-1, Hipotez-3, Hipotez-4 ve dönüşümsel liderlik faktörleriyle katılımcıların cinsiyetleri, eğitim durumları ve unvanı arasında algısal bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre dönüşümsel liderlik davranışlarının cinsiyet, eğitim durumu, görev, unvan vb. faktörlerden etkilenmediği söylenebilir. Bununla birlikte Hipotez-2, evli ve bekâr çalışanların dönüşümsel liderliğin ideal etki ve ilham kaynağı olma faktörlerini farklı düzeylerde algıladıkları görülmektedir. Genel toplam puanlar arasındaki farkta anlamlı olduğu için bu hipotez reddedilmiştir. Literatürde medenî durum ile dönüşümsel liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Sonuçların bekâr katılımcılarda daha yüksek çıkması, dönüşümsel liderlik davranışlarının bekâr çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu sonucunu doğurabilir. Ayrıca bekâr çalışanların gelecekteki kariyer hedeflerine evlilerden daha fazla odaklanmaları, ilham kaynağı olma ve ideal etki davranışlarının daha fazla algılamalarına sebep olabilir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanlarca nasıl algılandığını ölçmeye yönelik hazırlanan Hipotez-5, Hipotez-6, Hipotez-7, Hipotez-8 sonuçlarına göre katılımcıların iletişim, eğitim ve koçluk, bilgiyi elde etme, politika ve stratejileri algılama oranları ile cinsiyet, medenî durum, eğitim durumu ve görev faktörleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre bilgi yönetim uygulamalarının algılanmasında demografik farklılıkların etkili olmadığı sonucuna varılabilmektedir.

Hipotez-9, Hipotez-10, Hipotez-11, Hipotez-12 sonuçlarına göre katılımcıların örgüt faaliyetleri için bilgi, yanıt kapasitesi, sorunları çözme kapasitesi, veri, enformasyon, bilgi, hafıza, öğrenme yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi, bilgi yaratımı, yeniden öğrenme, çalışan katılımı ve duygusal zekâ boyutları ile cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve görev faktörleri arasında bir farklılık bulunamamıştır. Bu hipotez sonuçlara göre dönüşümsel liderliğin farklı demografik yapıdaki çalışanlar tarafından aynı derecede algılandığı söylenebilir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi bilgelik, insan davranışlarındaki zihinsel yeteneklerinin gelişimini yansıtmaktadır. Bu nedenle de insana dair olan kavramların en karmaşığdır. Bilgelik doğasının gereği olarak farklı zamanlarda, farklı yer ve kültürlerdeki birçok düşünce ve araştırmanın konusu olmuştur. Bu alanlardan birisi de işletme yönetimidir.

Çalışmanın literatür kısmında görüldüğü gibi çeşitli çalışmalarda bilgelik ile liderlik arasında ilişki olduğu belirtilmektedir (Jones, 1987: 57; Korac-Kakabadse:

2001; Hammer, 2002: 11; Bluck ve Gluck: 2005; Sternberg, Bernand ve David, 2005: 15; Sternberg, 2007: 40). Bu savdan yola çıkarak dönüşümsel liderlik ile örgütsel bilgelik arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Söz konusu varsayımı test etmek için Hipotez-13 geliştirilmiş ve doğrulanmıştır. Buna göre örgütsel bilgelik algısı ile dönüşümsel liderlik algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu doğrultuda dönüşümsel liderlerin sahip oldukları meziyetleri örgütteki diğer çalışanlara ilham vererek, onları etkileyerek, bireysel olarak ilgilenerek ve zihinsel teşvik ederek kendi bilgelik davranışlarını tüm örgüte yaydığı ve böylece örgütsel bilgeliği yaratılmasını etkilediği sonucuna varılmaktadır. Örgütsel bilgelik, işletme yönetimi alanında bireysel bilgelik kapsamını genişleterek örgütün tüm çalışanlarında hissedilen ve örgüt başarısını artıran önemli bir unsur haline gelmiştir. Ayrıca örgütsel bilgeliğin fırsata dönüştürülmesi, yaratıcılığı teşvik edebilmesi, toplumu etkileyebilmesi; mevcut bilgilerini, yeni bilgilerle birleştirerek paylaşabilmesi, bilgiyi yönetebilmesi ve dönüşümsel liderlik davranışlarına bağlıdır.

Dönüşümsel liderlik algısı örgütsel bilgelik algısı ile arasındaki pozitif ilişki doğrultusunda dönüşümsel liderlik algısı örgütsel bilgelik algısı üzerindeki etkisini belirlemek için Hipotez-16 geliştirilmiştir. Öne sürülen modelin regresyon analizi ile testi sonucunda kabul edilmiştir. Buna göre dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bilgelik algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda örgütsel bilgeliğin örgütte var olması ve sürdürülmesi dönüşümsel liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Dönüşümsel liderlik davranışlarının algılandığı örgütlerde sistematik düşünme, takım çalışması, işbirliği, öğrenmenin teşvik edildiği; çalışanların motive edildiği, değerler, esaslar ve varsayımlara önem verildiği; karşılıklı güven ve saygının olduğu bilinmektedir. Bu koşullar, örgütsel bilgeliğin yaratılmasında etkilidir.

Bilgi olmadan bilgeliğin varlığından söz etmek mümkün değildir. Ancak her bilgi sahibi kişinin bilge olduğu ya da bilgi teknolojilere çok fazla yatırım yaparak en son teknolojiye sahip olan ve çok büyük miktarlarda enformasyon üreten örgütlerin örgütsel bilgeliğe sahip oldukları söylenemez. Bilgelik, bilgi yönetiminin oldukça gelişmiş halidir. Bu nedenle gibi örgütsel bilgelik ve bilgi yönetimi algıları arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiş ve bu doğrultuda Hipotez-14 geliştirilmiştir.

Hipotez-14'ün korelasyon analizi ile test edilmesi sonucunda örgütsel bilgellik algısı ile bilgi yönetimi algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre örgütsel bilgeliğin yaratılmasının, içsel ve dışsal bilgiler arasındaki etkileşimin yönetilebilmesine bağlı olduğu sonucuna varılabilir. Günümüz örgütleri çok fazla bilgiye sahiptirler ancak koşullarla baş edebilmeleri için bilgiyi çok iyi yöneterek birer “bilge” olmaları gerekmektedir.

Örgütsel bilgeliğin varlığı şüphesiz etkin bir bilgi yönetimine dayanmaktadır. Örgütsel bilgellik, bilginin paylaşımını, saklanması ve en önemlisi örtük bilginin açığa çıkartılmasını artırarak yeni bilgilerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu varsayımdan yola çıkarak hazırlanan Hipotez-17'nin regresyon analiziyle test edilmesi sonucunda örgütsel bilgellik algısının bilgi yönetimi algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bilgeliğin varlığı, küresel rekabet ortamında örgütün bilgi yönetim kural, prosedür ve uygulamalarını doğrudan etkilemekte; kurumsal etik, verimlilik, itibar ve etkinlik düzeylerini gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bilgellik, örgütte karar süreçlerinde “nasıl” ve “niçin” sorularına verilecek cevapları, örgütün mevcut durumunu ve gelecek yaşamını belirlemektedir.

Bilgi yönetim süreci sonucunda elde edilen bilgi tek başına kopyalanabilen ve taklit edilebilen bir unsurdur. Ancak bilgi, örgütsel bilgellik bağlamında ele alınarak örgütün deneyim, zekâ, duygu, öğrenme, sistematik düşünme, değerler, esaslar, varsayımlar ile birleşip tehdit ve fırsatlarda kullanıldığında taklit edilmesi neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Bu yüzden örgütsel bilgeliğin yaratılması için bilgi yönetimi uygulamalarının örtük ve açık bilgiyi bir bütün olarak kabul etmesi ve çalışanlar başta olmak üzere iç ve dış paydaşlarını da birer bilgi kaynağı olarak görmesi sayesinde mümkün olacaktır. Etkin bilgi yönetimine ve bilgeliğe dayanan bu amaca ulaşabilmek için değişen çevresel şartlara uyumda, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesinde, örgütsel kalitenin artırılmasında, dönüşümsel liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır.

Bu doğrultuda dönüşümsel liderlik algısının bilgi yönetimi algısı üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek için Hipotez- 15 geliştirilmiş ve korelasyon analiziyle test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre algılanan dönüşümsel liderlik davranışları ile

iletişim, bilgi elde etme eğitim ve koçluk, politika ve stratejilerden oluşan bilgi yönetimi unsurları arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır.

Bu doğrultuda, dönüşümsel liderliğin sahip olduğu nitelikler, örgütsel bilgi ve değişikliklerin başarılı biçimde yönetilmesinde anahtar görevini yaptığı ve örgütsel amaç ve stratejiler doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi yapısı oluşturmak için gereken şartları belirlediği söylenebilir.

Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan sermayesinin değerini yükseltmektir. Bunun için izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubu veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmelerine odaklanan dönüşümsel liderlik uygulamaları üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Aksi takdirde çok hızlı üretilen ve yayılan bilgi, fırsattan çok tehdit haline gelecektir. Bununla birlikte dönüşümsel liderlerin şartların gereksinim duyduğu uygun bilgi üzerinde yoğunlaşarak örgütün uzmanlık bilgisini yakalayıp açığa kavuşturmaları, bilgi teknolojileri alt yapısını çalışanların uygun bilgiyi bulup rahatlıkla kullanmalarına olanak tanınmasını ve çalışanların her ihtiyaç duyduklarında bilgiyi iç ve dış kaynaklardan edinebilmelerini konusunda etkilidir.

Bilindiği gibi bilginin çok küçük bir kısmı yazıya dökülerek veritabanlarına, kitaplara, belgelere veya sunumlara geçmekte kalan büyük kısmı ise insanların zihninde saklanmaktadır. Başarılı ve sistematik bir bilgi yönetimi uygulamasında dönüşümsel liderlik algısı arttıkça iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgi miktarı, bilginin ürün/hizmet süreçlerinde kullanımı ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı artmaktadır. Bu noktada dönüşümsel liderlik davranışları devreye girerek örtük bilgiyi resmi ve gayri resmi yöntemlerle kayıt altına alabilen örgütlerin örgütsel bilgeliği yönetimini sağladığını belirtmekte yarar vardır.

Bierly ve arkadaşlarına göre bireysel bilgeliğin oluşması için deneyim, tutku ve maneviyat gerekirken örgütsel bilgeliği, dönüşümsel liderlik, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı ile elde edilebilmektedir (Bierly vd., 2000: 604–610). Ayrıca geçmişin ışığında, bugüne ve yarına stratejik bakış açısıyla odaklanmayı içeren örgütsel bilgeliğin anlaşılması için onun bilgi, eylem ve yargılar ile olan ilişkileri de önemlidir.

Örgütsel bilgeliği, dönüşümsel liderlere fırsatları ve tehditleri önceden görme ve önceki deneyimlerle bağdaştırarak ne yapılması gerektiği hususunda ilişkiler kurmaya

yöneltmektedir. Örgütsel bilgellik ve dönüşümsel liderliğin olduğu kültürlerde dağıtım adaleti, demokratik güç ve ortak etik anlayışın hâkim olması beklenmektedir.

Bu doğrultuda örgütsel bilgellik ve dönüşümsel liderlik algılarının bilgi yönetimi algısı üzerinde etkisi olup olmadığını test etmek için Hipotez-18 geliştirilmiş ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel bilgellik ve dönüşümsel liderlik algılarının bilgi yönetimi algısı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda dönüşümsel liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutları, örgütsel bilgelliğin unsurlarını pozitif etkilemekte ve bu etkileşim sonucunda örgütteki bilgi yönetim uygulamalarının verimliliği artmaktadır.

Çalışmada incelenen Hipotez-18'e göre araştırmaya katılan örgütlerde dönüşümsel liderlik, örgütsel bilgellik unsurlarının ve bilgi yönetimi uygulamalarının var olduğu sonucu doğmaktadır.

Çalışmada kabul edilen hipotezler doğrultusunda dönüşümsel liderlik davranışlarının, bireysel ve örgütsel bilgelliği artırdığı; örgütsel bilgelliğin ise bilgi yönetimi yöntem ve uygulamalarının geliştirilmesini sağladığı kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre örgütlerin dönüşümsel liderlik davranışlarıyla birey, takım ve örgüt seviyesinde bilgelliği yarattıkları, deneyim, yargı, değerler, inanışlar ve sezgilerle kolektif bilgiyi bütünleştirdikleri ve bunu bir hedef olarak belirledikleri görülmektedir.

Bilindiği gibi örgütsel bilgelliğin sosyal ve örgütsel yönleri, örgütteki kolektif bilginin niteliğini önemli oranda artırmakta; iş zekâsı ve optimizasyonunun temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Böylelikle başarılı ve başarısız birçok eyleme ait edinilen bilgilerin toplanması, indekslenmesi, depolanması, analiz edilmesi ve gerçekleşmekte ve karşılıklı paylaşılmaktadırlar.

Dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ile örgütsel bilgellik arasında bir katalizör görevi yaparak örgütsel bilgelliğin ihtiyaç duyduğu çoğulcu bilgiyi yani fikirler, inançlar, varsayımlar, sezgiler, anılar, değerler, kararlar ve bunlar arasındaki ilişkileri oluşturmaktadır. Bir başka deyişle örgütte birbirine bağlı ve kasıtlı olarak oluşturulan içerikteki hem farklı bilgi türleri hem de arasındaki etkileşimi hem de çalışanlar arasındaki bilgi yönetimi uygulamalarına katkı sağlamaktadırlar.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan örgütlerde örgütsel bilgelik, dönüşümsel liderliğin algılanması; sistematik düşünme, takım çalışması, işbirliği, öğrenmenin teşvik edilmesi; çalışanlara yönelik motivasyon; değerler, esaslar ve varsayımlara önem verilmesi; karşılıklı güven ve saygının var olması beklenmektedir.

Ayrıca bilgiden en verimli bir şekilde yararlanabilme ve en yüksek geri bildirim alabilme bilginin etkin yönetilebilmesine bağlıdır. Bu anlamda dönüşümsel liderler, bilgi transferini engelleyen unsurları belirleyip ortadan kaldırarak örgütsel bilgeliğin oluşumuna katkı sağlamalıdır. Böylelikle tek başınayken kopyalanabilen ve taklit edilebilen bilgi, örgütün kendi deneyim, akıl, sezgileriyle birleşerek örgütsel bilgeliği oluşturmada ve önemli bir rekabet gücüne dönüşmektedir.

Dolayısıyla örgütsel bilgeliğin oluşturulması sürecinde dönüşümcü liderler, bilgiyi ve bilgi paylaşımını destekleyen; çalışanların farklılıklarını ve ihtiyaçlarını göz ardı etmek yerine anlamayı; çalışanlar arasında farklılıkları örgüt için faydaya dönüştürmeyi amaçladıkları sonucuna varılmaktadır.

Ancak bu sonuçlara rağmen akıllara “örgütsel bilgelik, bilgi yönetimi, dönüşümsel liderlik unsurları olmasına rağmen araştırmanın yapıldığı sektörlerde neden yaratıcı, yenilikçi ürünler ortaya çıkmıyor?”, “Bu unsurlara rağmen bu şirketler dünyada sektörün önde gelenleri arasında neden yer almıyor?”, “Neden bir Steve Jobs gibi bir lider yok?” sorularını getirmektedir.

Bu soruların cevapları aslında Türk kültüründe mevcut olan ve günlük hayatta rastlanan bir örnekle açıklanabilir. Birçoklarının ailesinde, mahallesinde, köyünde, iş yerinde insanların her başı sıkıştığında koştugu, dert dinleyen ve akılcı çözüm üreten; çoğu zaman esprili, sakin, huzurlu; bilgili, insanları ve yaşamı seven, bulunduğu çevrede ve kültürde sözü göçen ve insanları yönlendirebilen kişiler vardır. Bu insanlar bazen net olarak ifade edilmese de çoğu zaman mahallenin, köyün, örgütün bilgisi olarak nitelendirilmektedirler. Ancak bu kişiler sahip oldukları bilgileri, geniş kitlelere iletemedikleri, çoğu zaman açık hale getirmedikleri ve bunları farklı kültürlerle adapte edemedikleri için sadece mevcut çevrelerinde bilgi olarak yaşamış ve örtük bilgileri ile yok olmuşlardır.

Çalışmada ele alınan örgütler de tıpkı bu örnekteki gibi örgütsel bilgeliğe, dönüşümsel liderliğe ve bilgi yönetimine sahip olsalar dahi gelecek odaklı, gerçekçi bir

vizyondan uzak olmaları nedeniyle buldukları bölgede öne çıkan örgütler olarak kalmışlardır.

Örgütler, gelişmiş teknolojiye sahip olsalar dahi "insan ve akıl" faktörleriyle var olacakları unutulmamalıdır. Örgütsel bilgelik, bu faktörlerin uyumunun bir göstergesidir. Ayrıca örgütün iç ve dış bilgi kaynaklarını nasıl yöneteceğine dair resmi/gayri resmi kurullarla prosedürleri belirlemekte ve örtük bilgiden en üst seviyede faydalanılmasını sağlamaktadır.

Örgütsel bilgelik üzerinde tartışılması, kazanılması için çaba sarf edilmesi gereken bir husustur. Buna rağmen dönüşümsel liderler, 21. yüzyılda örgütsel bilgeliği bir gelecek için kurtuluş olarak görmeli ve bilgi yönetimine dayalı bilge bir örgüt yaratmalıdırlar.

5.3. Yöneticilerine Öneriler

Çalışmanın literatür ve araştırma bölümlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütsel bilgeliğin zor fakat imkânsız olmadığını sonucuna varılabilir. Örgütsel bilgeliği sağlamak ve sürdürmek için yöneticilere çeşitli önerilen sunulması yararlı olacaktır.

Örgütlerin çok bilgiye sahip olmanın bilgelik anlamına gelmeyeceğini ve en pahalı, en hızlı ve en son teknoloji ürünü bilgi sistemlerine sahip olsalar dahi bilgiye sahip olunamayacağını bilmesi ve bu doğrultuda somut varlıklarından çok soyut varlıklarına dönük yatırımlar yapılması sağlanmalıdır.

Bilgeliğin oluşturulması, içselleştirilmesi ve aktarılması için bilgi transferini engelleyen unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması; bilgi paylaşımı için çalışanlar desteklenmelidir.

Bilgi yönetimi süreçlerinin anlaşılmalı, etkin yönetebilmeleri ve bilgi paylaşımını destekleyen bir kültürün oluşmasına imkân vermelidirler.

Özellikle çalışanların zihinlerinde bulunan örtük bilgi varlıklarının açığa çıkarılması teşvik edilmelidir. Bunun içinde birimler ve çalışanlar arasında iletişimin desteklenmelidir.

Antik çağdan bu güne kadar olan dönemlerde yaşamış olan bilgelerin yaşamlarından, erdemlerinden, bakış açılarından, fedakârlıklarından ders alınması sağlanmalıdır.

Çalışanların olaylara daha uygun, doğru, objektif, net ve derin bakabilmeleri mümkün kılınmalıdır.

Dönüşümsel liderler en değerli uzmanlık bilgilerinin yakalanıp açığa çıkarılmasını, bilgi teknolojileri altyapısının çalışanların en üst seviyede yararlanabileceği, örtük bilginin gelişimine ve analizine yol gösterici süreçlere sahip biçimde tasarlanmasını sağlamalıdır.

Dönüşümsel liderler, çalışanların ihtiyaç duyduklarında bilgiyi iç ve dış kaynaklardan edinmelerinin teşvik etmelidirler. Dönüşümsel lider ile yönetici ya da patronların aynı bakış açısıyla ortak hareket edebilmeleri sağlanmalıdır. Dönüşümsel liderlik davranışları, örgütsel bilgeliğin varlığı artırmakta, örgütsel bilgelik ise bilgi yönetimi yöntem ve uygulamalarının geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bilgeliğin oluşturulması sürecinde liderler, bilgiyi ve bilgi paylaşımını destekleyen; çalışanların farklılıklarını ve ihtiyaçlarını göz ardı etmek yerine anlamayı ve çalışanlar arasında bu farklardan kaynaklanan güçlükleri örgüt için faydaya dönüştürmeyi amaçlamalıdır.

Müşteri taleplerine rakiplerden önce cevap verebilme ve bu talebi karşılamada çalışan yeterlilikleri artırılmalıdır. Ürün/hizmet süreçlerinde meydana gelen aksaklıkları çözme becerileri geliştirilmelidir. Pazara, müşterilere ve çalışanlara yönelik duygusal zekânın artırılması ve böylece karar verme, yaratıcılık, yenilik, takım çalışmalarında başarının artırılması sağlanmalıdır.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimler alanında yapılan çoğu çalışmada olduğu gibi örgütsel bilgelik konusundaki bu çalışma da katılımcının sorulara şeffaf ve objektif yanıt vermemesi riskini taşımaktadır. Buna ek olarak bilgelik ve örgütsel bilgelik, kişilerin zihninde şekillenen ve tamamen soyut bir kavram olduğundan tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi de oldukça zor kavramlardır.

Bigelik konusunun örgütlerde ele alınmaya başlaması oldukça yenidir. Konuyla ilgili ülkemizde hiç çalışma yapılmamış olması, konuyla ilgili fikir verecek çalışmalardan yoksun kalınmasına neden olmuştur. Araştırmanın bilgelik ve örgütsel bilgelik literatürünün neredeyse tamamında ve ölçeğin uyarlanmasında yabancı kaynaklı literatürden yararlanılmıştır. Yabancı literatürde de bilgelik ile örgütsel

bilgelik veya dönüşümsel liderlik ilişkisini ölçen ampirik çalışmaların olmaması elde edilen sonuçların diğer çalışma sonuçları ile karşılaştırması mümkün olmamıştır.

Çalışmanın dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik boyutlarını kapsaması ve özellikle örgütsel bilgeliğin çok boyutlu bir unsur olması ankette yer alan soru sayısını arttırmıştır. Birçok işletme yapılan ön görüşmelerde anketin zaman maliyetinin çok olması ya da soruların çok kapsamlı olması nedeniyle örgüt bilgilerini paylaşmak istememeleri nedeniyle çalışmaya katılmayı reddetmiştir. Bunların yanında zaman ve maliyet çalışma için önemli kısıtlardır. Bu nedenlerle çalışma, Konya ilinde metal ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerle sınırlı tutulmuştur.

5.5. Araştırmanın Katkıları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

“Örgütsel Bilgeliğin yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü üzerine bir araştırma” konulu bu çalışma, Türkiye’de bilgelik kavramını yönetsel bağlamda ele alan ve ayrıca örgütsel bilgelik- dönüşümsel liderlik, örgütsel bilgelik-bilgi yönetimi, dönüşümsel liderlik-bilgi yönetimi ilişkilerini de inceleyen ilk çalışmadır. Bu açıdan çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması ve araştırmacılara kaynak olması ümit edilmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticilerine artık klâsik bilgi ve teknoloji yatırımlarından sıyrılıp çalışanlara ve örgüt dışındaki bilgi kaynaklarına daha fazla yatırım yapmaları; örgütlerin bireysel farklılıkları göz ardı ederek insanî ahlâk, değerler, inanç sistemi çerçevesinde bir kültür oluşturmaları; örtük bilgiyi açığa çıkarmaya yönelik süreç ve prosedürler geliştirmeleri ve beklenmedik durumlarda karar alma yetkisine sahip bir örgüt oluşturulması gerekliliği konusunda fikir vermesi düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalarda, hedef kitlenin daha büyük tutularak farklı illeri ve sektörleri kapsayacak biçimde bir araştırma yapılmasıyla sektörel ve kültürel farklılıklarında örgütsel bilgelik algısına yönelik sonuçların ortaya çıkarılmasının konuya oldukça önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca çalışmanın hizmet sektörüne de uygulanması ve farklı sonuçlar doğuracaktır.

Bilgelik ve örgütsel bilgelik konularında hem kuramsal hem de pratik seviyede çalışmalara ağırlık verilmelidir. Buna ek olarak dönüşümsel liderlik, bilgi yönetimi ve örgütsel bilgelik faktörleri arasında nedensellik ilişkisinin araştırılması da yararlı olacaktır.

Dönüşümsel liderlik davranışları ve örgütsel bilgeliğin performans, motivasyon, iş doyumu, sorumluluğu artırması; devamsızlık, stres, çatışma, iş devir hızında azalma sağlaması beklenmektedir. Örgütsel bilgeliğin bu faktörlerle ilişkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

Bilgelik, sadece yönetim araştırmacılarının çalışma konusu olarak sınırlı kalmamalı özellikle psikoloji konularındaki çalışmalarla kişilerin bilgelik algısına dönük çalışmalar yapılmalı ve bu çalışmalar yönetim literatürüne uyarlanmalıdır. Ayrıca tarihte önemli yer edinen ve “bilge” olarak nitelendirilen kişilerin liderlik ve dönüşümsel liderlerin davranışları incelenmeli, bilgelik ve örgütsel bilgelik perspektifinden değerlendirilmelidir.

Bilgelik konusunda yapılan çalışmalar bilgeliğin psikolojik yönlerine odaklanmıştır. Oysa artık bilgelik, örgütsel olarak ele alınmalı ve bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışmanın tek bir örgütte, tüm çalışanları ve ayrıca üst yönetimin bilgelik ve örgütsel bilgelik algısını da farklı ölçeklerle değerlendiren farklı çalışmalara ihtiyaç hissedilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1967). *Management Misinformation Systems*. Management of Science. Volume 14. Issue 4, December.
- Ackoff, R. L. (1998). *A Systemic View of Transformational Leadership*. Systemic Practice and Action Research February 1998, Volume 11, Issue 1, 23–36.
- Ağır, A. (2007). *Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. No: 30.
- Ahmet, Ç. (2012). *Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansı Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma*. Öneri. C.10.S.38. Temmuz, 157–162.
- Akca, B. (2012). *Dönüşümsel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik*. Adalet Yayınevi. Ankara.
- Akdemir, A.(2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Yayıncılık. Bursa.
- Akdemir, B. ve Çukacı, Y. (2005). *Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma*. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/view/286> (Erişim Tarihi: 04.09.2013)
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). *Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1).
- Akgün, Ali, E., Keskin, Halit ve Günsel, Ayşe (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Eflâton Yayıncılık. Ankara.
- Alavi, M. ve Leidner, D. (2001) *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. Mıs Quarterly .Vol. 25, No. 1, Mar.
- Aldwin, C. (2009). *Gender and Wisdom: A Brief Overview*. Brief Overview Research in Human Development, 6: 1, 1–8.
- Ali I. F. Nezhad H., Noruzi, M. R. ve Hajipour, E. (2012). *A Study On The Relationships Between Wisdom Cultural and Employees' General Self Efficacy Among Employees* İn Islamic Azad University Branches in Locale 13.
- Alkan, N. (2003). *Tıp ve Sağlık Kuruluşlarında Bilgi Yönetimi*. Bilgiye Erişimde

Değişen Yollar ve II. Tıbbî Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu. Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği.

Almış, S. (2010). *Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Yönetimine İlişkin Yeterlikleri (Sinop İli Örneği)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun.

Alquraan, M., Alshraideh, M. ve Bsharah, M. (2012). *Psychometric Properties and Differential Item Functioning (DIF) Analyses of Jordanian Version of Self-Assessed Wisdom Scale (Saws-Jo)* IJAES – Vol. 9 No.53.

Altındil, S. ve Kurt, M. (2010). *Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Hasta Güvenliğine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.24 /

Ardelt, Mç (2003). *Empirical Assessment of A Three-Dimensional Wisdom Scale*. Research On Aging, Vol. 25, No. 3, May.

Ardelt, M. (2004). *How Similar Are Wise Men and Women? A Comparison Across Two Age Cohorts*. Research In Human Development, 6.1, 9 – 26.

Ardelt, M. (2009). *Where Can Wisdom Be Found? A Reply To The Commentaries By Baltes and Kunzmann, Sternberg, and Achenbaum*. Human Development. 47: 304–307.

Arslandaş, C. C. (2007). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Amme İdaresi Dergisi, Ci/t 40 Sayı 4 Aralık 2007, 81–101.

Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İktisat Bölümü / İşletme Anabilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Atış, N.E. (2012). *Descartes Felsefesinde Bilgelik*. Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, Sayı: 14, 121–133.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümsel Liderlik Algısının Etkileri*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Baiget, J. (2007). *Wisdom Management: The Last Frontier* . http://eprints.rclis.org/12964/1/joan_baiget_wisdom_management.pdf (Erişim Tarihi: 24.08.2013).

- Baltes, P. B. (2004). *Wisdom as Orchestration of Mind and Virtue*. Max Planck Institute for Human Development, Berlin. Germany.
- Baltes, P. B. ve Staudinger, U. M. (2000). *Wisdom: A Metaheuristic (Pragmatic) To Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence*. *American Psychologist*, 55(1), 122–136.
- Baltes, P. B. ve Freund, A. M. (2003). *Human Strengths As The Orchestration of Wisdom and Selective Optimization With Compensation*. In L.G. Aspinwall & U.M. Staudinger (Eds.), *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for A Positive Psychology*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional Leadership To Transformational Leadership: Learning To Share Vision*. *Organizational Dynamics*, 19, 3–23.
- Bass, B. M. ve Steidlmeieri, P. (1998). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*. <http://cls.binghamton.edu/basssteid.html> (Erişim Tarihi: 25.11.2012).
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Jung, D. I. (1999). *Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, 441–462.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *American Psychological Association Inc*, Vol.88, No.2.
- Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul
- Bayraktar, B. B. (2006). *Bilgi Yönetimi*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Benedikovicova, J. ve Ardelt, M. (2008). *The Three Dimensional Scale In Cross Cultural State: A Comparison Between American and Slovak Colloge Students*. *Studia Pshyologica*. Vol. 50,2.
- Bengshir, T.,K. (2011). *Bilgi Yönetimi Sistemleri ve Bilgi Yönetimi*. TODAİE E-Devlet Merkezi Bilgi Yönetimi Semineri.
- Bernand, M ve David, R. (2005) *Wisdom Management: Tensions Between Theory and Practice in Practice*. Kmap 2005 Knowledge Management in Asia Pacific Conference: Building A Knowledge Society. Victoria University of Wellington,

New Zealand.

- Bierly, P. E., Kessler, E. H. ve Christensen, E. W.(2000). *Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 Iss: 6, 595 – 618.
- Bilaslova, R. (2013). *Mindfulness, Wisdom and Leadership*. Vol. V1, No. 1, March – August.
- Bobaroğlu, M. (2012) *Tao*. Anadolu Aydınlanma Vakfı.
- Brown, S. C. (2002). *A Model for Wisdom Development—And Its Place in Career Services*. Journal of College Student Development. Summer.2002. http://www.colgate.edu/portaldata/imagegallerywww/4119/ImageGallery/career_centers_and_wisdom.pdf (Erişim tarihi: 27.05.2012).
- Bundock, A. (2009). *The Science of Wisdom: An Exploration of Excellence in Mind and Virtue*. Griffith University Undergraduate Student Psychology Journal Volume 1.
- Burns, J.M. (2010) *Leadership*. Harper Perennial : New York.
- Büyüköztürk, ř. (2002). *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Güz. Sayı 32. 470–480.
- Büyüköztürk, ř. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 5. Baskı. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, ř. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carrs, W. B. (2010) . *The Measurement of Transformational Leadership Skills in The Workplace*. Management of Innovation Course Note. University of Fraser Valley. Canada.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Choi, B. ve Lee, H. (2002). *Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process*. Expert Systems with Applications 23. 173–187
- Chu, M. Y. (2004). *Blissful Data*. Wisdom and Strategies. Library of Congress Cataloging in Publication Data. USA.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik*. Optimist Yayıncılık. İstanbul.
- Conger, J. ve Robert H. (2008). *Organizational Ethics—Acting Wisely While Facing Ethical Dilemmas in Leadership*. Handbook of Organizational and Managerial Wisdom. (Ed. Eric H. Kessler, James R. Bailey ve Karl E. Weick) Thousand Oaks, Ca: Sage. 133–151.

- Cornforth, M. (1975). *Bilgi Teorisi*. Çev: H.Selman. Maya Yayınları. İstanbul.
- Costa, J. D. (1995). *Working Wisdom: The Ultimate Value In The New Economy*, Stoddart, Toronto, Canada.
- Crawford, C.B. (2003). *Exploring The Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership*. Paper Presented at The Ale 2003 Conference, Anchorage, Alaska, 16–19, July. (Erişim Tarihi:1.10.2013). <http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/anchorage/crawford.pdf>
- Crawford, C.B. (2004.) *Transformational Leadership, Innovation and Knowledge Management: Empirical Findings and Emergent Conclusions*. Fort Hays State University, Ks, (Erişim Tarihi:1.10.2013). <http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/memphis/crawford.pdf>
- Cristea, S.Dragoş ve Căpaşină. Alexandru (2009). *Perspectives On Knowledge Management Models*. The Annals of “Dunarea De Jos” University of Galati Fascicle I – 2009. Economics and Applied Informatics. Years Xv – No 2 - Issn 1584–0409.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çakar, D. N., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri*. Ege Akademik Bakış 10 (1), 71-93.
- Çakmur, H. (2012). *Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik*. Taf Preventive Medicine Bulletin, 11(3).
- Çalışkan, B. (2008). *Bilişim Toplumuna Ana Akım ve Eleştirel Yaklaşımlar Bağlamında Çevrimiçi Gazete Kullanıcılarının Sosyo-Ekonomik Koşulları ve Etkileşim Ölçümleri Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı Bilişim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çalışkan, S. C., (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı. Örgütsel Davranış Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çeber, K. (2011). *Kriz Yöneticisi Olarak Mülkî İdare Âmirleri, Yöneticilik Mi, Liderlik Mi? İdarecinin Sesi / Mart - Nisan / 2011*.

- Çelik, V. (1999). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik*. www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/655/467 (Erişim Tarihi: 23.10.2012).
- Çetin, C. (2009). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:55. İstanbul.
- Çetinkaya, A (2012). *Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansı Boyutları: Ölçek Geliştirme Ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma*. Öneri Dergisi. Cilt 10, Sayı 38 (18).
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Rota Yayınları. İstanbul.
- Debons, A. (1988). *Information Science: An İntegrated View*. Macmillan: London.
- Demir, H. ve Okan, T.(2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*. Yönetim, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim.
- Demirci, K. ve Aydemir, M. (2006). *Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma*. İktisâdi ve İdarî Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Eylül. Sayı: 2.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dinçmen, M. (2010). *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*. Papatya Yayıncılık. İstanbul
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). *Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi*. Yönetim ve Ekonomi, Cilt:14, Sayı:1.
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2007). *Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak*. Erciyes Üniversitesi İktisâdi ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran. 129–156.
- Dökmen, Ü. (2009). *Varolmak Gelişmek ve Uzlaşmak*. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 326–327.
- Eraslan, L., (2004). *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). *Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik*. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi. 30, 3, 211–216.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

- Eren, Ş. (2006). *Platon ve Aristoteles'in Etik Anlayışlarının Karşılaştırılması*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ergin, M. (2005). *Orhun Abideleri*. Boğaziçi Yayıncılık. İstanbul.
- Kessler, E. H. (2006). *Organizational Wisdom: Human, Managerial, and Strategic Implications*. Group & Organization Management, Jun, 31, 3.
- Erikson, J.M. (1988), *Wisdom and The Senses: The Way of Creativity*, Norton, New York.
- Erkan, K. ve Kale S. (2009). *Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları ve İnşaat Firmalarının Performansı*. BAÜ FBE Dergisi. Cilt:11, Sayı:1, Temmuz, 28–41.
- Erkollar, A. (2010). *İntranet ve Bilgi Yönetimi Portalları* (Ed: Murat Dinçmen) Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları İçinde. İstanbul.
- Esaki, M. (2009). *Method for Changing Knowledge To Wisdom -for Task Realization-- Dtcn(Design To Customers' Needs) Methodology* (Çev: Chris Chikara Nishihama) Japanese Materials Purchasing Association.
- Esirgen, B. (2007). *Türk Destanlarında Bilge Adam Tipi Üzerine Bir İnceleme*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gonzalez, F.Y., Green, M, T., Hodgson, M. N. ve Wheeler, C. A. (2012). *Leader Virtues As Predictors Of Transformational Leadership*. American Society for Business and Behaviroul Science. Annual Conference: Las Vegas.
- Gökçe, Ş. (2006). *Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Greene, J. A ve Brown, S. C. (2009). *The Wisdom Development Scale: Further Validity Investigations*. *Int'l. J. Aging and Human Development*, Vol. 68(4) 289–320.
- Güçlü, N ve Sotirofski, K. (2006). *Bilgi Yönetimi*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Güz, 4(4), 351–371.
- Gümüştekin, G., Eren. (2004). *Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi*. Atatürk Üniversitesi. İktisâdi ve İdarî Bilimler Dergisi. Cilt 18, Sayı 3–4.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. 2.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Güney, S. (2007). *Liderlik* (Yönetim ve Organizasyon Ed: Güney, Salih. Sayfa 357–382) Nobel Yayın Dağıtım.2.Baskı. Ankara.

- Gürsoy, G. (2010). *Örtülü Bilginin Açığa Çıkarılmasına Yönelik Yönetici Yaklaşımları-Fırat Üniversitesi Örneği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). *Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi. 9: 2.
- Hammer, M. (2002). *The Getting and Keeping of Wisdom: Inter-Generational Knowledge Transfer in A Changing Public Service*. Research Directorate: Public Service Commission of Canada, Canada.
- Harshman, C. L., Harshman, E. L. (2008). *The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior*. Journal of Business Ethics,78.
- Hays, M. J. (2007). *Dynamics of Organizational Wisdom*. Business Renaissance Quarterly. Pasadena: Winter 2007. Vol. 2, Iss. 4.
- Hays, M. J. (2010). *Mapping Wisdom As A Complex Adaptive System*. Management & Marketing. Vol. 5, No. 2, S. 19–66.
- Hellriegel D., Slocum W. J. ve Woodman W. R. (1998). *Organizational Behavior*. 8.Ed. ITIP. USA.
- Hocaoğlu, D. (1996). *Descartes'da Matematizm ve Mathesis Universalis*. Descartes Sempozyumu Y.T.Ü. 11 Kasım 1996, İstanbul.
- House, R. (1996). *Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory*. Leadership Quarterly. 7, 3.
- Hsieh, H. (2007). *Organizational Characteristics, Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability: Knowledge Management Performance in U.S. Software Companies*. Doctor of Philosophy. Lynn University. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Hult, G. ve Tomas, M. (2003). *An Integration of Thoughts On Knowledge Management*. Decision Science 34 (2):189–195.
- Hur, Y. B., Peter T. V. D. ve Wilderom, C. P.M. (2011). *Transformational Leadership As A Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes*. The Leadership Quarterly 22 (2011), 591–603.
- Ibraheem, S., Mohamma, S., AL-Zeaud, H.A. ve Batayneh, A.M.E. (2011). *The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals*. Business and Economic Horizons. Volume 5, Issue 2, April, 35–46.
- Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2007) *Knowledge Creation and Management: New*

Challenges for Managers. Oxford University Pres. UK.

İyi, S. (2010) *Bilginin Anlamı*. (Bilgi Felsefesinin Işığında Bilgi Kitabı İçinde Bölüm)
Ed: Betül Çotuksöken ve Ahu Tunçel) Heyamola Yayınları. İstanbul.

James C. S. ve Joseph C. S. (2001). *The Transformational-Transactional Leadership Model şın Practic*. Leadership &Organizational Development Journal, 22, 7/8.

Jandaghi, G. M., H. Z. ve Farjami, A. (2009). *Comparing Transformational Leadership İn Successful and Unsuccessful Companies*. The Journal of International Social Research. Volume 2/6 Winter.

Jason, L.A., Helgerson, J.L., Torres-Harding, S., Fries, M., Carrico, A., ve Chimata, R. (2004). *A Scale To Measure Wisdom*. The Humanistic Psychologist, 32(3), 284–305.

Jones, Jr. W.A. (1987–1988). *Traces of Universal Wisdom in Management*. The Bureaucrati. Winter.

Jordan, J. ve Sternberg, R. J. (2007). *Individual Logic: Wisdom in Organizations: A Balance Theory Analysis*. www.sagepub.com/upm_data/15385-chapter1.pdf (Erişim Tarihi: 27.05.2013)

Kannan, S. (2010). *Managing Knowledge Wisdom - The Next Step in Knowledge Management for The Ageing Workforce Phenomenon*. 11. European Conference On Knowledge Management 2-3 Eylül. Universidade Lusíada De Vila Nova De Famalicão, Portekiz.

Karahan, A. (2009). *Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Bilgi Dünyası, 10, 1.

Kathia, C. Laszlo ve Alexander, L. (2002). *Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in A Changing World*. Journal of Knowledge Management; 2002; 6, 4.

Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kim, S. (2000). *The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management*. Inspel-International Journal of Special Libraries, 34(1): 1-8.

Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın. 10. Baskı. Denizli.

- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi
- Kohl, M. (2001). *Wisdom and The Axiom of Futility*. The Philosophical Forum 32, 1, Spring, 73–93.
- Koza, M. (2008). *Bilgi Yönetimi*. Kum Saati Yayınları. İstanbul.
- Köseoğlu, M. Ali, Ocak, Y. ve Gider, Ö. (2011). *Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, Nisan 2011, 6(1), 215–224.
- Krishna, Y. R. (2011). *Effects of Transformational Leadership On Team Performance and Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment* <http://strategicleadershipsociety.org/dr.y.ramakrish> (Erişim Tarihi:3.3.2012).
- Krogh V. G., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2003). *Bilginin Üretimi*. Dışbank Kitapları: 1. İstanbul.
- Kulaklı, A. (2005). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yararlanmasına Olan Katkıları*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25–27 Kasım.
- Külcü, Ö. (2013). *Kurum Kültürünün Kurumsal Bilgi Sistemlerine Etkisinin Değerlendirilmesi*. Akademik Bilişim Konferansı. 23–25 Ocak 2013. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Laszlo, K., C. ve Laszlo, A. (2002). *Evolving Knowledge for Development: The Role of Knowledge Management*. The Journal of Knowledge Management. Volume 6, Number 4.
- Leibold, Marius ve Voelpel, Sven (2006). *Managing The Aging Workforce*. *Publicis Corporate Publishing*. (Editör: Maria Schwarz-Wölzl(2007) *Glossary of Major Terms İçinde*) www.Mature-Project.Eu/Materials/Glossary.Doc.
- Limas, Michael J. (2004). *Organizational Wisdom: Scale Development and Validity Assessment*. The Degree of Doctor of Industrial/Organizational Psychology. University of Tulsa. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Livingston, S. R. (2012). *Perceptions of Executive Coaches About Wisdom in Organizational Leaders*. The Faculty Division of Graduate Studies In Leadership and The Graduate School. The Degree of Doctor of Education Organizational Leadership. Indiana Wesleyan University. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy To Internet Time*. Information Strategy, The Executive's Journal, 16(4): 5–16.

- Mckenna, B. , Rooney, D. ve Liesch, P. W. (2006). *Beyond Knowledge To Wisdom in International Business Strategy*. Prometheus, 24: 3, 283 – 300.
- Mcnamee, S. (1998). *Re-Inscribing Organizational Wisdom and Courage: The Relationally Engaged Organization*. Organizational Wisdom and Executive Courage Kitabı İçinde Bölüm (Editor: S Srivastva, D L Cooperrider) The New Lexington Pres. San Francisco, CA.
- Medeni, İ. T. ve Aktaş, Z. (2010). *Veri Toplumundan Bilgi Toplumuna Dört Düzeyli Bir Toplum Modeli*. 3.Ağ ve Bilgi Güvenliği Ulusal Sempozyumu. 5–6 Şubat 2010. Milli Kütüphane. Ankara.
- Merton, T. (2003). *Gandhi ve Şiddet Dışı Direniş*. (Çeviren: Seda Çiftçi). 2.Baskı. Kaknüs Yayıncılık. İstanbul.
- Mesut, B. ve Murat, Ö. (2012). *Kurumsal Kaynak Plânlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar, 65–79.
- Michael, R. (1997). *Where Do You Stand? Document Management and The Year 2000*. Managing Office Technology, A Penton Publication, December.
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1997). *The Impact of Organizational Memory On New Product Performance and Creativity*. Journal of Marketing Research, February, 91–106.
- Mosavi, M., Sarlak, M., Ali, A. S. ve Moradi, M. (2013). *Assessment of Wisdom in The Various Levels of Government Agencies*. Vol. 1; No. 6, 122–134.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. ve Wright, B. E. (2011). *Setting The Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use*. Journal of Public Administration Research and Theory. May.
- Mushtaq, R. ve Bokhari, Rahat H. (2011). *Knowledge Sharing: Organizational Culture and Transformational Leadership*. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 2, June.
- Naralan, A., Yıldız, İ. ve Kahya, C.. (2013). *Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı: 20.
- Nizamül-Mülk. (2009). *Siyasetname* (Çeviren: Mehmet Taha Kayar) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.3.Baskı. İstanbul.
- Noeth, A. J. (2004). *Knowledge Management for Service Delivery for Rural Communities*. University of South Africa, Research Psychology.

- Nonaka I., Byosiere, P., Borucki, C. C ve Noboru, K. (1994) *Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test*. International Business Review Vol 3, No 4, 337–351.
- Nonaka, I, ve Teece, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge*. Sage Publications. London. İngiltere.
- Nonaka, I., Toyama, R. ve Konno, N. (2000) *Seci, Ba and Leadership: A United Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning 33. 5–34.
- Noordin, M. F. (2004). *Wisdom: The Missing Dimension in Information and Communication Technology (Ict)*. The American Journal of Islamic Social Sciences 20: 3 & 4.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles: Sage Publications ,
- Odabaş, H. (2009). *Örgütlerde Enformasyon-Bilgi Yönetimi ve Süreci*. (Editör: İshak Keskin, M. Hanefî Kutluoğlu ve Sevil Pamuk) Tülin Aren Armağanı. Pamuk Yayıncılık. 177–188.
- OECD (2003). *Measuring Knowledge Management in The Business Sector*. Organisation for Economic Co-Operation and Development Statistics Canada.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2004). *Liderlik El Kitabı*. Optimist Yayıncılık. 2. Baskı. İstanbul.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Önal, M. (2009). *Dinle Uyumlu Kolektif Bir Değer Olarak Doğu Hikmeti*. Flsf (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi), 2009; 7: 197–209.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı.4, 207–227.
- Özdemir, A. (2006). *Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma*. Marmara Üniversitesi. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü. Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, A. A. (2007). *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Özdemir, N. (2012). *Mizah, Eleştirel Düşünce ve Bilgelik*: Nasreddin Hoca. Millî Folklor. Yıl 22, Sayı 87.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2008). *Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi*. Türk

Kütüphaneciliği 22, 1, 59–81.

- Pagan, N. (2008). *Transformational Leadership-Review of “The Leadership Challenge – A Call for The Transformational Leader*. By Noel M. Tichy and David O. Ulrich. <http://userwww.sfsu.edu/~npagan/documents/leadership.pdf> (Erişim Tarihi: 11.10.2011).
- Pandey, N. ve Pandey, A. (2013). *Knowledge Management Through Transformational Leadership*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol. 2, No. 9, September, 23–31.
- Parikh, M. (2001) *Knowledge Management Framework for High –tech Research and Development*, Engineering Management Journal, 13(3), 27–34.
- Pears, D. (2004). *Bilgi Nedir?* (Çev: Abdülbakir Güçlü). Bilim ve Sanat Yayıncılık. Ankara.
- Pinheiro, P., Raposo, M., Hernández, R. (2010). *Organizational Wisdom in Portuguese Textile Sector Companies*. 11th.European Conference On Knowledge Management. 2–3 Eylül. Famalicão, Portekiz.
- Pinheiro, P., Raposo, M., Hernández, R. (2012). *Measuring Organizational Wisdom Applying An Innovative Model of Analysis*. Management Decision, Volume 50, (23), Number 8, 1465–1487.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B. ve Bommer W.H. (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. Journal of Management, Vol.22, Issue. 2, 259 –298.
- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu. (2012). *Medya Okuryazarlığı Dersi*. Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Dairesi Başkanlığı. Ankara.
- Rašula, J., Vukšić, B.,J. ve Štemberger, M.,I . (2012). *The Impact of Knowledge Management On Organisational Performance*. Economic and Business Review | Vol. 14 | No. 2. 147–168.
- Richardson, M. J., ve Pasupathi, M. (2005). *Young and Growing Wwiser: Wisdom During Adolescence and Young Adulthood*. (Edited by: R. J. Sternberg and J. Jordan). A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives. Cambridge University Press. Published, 139–159.
- Rooney, D. ve Mckenna, B.(2005). *Should The Knowledge-Based Economy Be A Savant Or A Sage?* Wisdom and Socially Intelligent Innovation. Prometheus, 23: 3.
- Rooney, D. ve Mckenna, B. (2007). *Wisdom in Organizations: Whence and Whither*. Social Epistemology, 21: 2, 113 – 138.
- Rooney, D. ve Mckenna, B. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge*

Economy. Routledge Prints. Oxon. UK.

Rooney, D. ve Mckenna, B., Hearn, G. ve Ninan, A. (2005). *Handbook on the Knowledge Economy*. Edward Elgar Publishing. UK:

Rowley, J. (2003). *Knowledge Management-The New Librarianship? From Custodians of History To Gatekeepers To The Future*. *Library Management*. 24 (8/9), 433–440.

Rowley, J. (2006). *What Do We Need To Know About Wisdom*. *Management Decision*, 2006, Vol.44, No.9 S:1250.

Rowley, J. (2007). *The Wisdom Hierarchy: Representations of The Dikw Hierarchy*. *Journal of Information Science* 2007; 33; 163

Rowley, J. ve Slack, F. (2009). *Conceptions of Wisdom*. *Journal of Information Science*. 35.110.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağnak, M. (2010). *Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 10,2, Bahar, 1113–1152.

Sağsan, M. (2003). *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü*. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-28.pdf>

Sağsan, M. (2002). *Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri Ekolü, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde Örgütsel İnsan*". *Bilgi Dünyası* 3 (2).

Sağsan, M. (2006). *Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi*. *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*. 12–14 Ekim, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sandıkçı, N. (2011) *Akıllık, Bilgi ve Zekâ Üzerine Konuşmalar*. *Türkiye Zekâ Vakfı İktisâdi İşletmesi Yayınları*. Ankara.

Sarı, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik*. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). *The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice*. *Leadership & Organisational Development Journal*, Vol. 22 No. 8, 383–393.

Scharmer, C. O. (2001). *Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities*. *Journal of Knowledge Management*. Volume 5. Number 2, 137–150.

- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. ve Cha, S. E. (2007). *Embracing Transformational Leadership: Team Values and The Impact of Leader Behavior On Team Performance*. Journal of Applied Psychology Copyright By The American Psychological Association. Vol. 92, No. 4, 1020–1030
- Schopenhauer, A. (2000). *Yaşam Bilgeliği Üzerine Aforizmalar*. Çeviren: Mustafa Tüzel. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul.
- Seçkin, Z. Bilgideki Hızlı Değişimin Lider/Yöneticilerin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sinanoğlu, F. A. (2006). *Atatürk 'ün Kişiliğinde Bilgelik Vasfının Tezahürü ve Toplum Hayatına Yansıması*. AÜİFD 47 (2006), Sayı I, 107–122.
- Simić, I. (1998). *Transformational Leadership -The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes*. Economics And Organization, Vol.1, No 6.
- Spiller, C. P. E., Erakovic, L. ve Henare, M. (2011). *Wise Up: Creating Organizational Wisdom Through An Ethic of Kaitiakitanga*. J Bus Ethics. 104, 223–235.
- Squier, M. M. (2003). *The Principle and Practice of Knowledge Management*. University of Pretoria, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sternberg, R. J. (1990). *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development*. New York: Cambridge University Pres.
- Sternberg, R. J. (1998a). *A Balance Theory of Wisdom*. *Review of General Psychology* 2(4), 347–365.
- Sternberg, R. J. (1998b). *A Systems Model of Leadershipwics*. *American Psychologist*.62,1. January.
- Sternberg, R. J. (2001). *Why Schools Should Teach for Wisdom: The Balance Theory of Wisdom in Educational Settings*. *Educational Psychologist* 36(4), Fall, 227–245.
- Sternberg, R. J. (2004). *Words To The Wise About Wisdom?: A Commentary On Ardel's Critique of Baltes*. *Human Development*; Sep/Oct. 47, 5, 286.
- Sternberg, R. J. (2005a). *WICS: A Model of Leadership*. *The Psychologist-Manager Journal*, 8: 1, 29–43.
- Sternberg, R. J. (2005b). *A Handbook of Wisdom*. Cambridge University Pres. UK.
- Stodgill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature*. *Journal of Psychology*,25, 35–71.

- Syed-Ikhsan, S. ve Rowland, F. (2004). *Knowledge Management in A Public Organization: A Study On The Relationship Between Organizational Elements and The Performance of Knowledge Transfer*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2, 95–11.
- Şahin, A. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, B. (2009). *Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlerin Rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 11, Sayı:3, Yıl: 2009, Sayfa: 97–118.
- Şan, M. (2005). *Kalkınma Plânlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Plânlama Teşkilâtı İçin Kurumsal Bilgi Politikası Modeli*. Devlet Plânlama Teşkilâtı Yönetim Bilgi Merkezi Dairesi Başkanlığı. Yayın No: DPT: 2687.Ankara.
- Şimşek, M.,Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. 8.Baskı. Günay Ofset. Konya.
- Taylor, M., Bates, G. ve Webster, J. D. (2011). *Comparing The Psychometric Properties of Two Measures of Wisdom: Predicting Forgiveness and Psychological Well-Being With The Self-Assessed Wisdom Scale (Saws) and The Three-Dimensional Wisdom Scale (3dws)*. *Experimental Aging Research*, 37, 129–141.
- Tekin, M., Güleş, H. K.ve Burgess, T. (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*. Damla Ofset. Konya.
- Thanyasunthornsakun, K.(2011). *The Role of Knowledge Management and Organizational Learning in Mediating Transformational Leadership and Innovation Performance: Social Capital As The Moderator*. *Nıda Development Journal* Vol.51 No.4.
- Thierauf, R. J. ve Hoctor, J. J. (2006). *Optimal Knowledge Management/Wisdom Management Systems Concepts and Applications*. Idea Group Publishing. UK.
- Thomas, H. D. ve Laurence P. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.
- Timuçin, A. (2004). *Felsefe Sözlüğü*. 5.Baskı. Bulut Yayıncılık. İstanbul.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi* (Çev. Elif Özsayar): Dısbank Kitapları 5. İstanbul.
- Todd, R. J. ve Southon G. (2001). *Educating for a Knowledge Management Future: Perceptions of Library and Information Professionals*. *The Australian Library Journal*. Volume 50
- Tonta, Y. (2004). *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları*. Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, 21–24 Ekim 2004, Ankara.

- Tonta, Y. (2008). *Varyans Analizi (Anova) ve Faktöriyel Anova*. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2008/bby208> (Erişim Tarihi: 15.1.2013)
- Topdemir, H. G. (2010). *Sofos, Sofist, Filozof: Hayat ve Bilgelik*. Hayat ve Felsefe Sempozyumu. 4-6 Kasım 2010. Türk Felsefe Derneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi. Çankırı.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?* Group & Organization Management. 23(3), 220-236.
- Trowbridge, R. H. (2005). *The Scientific Approach of Wisdom*. Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy With A Concentration in Arts & Sciences and A Specialization in Human Development. Union Institute & University Cincinnati, Ohio.
- Tufan, İ. *Gerontolojiye Giriş*. İsmail Tufan Gerontoloji Enstitüsü Yayınları. http://www.itgevakif.com/pdfs/gerontolojiye_giris_itufan_sicher.pdf (Erişim Tarihi: 9.10.2013).
- Tülin, B., Arslan, İ. G., Kenan G., Kurtoğlu Z., Cevizci A., Belge M., Ögün S., Sarıbay A. Y., Erdoğan M., (2002) *Felsefe*. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları. 12-338.
- Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe Sözlük*. TDK Yayınları No:549, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetim*. Türkmen Kitabevi, Yayın No: 235, İstanbul.
- Türker, M. K. (1972). *Kindi' nin Sanılan Küçük Bir Yıldız Bakım Kitabı*. Cilt: 10 Sayı: 0 Sayfa: 001-018.
- Uçak, N. (2010). *Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram*. Türk Kütüphaneciliği 24, 4, 705-722.
- Uludağ, S. (2004). *İslâm Düşüncesinin Yapısı*. 4. Basım. Dergah Yayınları. İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümsel Liderlik*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ünal, M. (2012). *Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik*. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt XXXII. Sayı-I, 297-310.
- Wallace, M. ve Weese, W. J. (1995). *Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations*. Journal of Sport Management. 9. 182-193.

- Walsh, R. (2011). *The Varieties of Wisdom: Contemplative, Cross-Cultural, and Integral Contributions*. *Research In Human Development*, 8(2), 109–127.
- Webster, J. D. (2003). *An Exploratory Analysis of A Self-Assessedwisdom Scale*. *Journal of Adult Development*, Vol. 10, No. 1, January.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B. ve Jolson, M. A. (1997). *Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1., Feb., 205-222.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüştürsel ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). *İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*. Year:1 Volume:1 Number:2, Winter.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 49–50.
- Yılmaz, M. (2009). *Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 49, 1, 95-118.
- Yılmaz, M. (2011). *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım*. Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 46, Erzurum.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. Pearson Education. New Jersey. USA
- Yüreğir, O. (2003). *Türkiye’deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri*, TSE Standart Dergisi, 497, 39–49.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları. İstanbul.
- Zaim, H. ve Seçgin, G. (2012). *Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:41, Sayı:1, 2012, 1–12.
- Zeleny, M. (1987). *Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management*. *Human Systems Management*, 7(1987)1, 59–70.
- Zeleny, M. (2005). *From Knowledge To Wisdom: Strategic Challenges of Global Business Education*. 11th IAJBS Annual World Forum. 5- 8 Haziran, 2005. Brezilya.

Zeleny, M. (2006). *Knowledge-Information Autopoietic Cycle: Towards The Wisdom Systems*. Int. J. Management and Decision Making, Vol. 7, No. 1.

EK-1

EK-1: ÖRGÜTSEL BİLGELİK ÖLÇEĞİ SORU KODLARI

1	Pazar eğilimleri zamanında fark edilir.
2	Teknolojik gelişmeler zamanında fark edilerek sistematik olarak uygulanır.
3	Rekabete yönelik yeni ürün/hizmetler pazara kısa sürede sunulur.
4	Ürün/hizmet geliştirmede yetenekliyiz.
5	Yenilenmiş ürün/hizmetler etkili biçimde pazarlanır.
6	Müşterilere kolay erişilebilir.
7	Müşterilerden gelen sorulara hızlı cevap verilir.
8	Müşteriler karmaşık soruları hızlı ve doğru yanıtlanır.
9	Müşterilere verilen cevaplar her zaman doğru ve tatminkârdır.
10	Müşterilerin bilgi almak için beklemek zorunda oldukları sürenin en aza indirilmesi amaçlanır.
11	Uygulamaların kayıt altına alınması ve yönlendirilmesi başarılıdır.
12	Hizmet sürecinin mevcut durumu hakkındaki bilgilendirme ve geri bildirimler değerlendirilir.
13	Verilerin doğruluğu ve gerçekliği yüksek güvenilirliktedir.
14	Kısa ve uzun vadeli kurumsal sorumluluk gerektiren adımlar başarıyla atılır.
15	Sunulan hizmetlerin kalitesi ve verimlilikleri değerlendirildiğinde başarı fark edilir.
16	Çalışanların, kurumdaki yeni gelişmeler hakkında bilgi edinme imkânları vardır.
17	Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ortamı vardır.
18	Yöneticiler kurumsal bilgi akışında ve paylaşımında duyarlıdır.
19	Kurum içinde hizmet akışı periyodik olarak değerlendirilir.
20	Yönetim ile çalışanlar arasında yapıcı bir iletişim vardır.
21	Müşteri sorunlarının zamanında algılanması ve çözülmesi için gereken sorumluluklar her zaman taşınır.
22	Müşteri sorunları zamanında ve başarılı biçimde çözülür.
23	Müşteri memnuniyeti anketler, odak (focus) grupları, iç kontroller ve mülakatlar ile ölçülür.
24	Müşteri memnuniyeti periyodik olarak ölçülür.
25	Müşteri şikâyetleri değerlendirilip ilgili birime iletilir.
26	Hizmetlerdeki sorunlar zamanında fark edilir.
27	Hizmetlerdeki sorunlar zamanında çözülür.
28	Sorunların tespiti ve çözümü arasındaki süre kısadır.
29	Mevcut hizmetlerde değişiklik yapma becerisi yüksektir
30	Yeni hizmetler başarılı bir şekilde sunulur
31	Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında fark edilir.
32	Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında çözülür.
33	Sorunların çözüm sürecinde gerektiğinde bilgisine başvurulacak anlaşmalı uzmanlarımız vardır.
34	Mevcut işlemleri geliştirmek için iş geliştirme/ar-ge birimi vardır.
35	Hizmet sunumu sırasında oluşabilecek sorunlara çözüm üretebilecek danışma birimimiz vardır.
36	Çalışanların aksaklıkları algılama yetenekleri yüksektir.
37	Çalışanların aksaklıkları çözme yetenekleri yüksektir.
38	Çalışan memnuniyeti anket sonuçları öncelikle değerlendirilir.
39	Çalışanlar ile olan anlaşmazlıkları çözme konusunda üst yönetim duyarlıdır.
40	Çalışanların sorunlarını çözmeye gösterdikleri kişisel ve mesleki becerileri gelişmiştir.
41	Pazar analizleri, pazardaki yeniliklerin fark edilmesinde çok etkilidir.
42	Rekabet analizlerinin güvenilirliği test edilir.
43	Rekabet ortamındaki öğrenme kapasitesi hızlı ve sistemli biçimde geliştirilir.
44	Yeni rekabet alanları oluşturarak çalışanlar bu sisteme dâhil edilir.
45	Rekabetçi pazarda yeni değişiklikler yapmak için yeterli zaman ayrılır.
46	Müşteri ihtiyaçları sürekli analiz edilir.
47	Daha fazla bilgi sağlamak için sürekli müşterilerimizden oluşturulan bir gruptan yararlanılır.
48	Öğrenilen ve uygulanan yenilikler müşterilere sistematik olarak yansıtılır.

49	Müşterilerin hizmetlerde sorun yaşamamaları için çağdaş metotlar geliştirilerek doğru çözüme ulaştırılması sağlanır.
50	Daha önce yaşanan hatalar dikkate alınır ve tekrarlanmasını önlemek için üretilen çözümler sistematik olarak uygulanır.
51	Deneyimler sonucu kazanılan bilgi, rakipler karşısında kurumsal etkinliği artırmada kullanılır.
52	Deneyimler sonucunda edinilen bilginin rakiplerle paylaşılması sektördeki diğer kurumlar tarafından olumlu değerlendirilmektedir.
53	Ürün/hizmet yelpazesini geliştirmek için yoğun çaba sarf edilir.
54	Deneyimler meslek kuruluşlarıyla paylaşılır.
55	Bilgi transferine ilişkin tanımlanmış kurumsal bir süreç vardır.
56	Kurumsal ilkeler zincirini en iyi duruma getirmek için çaba gösterilir.
57	Standartlar, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile değerlendirilir.
58	Mevcut prosedürleri en aza indirgeyerek çalışanlar ile rakip çalışanları, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile karşılaştırılır.
59	Mesleki gelişim için eğitim fırsatları sağlanır.
60	Eğitimlerde öğrenilenler ile kurumsal uygulamalar arasında uyum vardır.
61	Birimler arasında sürekli bir iletişim vardır.
62	Yaratıcı teknikler gerektiğinde kullanılır.
63	Kurum içinde gerektiğinde fikir alışverişi, beyin fırtınası yapılır.
64	Müşteri sunulan hizmetlerin kalitesi sürekli kontrol edilir.
65	Aynı müşteri daha önceden sunulan hizmetler hızlı biçimde kontrol edilebilir.
66	Müşteriler hakkında ki doğru bilgi kısa sürede alınır
67	Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) vardır
68	Hizmet geliştirme süreci dokümantasyonu kalitelidir.
69	Bu dokümantasyonun kullanılabilirliği yüksektir.
70	Eski kayıtlara/belgelere zamanında erişim sağlanır.
71	Farklı ürün/hizmetler arasında çapraz karşılaştırmalar hızlı yapılır.
72	Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.
73	Dokümantasyon kalitesini artırmak için mevcut uygulamalar geliştirilir/sürekli iyileştirilir.
74	Dokümantasyondaki tüm belgeler anlaşılabilir ve kolay kullanılabilir.
75	Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.
76	Eski kayıtlara kısa sürede erişim sağlanır.
77	Kurumsal bilgi aktarımına önem verilir.
78	Kurumda küresel değerler ve sistemlerin olmasına özen gösterilir.
79	Çalışanların resmi ve gayri resmi bilgi edinmeleri diyaloglara ve önceden tanımlanmış prosedürlerle sağlanır.
80	İşe yeni başlayan çalışanların performanslarını artırmak için yüz yüze verilen hizmet içi eğitimler amacına uygundur.
81	Satın alma ve bilgi iletimi için sağlanan teşvikler yeterlidir.
82	Sektördeki deneyimler rakipler ile gerektiğinde karşılıklı işbirliği çerçevesinde paylaşılır.
83	Farklı sektördeki kurumlarla işbirliği yapılır.
84	Müşteriler kendilerini güvende hissederler.
85	Kurum ve müşteriler arasında güven ortamı vardır.
86	Müşterilerle empati kurulmaya çalışılır.
87	Müşterilerle işbirliğini geliştirmek için düzenli irtibat sağlanır.
88	Kurum içinde açık ve doğrudan iletişime olanak veren bir kültür vardır.
89	Kurum içinde karşılıklı güveni destekleyen bir kültür vardır.
90	Motive eden bir çalışma ortamı vardır.
91	Çalışanların verimliliğini artıran ve genel sonuçları olumlu etkileyen bir ödül sistemi vardır.
92	Eğitim programlarının çalışanların, profesyonel kariyerlerine etkisi vardır.

EK-2

**EK-2: BİLGİ YÖNETİMİ VE ONUN AÇIKLAYICISI KONUMUNDAKİ
ÖRGÜTSEL BİLGELİK VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖLÇEKLERİNDE
ÇOKLU BAĞIMLILIK DURUMU**

Önerilen çoklu regresyon modellerinde bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağımlılık olup olmadığı araştırılmıştır. Çoklu bağımlılık (multi collinearity) bir değişkeni tahmin eden en az iki değişken arasında çok yüksek ilişkinin olması durumudur. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerin özdeğer ve condition index değerlerine bakılmış olup değerler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5.2. Çoklu Bağımlılığın Belirlenmesi

No	Özdeğer	Condition Index	Varyans Oranları		
			Sabit	Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Bilgelik
1	2,957	1	0	0	0
2	0,022	11,486	0	0,68	0,78
3	0,021	11,929	0,99	0,32	0,21

Çoklu bağımlılığın belirlenmesinde bazı özdeğerlerin diğerlerine göre çok yüksek olması ya da özdeğerin sıfıra yakın olması çoklu bağımlılığın olduğunun göstergesidir (Güleş, 1996; Aktaran: Çağlıyan, 2009: 328). Yine aynı tabloda yer alan condition index değerinin 10'dan büyük olması çoklu bağımlılığa işaret eder (Gupta, 1999; Güleş, 1996; Aktaran: Çağlıyan, 2009: 328). Buna göre Tablo 5.2'de özdeğer ve condition index sütununda yer alan değerlerin yukarıda belirtilen kriterleri taşıdığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile son iki satırda yer alan condition index değeri 10'dan büyüktür. Bu değerlendirme ışığında bağımsız değişkenler arasında çoklu bağımlılığın olduğu anlaşılmaktadır.

Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağımlılık probleminin çözülmesi regresyon analizinin sağlıklı sonuçların alınmasını sağlayarak yanlış yorumlamayı engelleyecektir. Çoklu bağımlılık probleminin giderilmesinde; bazı değişkenlerin regresyon modelinden çıkarılması, faktör skorlarının kullanılması ya da ilişkili değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarının alınması önerilen bazı yöntemlerdir (Güleş, 1996; Aktaran: Çağlıyan, 2009: 328). Bu noktada bağımsız değişkenlerin doğrusal

kombinasyonlarının hesaplanarak* regresyon analizinde hesaplanan yeni puanlarının kullanılması suretiyle çoklu bağımlılık probleminin giderilmesi uygun görülmüştür. Test edilen regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Bilgi Yönetimi} = b_0 + b_1 (\text{Örgütsel Bilgelik} + \text{Dönüşümsel Liderlik}) + \varepsilon$$

* Doğrusal kombinasyonların hesaplanmasında Güleş (1996) ve Çağlıyan (2009) tarafından yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bilgi Yönetimi'ne etki eden Örgütsel Bilgelik ve Dönüşümsel Liderlik ölçekleri'nin toplam puanları kullanılmıştır.

EK-3**EK-3: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Örgütsel Bilgelik ile Dönüşümsel Liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Katılımlarınız sonucu elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak akademik çalışmalarda kullanılacak ve istatistiksel ortamda toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle kimlik bilgilerinizin alınması veya cevaplarınızın bireysel değerlendirilmesi, sonuçların başka amaçlarla kullanılması söz konusu değildir.

Verilen ifadelere cevap vermeden önce dikkatle okumanız ve bütün soruları cevaplandırmanız sağlıklı değerlendirme yapabilmemiz açısından önem taşımaktadır.

Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Esra G. Kaygısız
Gaziantep Üniversitesi
Oğuzeli Meslek Yüksekokulu

Prof.Dr. Tahir Akgemci
Selçuk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:

- 1- Cinsiyetiniz : (1) Bay (2) Bayan
- 2- Yaşınız :
- 3- Medeni Durumunuz : (1) Bekar (2) Evli
- 4- Eğitim Düzeyiniz:
(1) İlk/Ortaokul (2) Lise (3) Yüksekokul (4) Üniversite
- 5- Göreviniz :
- 6- Ünvanınız :
- 7- Kaç yıldır çalışma hayatı içindedesiniz :
- 8- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz :

1- Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Lütfen bağlı olduğunuz yöneticinizin tutumlarını ölçek bağlamında değerlendiriniz. (Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kısmen katılıyorum, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır).

Yöneticim.....	Ölçek				
Astların en önemli değer ve inançları hakkında onlarla konuşur.	1	2	3	4	5
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
Kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.	1	2	3	4	5
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
Yöneticime benzetilmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
Grup yararını kişisel çıkarlarının üstünde tutar.	1	2	3	4	5
Ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.	1	2	3	4	5
Güç ve güven duygusu verir.	1	2	3	4	5
Problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.	1	2	3	4	5
Problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
Unvanın nasıl tamamlanacağına dair yeni çözümler öne sürer.	1	2	3	4	5
Kritik varsayımların uygunluğu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
Başarılı olmak için ihtiyaç duyulandan heyecanla bahseder.	1	2	3	4	5
Geleceğe ilişkin ilgi uyandıran bir vizyonu açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
Amaçların, gerçekleşeceğine ilişkin inancını belli eder.	1	2	3	4	5
Öğretmeye ve koçluğa zaman harcar.	1	2	3	4	5
Bana, grubun bir üyesi olmaktan çok birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
Diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu dikkate alır.	1	2	3	4	5
Güçlü yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5

2- Örgütsel Bilgelik Ölçeği

Lütfen çalıştığınız kurumu ölçek bağlamında değerlendiriniz.

(Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kısmen katılıyorum, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır).

Pazar eğilimleri zamanında fark edilir.	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmeler zamanında fark edilerek sistematik olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
Rekabete yönelik yeni ürün/hizmetler pazara kısa sürede sunulur.	1	2	3	4	5
Ürün/hizmet geliştirmede yetenekliyiz.	1	2	3	4	5
Yenilenmiş ürün/hizmetler etkili biçimde pazarlanır.	1	2	3	4	5
Müşterilere kolay erişilebilir.	1	2	3	4	5
Müşterilerden gelen sorulara hızlı cevap verilir.	1	2	3	4	5
Müşteriler karmaşık soruları hızlı ve doğru yanıtlanır.	1	2	3	4	5
Müşterilere verilen cevaplar her zaman doğru ve tatminkârdır.	1	2	3	4	5
Müşterilerin bilgi almak için beklemek zorunda oldukları sürenin en aza indirilmesi amaçlanır.	1	2	3	4	5
Uygulamaların kayıt altına alınması ve yönlendirilmesi başarılıdır.	1	2	3	4	5
Hizmet sürecinin mevcut durumu hakkındaki bilgilendirme ve geri bildirimler değerlendirilir.	1	2	3	4	5
Verilerin doğruluğu ve gerçekliği yüksek güvenilirliktedir.	1	2	3	4	5
Kısa ve uzun vadeli kurumsal sorumluluk gerektiren adımlar başarıyla atılır.	1	2	3	4	5

Sunulan hizmetlerin kalitesi ve verimlilikleri değerlendirildiğinde başarı fark edilir.	1	2	3	4	5
Çalışanların, kurumdaki yeni gelişmeler hakkında bilgi edinme imkânları vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ortamı vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler kurumsal bilgi akışında ve paylaşımında duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde hizmet akışı periyodik olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
Yönetim ile çalışanlar arasında yapıcı bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
Müşteri sorunlarının zamanında algılanması ve çözülmesi için gereken sorumluluklar her zaman taşınır.	1	2	3	4	5
Müşteri sorunları zamanında ve başarılı biçimde çözülür.	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti anketler, odak (focus) grupları, iç kontroller ve mülakatlar ile ölçülür.	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti periyodik olarak ölçülür.	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetleri değerlendirilip ilgili birime iletilir.	1	2	3	4	5
Hizmetlerdeki sorunlar zamanında fark edilir.	1	2	3	4	5
Hizmetlerdeki sorunlar zamanında çözülür.	1	2	3	4	5
Sorunların tespiti ve çözümü arasındaki süre kısadır.	1	2	3	4	5
Mevcut hizmetlerde değişiklik yapma becerisi yüksektir	1	2	3	4	5
Yeni hizmetler başarılı bir şekilde sunulur	1	2	3	4	5
Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında fark edilir.	1	2	3	4	5
Hizmet sürecinde karşılaşılan sorunlar zamanında çözülür.	1	2	3	4	5
Sorunların çözüm sürecinde gerektiğinde bilgisine başvurulacak anlaşmalı uzmanlarımız vardır.	1	2	3	4	5
Mevcut işlemleri geliştirmek için iş geliştirme/ar-ge birimi vardır.	1	2	3	4	5
Hizmet sunumu sırasında oluşabilecek sorunlara çözüm üretebilecek danışma birimimiz vardır.	1	2	3	4	5
Çalışanların aksaklıkları algılama yetenekleri yüksektir.	1	2	3	4	5
Çalışanların aksaklıkları çözme yetenekleri yüksektir.	1	2	3	4	5
Çalışan memnuniyeti anket sonuçları öncelikle değerlendirilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar ile olan anlaşmazlıkları çözme konusunda üst yönetim duyarlıdır.	1	2	3	4	5
Çalışanların sorunlarını çözmeye gösterdikleri kişisel ve mesleki becerileri gelişmiştir.	1	2	3	4	5
Pazar analizleri, pazardaki yeniliklerin fark edilmesinde çok etkilidir.	1	2	3	4	5
Rekabet analizlerinin güvenilirliği test edilir.	1	2	3	4	5
Rekabet ortamındaki öğrenme kapasitesi hızlı ve sistemli biçimde geliştirilir.	1	2	3	4	5
Yeni rekabet alanları oluşturarak çalışanlar bu sisteme dâhil edilir.	1	2	3	4	5
Rekabetçi pazarda yeni değişiklikler yapmak için yeterli zaman ayrılır.	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçları sürekli analiz edilir.	1	2	3	4	5
Daha fazla bilgi sağlamak için sürekli müşterilerimizden oluşturulan bir gruptan yararlanılır.	1	2	3	4	5
Öğrenilen ve uygulanan yenilikler müşterilere sistematik olarak yansıtılır.	1	2	3	4	5
Müşterilerin hizmetlerde sorun yaşamamaları için çağdaş metotlar geliştirilerek doğru çözüme ulaşılmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
Daha önce yaşanan hatalar dikkate alınır ve tekrarlanmasını önlemek için üretilen çözümler sistematik olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
Deneyimler sonucu kazanılan bilgi, rakipler karşısında kurumsal etkinliği arttırmada kullanılır.	1	2	3	4	5
Deneyimler sonucunda edinilen bilginin rakiplerle paylaşılması sektördeki diğer kurumlar tarafından olumlu değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
Ürün/hizmet yelpazesini geliştirmek için yoğun çaba sarf edilir.	1	2	3	4	5
Deneyimler meslek kuruluşlarıyla paylaşılır.	1	2	3	4	5
Bilgi transferine ilişkin tanımlanmış kurumsal bir süreç vardır.	1	2	3	4	5
Kurumsal ilkeler zincirini en iyi duruma getirmek için çaba gösterilir.	1	2	3	4	5

Standartlar, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile değerlendirilir.	1	2	3	4	5
Mevcut prosedürleri en aza indirgeyerek çalışanlar ile rakip çalışanları, karşılaştırmalı ölçme değerlendirme testleri (<i>Benchmarks</i>) ile karşılaştırılır.	1	2	3	4	5
Mesleki gelişim için eğitim fırsatları sağlanır.	1	2	3	4	5
Eğitimlerde öğrenilenler ile kurumsal uygulamalar arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
Birimler arasında sürekli bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
Yaratıcı teknikler gerektiğinde kullanılır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde gerektiğinde fikir alışverişi, beyin fırtınası yapılır.	1	2	3	4	5
Müşteri sunulan hizmetlerin kalitesi sürekli kontrol edilir.	1	2	3	4	5
Aynı müşteri daha önceden sunulan hizmetler hızlı biçimde kontrol edilebilir.	1	2	3	4	5
Müşteriler hakkında ki doğru bilgi kısa sürede alınır	1	2	3	4	5
Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) vardır	1	2	3	4	5
Hizmet geliştirme süreci dokümantasyonu kalitelidir.	1	2	3	4	5
Bu dokümantasyonun kullanılabilirliği yüksektir.	1	2	3	4	5
Eski kayıtlara/belgelere zamanında erişim sağlanır.	1	2	3	4	5
Farklı ürün/hizmetler arasında çapraz karşılaştırmalar hızlı yapılır.	1	2	3	4	5
Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
Dokümantasyon kalitesini artırmak için mevcut uygulamalar geliştirilir/sürekli iyileştirilir.	1	2	3	4	5
Dokümantasyondaki tüm belgeler anlaşılabilir ve kolay kullanılabilir.	1	2	3	4	5
Dokümantasyon kayıtlarında her işlem için sorumlu uzman açık biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
Eski kayıtlara kısa sürede erişim sağlanır.	1	2	3	4	5
Kurumsal bilgi aktarımına önem verilir.	1	2	3	4	5
Kurumda küresel değerler ve sistemlerin olmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
Çalışanların resmi ve gayri resmi bilgi edinmeleri diyaloglara ve önceden tanımanmış prosedürlerle sağlanır.	1	2	3	4	5
İşe yeni başlayan çalışanların performanslarını artırmak için yüz yüze verilen hizmet içi eğitimler amacına uygundur.	1	2	3	4	5
Satın alma ve bilgi iletimi için sağlanan teşvikler yeterlidir.	1	2	3	4	5
Sektördeki deneyimler rakipler ile gerektiğinde karşılıklı işbirliği çerçevesinde paylaşılır.	1	2	3	4	5
Farklı sektördeki kurumlarla işbirliği yapılır.	1	2	3	4	5
Müşteriler kendilerini güvende hissederler.	1	2	3	4	5
Kurum ve müşteriler arasında güven ortamı vardır.	1	2	3	4	5
Müşterilerle empati kurulmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
Müşterilerle işbirliğini geliştirmek için düzenli irtibat sağlanır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde açık ve doğrudan iletişime olanak veren bir kültür vardır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde karşılıklı güveni destekleyen bir kültür vardır.	1	2	3	4	5
Motive eden bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
Çalışanların verimliliğini artıran ve genel sonuçları olumlu etkileyen bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
Eğitim programlarının çalışanların, profesyonel kariyerlerine etkisi vardır.	1	2	3	4	5

3- Bilgi Yönetimi Ölçeği

Lütfen kurumunuzdaki mevcut Bilgi Yönetimi Uygulamalarını ölçeğe göre değerlendiriniz.

(Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kısmen katılıyorum, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır).

	Ölçek				
	1	2	3	4	5
Eğitim uygulamaları, alınan dersler ve yapılan tüm çalışmalar veri tabanlarında sürekli güncel tutularak çalışanların bilgiyi paylaşmaları sağlanır.	1	2	3	4	5
Alınan dersler, eğitim kılavuzları, başarılı iş uygulamaları, yayınlar vb. yazılı hale getirilerek çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlar.	1	2	3	4	5
Farklı birimlerdeki çalışanlar işbirliği ile bilgiyi paylaşırlar.	1	2	3	4	5
Deneyimli çalışanların bilgilerini daha az deneyimli veya işe yeni başlayanlara aktarması sağlanır.	1	2	3	4	5
Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili gayri resmi eğitim sağlanır.	1	2	3	4	5
Çalışanların kurum dışından eğitim almaları teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Resmi koçluk uygulamaları kullanılır.	1	2	3	4	5
Bilgi yönetimi uygulamaları ile ilişkili resmi eğitim sağlanır.	1	2	3	4	5
Mevcut beceri ve bilgilerini güncel tutmaları için kurum dışından eğitimler almaları sağlanır.	1	2	3	4	5
Yazılı bir bilgi yönetimi stratejimiz vardır.	1	2	3	4	5
Bilgi paylaşımını teşvik eden bir değerler sistemi ve kültürü vardır.	1	2	3	4	5
Bilgi elde etmek için stratejik işbirlikleri veya ortaklıklar kullanılır.	1	2	3	4	5
Rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. kaynaklar bilgi elde etmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
Kamu araştırma kurumları ve üniversiteler bilgi elde etmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
Kurum dışından bilgi elde etmek için kaynak ayrılır.	1	2	3	4	5
Kurum içinde iletişimi sağlamak için kaynak ayrılır.	1	2	3	4	5
Çalışanların kurum dışından uzmanlar ile proje ekiplerine katılmaları teşvik edilir.	1	2	3	4	5



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Esra Gökçen Kaygısız
Doğum Yeri:	Nizip
Doğum Tarihi:	27.05.1979
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	Nizip Cumhuriyet İlkokulu Nizip, Gaziantep
Ortaöğretim:	Nizip Hasan Çapan Anadolu Lisesi Nizip, Gaziantep
Lise:	Nizip Hasan Çapan Anadolu Lisesi Nizip, Gaziantep
Lisans.	Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik-Bilgisayar Eğitimi Bölümü, Elazığ
Yüksek Lisans.	Bilgi Üniversitesi, İşletme Yönetimi-MBA. İstanbul
İş Deneyimi:	Öğretim Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu 2004- ...
Tel:	0 342 571 2785
Adres:	Gaziantep Üniversitesi Oğuzeli Meslek Yüksekokulu Oğuzeli/Gaziantep