

## BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND  
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THE EFFECTS OF  
ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE

Doç. Dr. Nigar Demircan ÇAKAR, Düzce Üniversitesi, nigarcaakar@duzce.edu.tr  
Araş. Gör. Sibel YILDIZ, Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Serkan DUR

### ÖZET

Örgüt kültürü temelde paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanır ve bilgi yönetimi süreci için ön koşul niteliği taşır. Destekleyici nitelikte bir örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile örgütsel bilgi yönetimi kolaylaşabilir ve örgütsel etkinlik de artırılabilir. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel etkinliği ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Bunun yanında bu çalışmada bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki doğrudan etkileri de araştırılmaktadır. Araştırma süreci anket çalışması ile yürütülmüş, örnekleme denetim ve bankacılık sektöründen çalışanlar oluşturmuştur. Çoklu regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon modelleri örgütsel yapı ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçleri üzerinde etkili olduğunu, bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel etkinliği artırdığını ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel etkinlik.

### ABSTRACT

Organizational culture is defined as an organization's shared values and concerned as a precondition for knowledge management processes. Supportive organizational culture and structure may also enable to increase organizational effectiveness. The purpose of this research is to examine the effects of organizational culture and structure on knowledge management processes as well as organizational effectiveness. Additionally, in this study direct effects of knowledge management processes on organizational effectiveness are also investigated. The research process was conducted using

structured questionnaires, and the sample included employees from auditing and banking sectors. Multiple regression analyses and hierarchical regression models demonstrated that organizational culture and structure affect knowledge management processes and these processes increase organizational effectiveness if managed properly.

**Key Words:** Knowledge management, organizational culture, organizational structure, organizational effectiveness.

## 1.GİRİŞ

Günümüz iş çevresinin en önemli özelliklerinden biri gerek örgüt içinde gerekse örgüt çevresinde yaşanan sürekli değişimdir. Böyle bir çevrede firmaların başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajları gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır (Lei ve diğerleri 1996). Bilgi yönetimi günümüzün giderek artan rekabetçi ortamına bağlı olarak önem kazanan bir kavramdır. İşgücü ve sermaye yoğun firmaların yerini bilgi yoğun firmaların alması ile birlikte işgücü, makine ve malzeme dışında "bilgi" kavramının tanımlanması ve ön planda tutulması, bilgi süreçlerinin nasıl yönetilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin yönetilmesinden öte, bilginin oluşturulması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili bütün faaliyetleri de kapsamaktadır.

Bilgi yönetiminin işlerlik kazanabilmesi için öncelikle bilgi yönetiminin var olabileceği, gelişebileceği bir ortamın sağlanması gerekir. Bilgi yönetimine yönelik bu alt yapıyı oluşturan başlıca unsurlar örgüt yapısı ve örgüt kültürüdür. Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanması için örgütün bilgiyi elde edip örgüt içinde yayılımını sağlayacak yapıya ve kültüre sahip olması gerekmektedir (Gold ve diğerleri 2001). Örgüt, bilgi yönetimi için gerekli altyapıyı oluşturduktan sonra bu yapı bilgi yönetiminin süreçlerini de etkileyecektir. Bilgi yönetiminde temel süreçler bilgiyi elde etme, elde edilen bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme, elde edilen bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma ve elde edilen bilgiyi koruma süreçleridir. Örgüt, sahip olduğu kültürü ve örgütsel yapısının etkileri ile bilgiyi elde eder ve bu bilgiyi örgüt içinde yayılacak ve kullanılacak hale getirmeye çalışır. Bilgi yönetiminde örgütü etkinliğe ulaştıracak asıl süreç uygulamadır. Bu nedenle bilgi yönetiminde, bilgiyi elde etmek ve kullanılabilir hale getirmekten ziyade uygulama daha önemli kabul edilir. Bilgiyi koruma süreci ise rekabet üstünlüğü sağlama açısından önem kazanmaktadır. Çünkü taklit edilen bilgiler örgütün tüm kültürel ve yapısal unsurlarını ve bilgi yönetimi süreçlerini rakiplerle paylaşma hatta bunları rakiplere kullandırma anlamı taşır. Bu durum da nihayetinde örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkileyebilir.

Örgüt kültürü, bir örgütteki yaşamı karakterize eden inançlar, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanır (Gümüştekin, 2008) ve bilgi yönetiminin başarısını etkileyen en önemli öge olarak kabul edilir. Bireyler arasındaki iletişim yenilik sürecinin

temelini oluşturmaktadır. Bireyler ya da gruplar arasındaki iletişim çoğu zaman yeni fikirlerin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır. (Gold, ve diğerleri 2001). Bu sebeple paylaşımcı örgüt kültürü bir örgütte bilgi yönetiminin daha verimli hale getirilmesini sağlar. Diğer taraftan örgütsel yapı da elde edilen veya yaratılan bilginin kullanılmasında çalışanları teşvik edecek şekilde tasarlanmalı ve yüksek düzeyde bilgi paylaşımını da sağlamalıdır (Gold, ve diğerleri 2001).

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırmanın temel hipotezleri örgüt kültürünün ve örgüt yapısının; bilgiyi elde etme, bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme, bilgiyi uygulamalarda kullanma ve bilgiyi koruma süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel etkinlik üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmaktadır.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

### 2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bilgi yönetimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2004). Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, mevcut uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren, işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili bütünlük ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin ve diğerleri 2001).

Bilgi yönetimi işletmede karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır (Carneiro, 2000). Bilgi yönetimi, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin mevcut ve potansiyel rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için gerekli olan bir süreçtir. Bu amaç açısından bilgi yönetimi, örgütlerin rekabet güçlerini artırmak ve sürdürmek için bilginin etkin bir biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji veya süreçler olarak da tanımlanabilir.

Tanımlamalara dayalı olarak bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve bu nedenle aşamalara ve boyutlara sahip olduğu söylenebilir. Bu sürecin birden fazla yaklaşımı, farklı yapısı ve mimarisi vardır. Diğer yandan bilgi yönetimi, belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşmayı sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans sonuçlarına sahip olması gerekir (Barquin ve diğerleri 2001).

Bilgi yönetimi farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre değişik biçimlerde tanımlanabilir. Ancak tüm tanımlar bazı ortak özelliklere sahiptir. Bazı

farklı kaynaklara göre bilgi yönetimine ilişkin tanımlamalar Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1:** Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi Tanımları

Kaynak	Tanımlar
Petrash(1996)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır.
(Wiig, 1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir.
O'Dell(1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; değer yaratmak için bilginin kullanılması, anlaşılması ve bulunması için sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır.
Bassi(1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.
Brooking(1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; insan merkezli değerlerin yönetilmesi için gerekli taktikler ve stratejiler ile ilişki eylemlerdir.
Beijerse(1999)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; stratejik bir motivasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır
Bailey ve Clarke(2000)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.
Smith (2002)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; modern dünyanın hızla artan belirsizlik ve karmaşıklığı karşısında, firmaların yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır.
Barutçugil (2002)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; Bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.
Darroch ve Naughton (2003)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir.
Özdemirci ve Aydın(2008)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.

Bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını da içerir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Jarrar, 2002)

- Rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak.
- Karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek.
- Müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak.
- Çalışanların bilgiyi saklı tutmasını önleyerek bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek.
- Bilginin ve bilgiyi paylaşmanın değerini artırmak suretiyle çalışma arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek.

- Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün/hizmet kalitesini yükseltmek.
- Yenilik ve icatları teşvik etmek.

## 2.2. Bilgi Yönetiminde Temel Süreçler

Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalarda süreçler birbirinden farklı şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin Teece (1998) bu süreçleri yaratmak, aktarmak, birleştirmek ve kullanmak; Skyrme ve Amidon (1998) ve Spender (1996) yaratmak, aktarmak ve kullanmak olarak tanımlamakta, Soliman ve Spooner (2000) ise bilgi yönetim süreçlerinde beş aşama olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve kullanımınıdır. Bharadwaj ve diğerleri (2005) da bilgi yönetiminin elde etme, paylaşma, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise Gold ve diğerleri (2001)'in ortaya koyduğu bilgi yönetim süreçleri kullanılmaktadır. Gold ve diğerleri (2001)'in bilgi yönetimi süreçleri; bilgi toplama, bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme (bilgi içselleştirme), uygulama (bilgi paylaşma - bilgi değerlendirmesi), bilgiyi koruma olarak dört aşamada ele alınmaktadır.

### 2.2.1 Bilgi toplama süreci

Bilgi toplama bilginin elde edilmesine yöneliktir. Bu süreç için "elde etme, arama, üretme, yaratma" gibi farklı ifadeler de kullanılmaktadır. Bütün bu ifadelerin sahip olduğu ortak öge bilginin toplanmasıdır. Bilgi toplama sürecinin içinde yenilik kavramı da bulunmaktadır. Yenilik, mevcut bilgiyi kullanarak yeni bilgi elde edilmesidir. Yeni bilginin elde edilmesi ve anlaşılmasında, üst derece deneyim ve ortak çaba gerekmektedir. (Gold ve diğerleri 2001)

Örgütsel bilginin yaratılması, kişisel deneyimlerin yayılması ve paylaşılmasını gerektirmektedir. Bireyler arasındaki iş birliği beraberinde bireysel farklılıkları (deneyim, bilişsel stil, mesleki geçmiş) da getirmektedir. Bireysel farklılıklar da yaratıcı bilginin doğmasını ve öğrenmenin gelişmesini sağlamaktadır (Gold ve diğerleri 2001). Awad ve Ghaziri (2004) de bilgi yaratmada iş birliğinin önemini vurgulamışlardır. Awad ve Ghaziri (2004)'ye göre örgütte yer alan çalışma takımları bir işi yapmak için çeşitli bilgilerden faydalanır ve bir sonuca ulaşır. Bu sonuçla yeni bilgiler sağlanır ve bu elde edilen yeni bilgiler, ortaya çıkan yeni problemlerin çözümünde kullanılır.

Örgütler arasındaki işbirliği de bilginin toplanmasında önemli bir yere sahiptir (Dyer,1997, Inkpen, 1996). Teknoloji paylaşımı, personel hareketliliği, örgütler arasındaki anlaşmalar ve ortak girişimlerin bilginin toplanmasında etkili olduğu da ortaya konulmuştur (Inkpen, 1996; Inkpen ve Dinur, 1998).

### 2.2.2. Bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme süreci

Çalışanların bilgisini harekete geçirerek kolektif bilginin oluşturulması örgütsel bilgi yönetimi için son derece önemlidir. Bilginin başarılı yönetilmesi, bireylerin bilgi değerlerini birleştirebilmeye ve bütünleştirebilmeye bağlıdır (Kivijarvi, 2004). Örgütlerin başarısı açısından bilginin doğru bir şekilde dönüştürülmesi kilit bir rol oynamaktadır.

Değişim odaklı bilgi yönetimi mevcut bilgileri yararlı hale getirmeyi hedefleyen yöntemleri içerir. Bilgi değişimini sağlayan bazı yöntemler örgütün bilgiyi organize etme, bütünleştirme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme ya da dağıtma kabiliyetleri olarak ifade edilebilir (Zander ve Kogut, 1995).

Örgüt bilgiyi ham halde elde ettiğinde bilgi örgüt içinde hemen kullanamaz durumdadır. Örgüt bilgiyi elde ettikten sonra bunu kendi kültürüne, örgüt yapısına ve içinde bulunduğu sektöre göre işler ve sonrasında uygulama aşamasına geçilir.

### 2.2.3. Bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma süreci

Bilgi yönetimi sürecinin belki de en önemli süreci uygulama sürecidir. Örgüt toplanılan bilgiyi kullanılabilir hale getirebilir ancak bunu etkili bir şekilde uygulayamazsa daha önce geçirilen bütün süreçler önemini kaybeder.

Bilgi yönetimi yazınında bilginin uygulanmasıyla ilgili işlem özellikleri depolama, düzeltme, uygulama, katılım ve paylaşımı içermektedir (Almeida,1996; Appleyard,1996). Etkili depolama ve düzeltme mekanizmaları örgütün bilgiye çabuk ulaşmasına olanak sağlar. Örgütlerin etkin rekabet edebilmeleri için örgütsel bilgiyi belirlemeleri, yaratmaları veya yakalamaları gerekmektedir. Ayrıca kurumsal bilgi ve uzmanlık da paylaşılmalıdır (Gold ve diğerleri 2001).

Davenport ve Klahr (1998) bilginin etkin bir şekilde uygulanmasının şirketler açısından verimliliği artırdığını ve masrafları azalttığını belirtmiştir. Bilginin etkili biçimde depolaması ve bilgiye erişim mekanizmaları bilgiye hızla ulaşabilme olanağı sağlar. Bilginin uygulanmasında önemli bir adım, bilgi yönetimi ile örgütün iş amaçlarını birbiriyle ilişkilendirmektir. Bunu yapmanın bir yolu, örgütte bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirmektir. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı doğrultusunda ortak vizyon ve değerlerin oluşturulması bilgi yönetimi sürecinin başarısında etkili olacaktır. Bilgiyi örgütün süreçlerine uygulayacak yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması ve oluşturulması da uygulama sürecinde önemlidir (Barutçugil,2002).

### 2.2.4. Bilgiyi koruma süreci

Bilgi koruma, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler

açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Fakat bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler, çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılmaktadır. Bununla birlikte örgütte gizli bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir (Gold ve diğerleri 2001).

Örgütte çalışanların ihtiyaç duyduğu belge ve bilgi birikimine erişmesi için bilgi kaynaklarının sınıflandırılıp düzenlenmesi, bilgi kaynaklarına erişiminin yetkilendirilmesi ve gerek duyulmayan bilgilerin elenmesi gerekir. Böylece sistemli biçimde toplanan ve düzenlenen bilgi herkes tarafından kendisine tanınan hak ve yetkiler dahilinde ulaşılabilir hale getirilmelidir (Özdemirci ve Aydın, 2008). Örgüt kullandığı, elde ettiği ya da kullanmaya hazırlandığı bilgiyi korumalıdır. Aksi halde örgüt hem rekabet avantajını kaybeder, hem de bilgi yönetimi için geliştirilen kültürel ve yapısal unsurlar etkin bilgi yönetiminin oluşumunu sağlamakta yetersiz kalır (Gold ve diğerleri 2001). Bilgiyi koruma konusunda başarısız olan örgütler elde edilen bilgi ile verimli sonuç alabilir ancak bu bilgi başka örgütler tarafından kullanılacağından rekabet avantajı sağlama özelliğini kaybedebilir.

### 3. ARAŞTIRMANIN TEORİK MODELİ VE HİPOTEZLERİ

#### 3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Bazı araştırmacılara göre örgütler sahip oldukları örgütsel işlevler ve geçmiş faaliyetlerinde saklı olan kaynakları aracılığı ile bilgiyi elde eder ve öğrenirler (Starbuck, 1983; Nelson ve Winter, 1982). Bunlara göre, bir örgütün sahip olduğu bilgi, bir bireyin sahip olduğu veya olabileceği bilginin çok ötesindedir. Örgüt bireylerin ötesinde bir örgütsel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yolu ile paylaşılır kılar. Kısaca, örgüt bilgisi, bireysel bilgiden farklı olarak, örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgidir. Örgütsel bilgi, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılmasıyla elde edilir. Örgüt üyeleri arasında resmi olmayan biçimde paylaşılan bilgi yeni bilgilerin de gelişmesine de olanak sağlar (Barca ve Geyik, 2004).

Bilgi yönetiminde, örgütsel etkinliğin hemen ortaya çıkamayacağı, bireyin başarısının örgütün başarısında kendini göstereceği, dolayısıyla hem bireysel hem de örgütsel açıdan kendi kendini geliştirmenin uzun dönem başarısı için yaşamsal olduğu vurgulanmaktadır. Bilginin korunduğu, kullanıldığı ve diğer servetler gibi değer biçildiği bir örgüt tutumuna ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Bunun için de bir bilgi yönetimi politikasına gereksinim vardır (Barca ve Geyik, 2004). Büyük ve bürokratik örgüt yapısı içinde bilginin aktarımı ve paylaşımı ile bunun sağlanamayacağı, bürokratik yapının fikirlerin serbestçe akışını,

denemede özgürlüğü ve yeni takımların kendiliğinden oluştuğu ortamları engelleyeceği söylenebilir.

Bu açıdan bakıldığında, bilgi üretimini “destekleyecek”, elde edilen bu bilgiyi örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygulamaya yönelik olarak tasarlayacak ve bu bilgiyi örgütte kullanmayı sağlayacak, son olarak da bu bilginin örgütün içinde kalmasını sağlayacak örgütsel yapılar tasarlamak, bilgi yönetimi sürecinin etkinliğini artıracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel yapının uygun tasarımı ile bilgi yönetiminin süreçlerini olumlu biçimde etkilemek mümkün olabilir.

Diğer taraftan bilgi yönetimi yazınında örgüt kültürü ve bilgi yönetiminin ilişkisi de incelenmiş ve araştırılmıştır (Sarvay, 1999). Buna göre kültürün bilgi yönetimi performansını ve bilgi yönetimi uygulamalarını etkileyeceği belirtilmiştir. Örgütlerde özellikle kolay bilgi akışı ve etkin bilgi paylaşımı konusunda örgüt yapısının önemli rol oynadığı da ortaya koyulmuştur (Willem ve Buelens, 2009). Bilgi yönetimi süreçlerinde işlevsel sistemlerin oluşturulmasında elverişli olan kültürler çalışan iletişimi ve etkileşimi üzerinde önemli bir yer tutar. Örgüt yapısı açısından düşük düzeyde biçimsellik ve merkezilik taşıyan örgütlerde de bilgi paylaşımı daha etkin biçimde sağlanabilir (Chen ve Huang, 2007; Bogenrieder ve Nooteboom, 2004). Aynı zamanda, çalışan katılımı üzerinde duran ve etkin iletişim kanalları oluşturan kültürler bilgi yönetim sistemlerinin etkinliği için de uygun bir ortam oluşturur. Bu düşünceler ile bu araştırmanın ilk iki hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

**H<sub>1</sub>:** Bürokratik olmayan örgüt yapısı bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### **3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi**

Örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiler geçmiş yıllar boyunca sık sık incelenmiştir ve örgüt kültürü örgütlerin performansını etkileyen, önemli bir faktör olarak göz önünde bulundurulmuştur (Aidla ve Vadi, 2007). Örneğin 2004 yılında yapılan bir çalışmada 1986 ve 2004 yılları arasında ABI/INFORM veri tabanında, ana düşüncesi örgüt kültürü ve performans ilişkisi olan toplam 144 yayın bulunduğu ortaya koyulmuştur (Desphande ve Farley 2004). 1990'lı yıllardan önce örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar büyük ölçüde teorik nitelik taşıırken, son yıllarda ise birçok araştırmacı tarafından deneysel çalışmalara da yer verilmektedir.

Birçok araştırmacı, örgüt kültürünün iş memnuniyetinde, iş veriminde, iş birliğinin yapılmasında ve iş kararlarının alınmasında ve verilmesinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Aidla ve Vadi,2007). Örgüt kültürünün performans ile olan ilişkisini bulmak ve ölçmek için genellikle zayıf ve güçlü örgüt kültürünün etkileri ele alınmıştır. Örneğin Gordon ve DiThomaso (1992) ve Lim (1995) de



yaptıkları araştırmada güçlü örgüt kültürünün, örgütün performansı için daha iyi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte örgüt kültürünün farklı bileşenlerine odaklanan ve örgüt kültürünün performansı desteklediğini ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır (Ör. Desphande ve Farley, 2004; Oghonna ve Harris, 2000; Denison ve Misra, 1995; Onken,1999; Denison, 1990). Desphande ve Farley (2004), örgüt kültürünün yeni bilgi edinmeyi ve yenilik çabalarının örgüt içinde yayılmasını kolaylaştırarak performansı artırabileceğini göstermiştir. Oghonna ve Haris (2000) ise liderlik tarzının örgüt kültürünü şekillendirmede önemli bir unsur olduğunu belirterek, etkin liderliğin ve örgüt kültürünün yüksek performans sağlamada araç olabileceğini ortaya koymuştur.

Örgüt kültürü ile örgütsel etkinlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bazı teorik ve deneysel çalışmalarda da ortaya koyulmuştur (Örn. Denison, 1990; Rousseau, 1990; Calori ve Sarnin, 1991; Gordon ve DjTomaso, 1992; Kotter ve Heskett, 1992; Marcoulides ve Heck, 1993; Denison ve Mishra, 1995; Petty ve arkadaşları, 1995; Koene, 1996). Bazı araştırmacılar küçük örgütlerin etkinliğini etkileyen unsurları araştırmışlar (Ör. Audretsch, 2001; Kimura, 2002; Robson ve Bennett, 2000) ve örgütsel etkinliği artırın unsurların sektördeki mal ve hizmet satışlarının başarısı yanında örgütsel etik ve kültür unsurları olduğunu iddia etmişlerdir (Nickell, 1996; Nickell, Nicolitsas ve Dryden, 1997).

Özellikle küçük işletmelerde örgüt yapısı ve tasarımı örgütsel etkinlik sağlamada önemli bir rol oynayabilmektedir (Heskel, 1999). Örgütte çoğu bilginin bireylerin ve grupların günlük iş ve süreçleri sırasında kullanıldığı ve üretildiği belirtilerek, bu bilgilerin genellikle çoğunluğunun kodlanamayan üstü kapalı bilgi olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla, bu üstü kapalı bilginin mümkün olduğu kadar çok paylaşılmasını temin etmek amacıyla, bilgi geçişi ve dolaşımını artıracak örgütsel ve kültürel değişimi sağlamak ve örgüt yapısını uygun biçimde tasarlamak değerli bilgilerin yok olmasına engel olabilir (Demir ve Okan, 2008). Değişen çevreye rağmen durağan kalan ve yeni teknolojiye uyumlu olmayan örgüt yapısı kullanan örgütlerde örgütsel etkinliğinin düşük olduğu bazı çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Ghani ve diğerleri 2002).

Bu düşüncelerle bu çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ortaya koyulabilir.

**H<sub>3</sub>:** Açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü ve bürokratik olmayan örgüt yapısı örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### **3.3. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi**

Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi çeşitli çalışmalarda araştırılmıştır (Örn. Fugate ve diğerleri 2009; Yeung ve diğerleri 2007). Yapılan çalışmalarda lojistik süreçler içinde bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmalarda örgütsel öğrenmenin örgütün performansına olan etkisi de incelenmiş, bilgi temelli ekonomilerde örgütsel öğrenme ve yeniliklerin çok kritik değerler olduğu ve örgütsel öğrenmenin örgütün etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

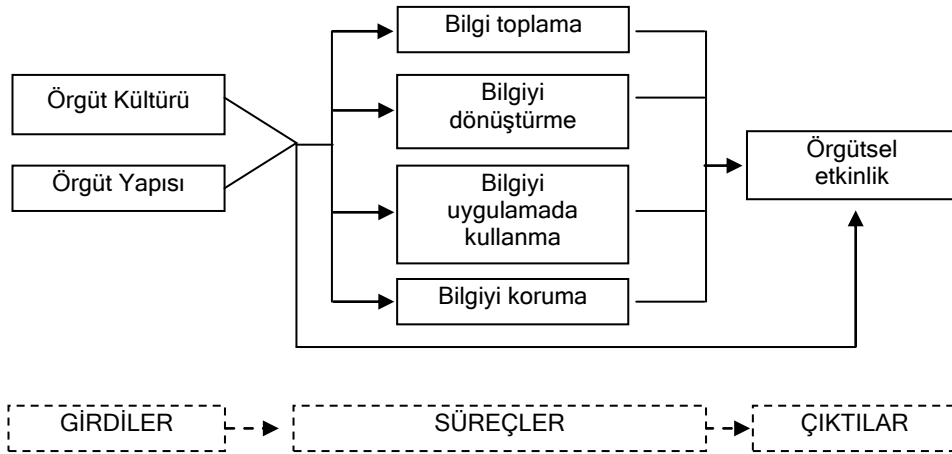
McEvely ve Chakravarthy (2002) örgütün özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp ve paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ortaya koymuştur. Argote ve Ingram (2000) örgütün birimler arasında bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin örgütsel performansı geliştirdiğini ifade etmiştir. Gold ve diğerleri (2001) örgütsel etkinliğin başarılmasında bilgi yönetiminin önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Bülbül (2008) bilgi tabanlı firmaların en yüksek üretim performansında olduğunu, bununla birlikte bilgiyi önemsemeyen firmaların ise düşük üretim performansına sahip olduklarını bulmuştur.

Bilgi yönetimi yazınında bilgi yönetimi süreçlerinin başlangıcı olan bilgiyi elde etme örgütsel etkinlik için önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır. Elde edilen bilgi, bilgi yönetiminin süreçleri kapsamında kullanılabilir hale getirilip kullanılmadıkça örgütsel etkinliğe etkisinden söz edilemez. Bilginin örgütsel etkinliğe etkisi olabilmesi için öncelikle bu bilginin örgütün kullanabileceği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki uygulama aşaması ise diğer bütün faaliyetlerin etkinliğini doğrudan destekler. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak örgütün rekabet ortamında avantajını sürdürmesi örgütün etkinliğini sağlamaştırabilir. Bu düşüncelerle bu çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi ortaya koyulabilir.

**H<sub>4</sub>:** Bilgi yönetimi süreçleri(toplama, dönüştürme, kullanma, koruma) örgütsel etkinlik üzerinde etkilidir.

Ortaya koyulan hipotezler ışığında araştırmanın teorik modeli Şekil 1'deki gibi ifade edilebilir.

**Şekil 1 - Araştırma Modeli**



## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem Yapısı

Bu araştırmada kullanılan veriler biri denetim diğeri de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren iki firmadan toplanmıştır. Bu firmalar hizmet odaklı olarak faaliyet göstermektedirler. Denetim sektöründen seçilen firma SPK verilerine göre denetlediği firmaların sayısı açısından Ülkemizde ilk beş içerisinde yer almaktadır. Firmanın toplam 130 çalışanı bulunmaktadır. Bankacılık sektöründen seçilen firma ise, Türkiye'nin önde gelen bankalarından biri olarak kabul edilen bir bankadır. Bankanın merkezinde çalışan toplam 140 kişi bulunmaktadır.

Bu çalışmada belirlenen hipotezleri test edebilecek verileri toplayabilmek amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmanın amacına en uygun ifadeleri içerdiği düşünülen Gold ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen sorular kullanılması tercih edilmiştir. Ölçeğe ilişkin sorular alanlarında deneyimli ve eğitimli bağımsız çevirmenler aracılığı ile önce Türkçe'ye sonra tekrar İngilizceye çevrilerek değerlendirilmiş ve nihai biçimine kavuşturulmuştur. Anket soruları örgüt kültürü, örgüt yapısı; dört farklı bilgi yönetimi süreci ve örgütsel etkinliğe yönelik bölümlerden oluşmaktadır. Toplam 71 sorudan oluşan anket formunda demografik bilgileri içeren son bölüm hariç anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Bu soruların yedisi örgütsel yapıyı, 10'u örgüt kültürünü, 41'i bilgi yönetimi süreçlerini ve 13'ü örgütsel etkinliği ölçmeye yöneliktir.

Firmaların tepe yöneticilerinden anketin dağıtılması için izin alınmış ve anketler elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Denetim sektöründeki firmada anketler tüm çalışanlara ulaştırılmış, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmada ise anketler yalnızca firma merkezinde çalışan 140 çalışana gönderilmiştir. İki firmanın toplamda 270 çalışanına gönderilen anketlerin 151 (% 56) adedi doldurularak geri dönmüştür. Bu geri dönüş oranı elektronik posta ile yapılan çalışmaları açısından kabul edilebilir sayılmaktadır (Demircan, 2003).

Bu çalışmada yer alan toplam 151 çalışanın %32,5'i banka, %67,5'i ise denetim sektöründe çalışmaktadır. Bu çalışanların %61,6'sı erkek, %38,4'ü kadındır. Cevaplayıcıların %91,4'ü üniversite mezunu, %8,6'sı yüksek lisans ve/veya doktora mezunudur. Çalışanların %23,2'si pazarlama, %70,2'si finans/muhasebe, %2'si de insan kaynakları bölümünde çalışmaktadır. Firmada sahip olunan pozisyon sorusuna yanıt verenlerin %2'si işçi statüsünde olup, %54,3'ü büro çalışanı, %13,2'si orta kademe yönetici, %2'si üst düzey yönetici, %1'i şirket ortağı olarak görev yapmaktadır.

## 4.2. Faktör Analizleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

Anketi oluşturan likert tipi toplam 71 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 2'de değişkenlere ait faktör yükleri ve faktörlere ilişkin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı verilmiştir. KMO değerleri faktör analizinin kullanılabilirliği hakkında bilgi verir. Bu oranın 0,60'dan fazla olması istenir (Büyüköztürk, 2002). Bu araştırmada tüm KMO değerlerinin de 0,60'dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan her bir faktör tarafından açıklanan varyans oranı (AVO) da %55'in üzerindedir.

**Tablo-2:** Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri

Örgütsel Yapı	Örgüt Kültürü	Bilgi Toplama	Bilgi Dönüştürme	Bilgi Uygulama	Bilgi Koruma	Örgütsel Etkinlik
0,87	0,834	0,927	0,91	0,949	0,926	0,928
0,79	0,82	0,901	0,897	0,927	0,926	0,923
0,78	0,818	0,9	0,885	0,915	0,898	0,92
0,77	0,81	0,878	0,877	0,914	0,892	0,914
0,75	0,802	0,869	0,877	0,912	0,876	0,909
0,71	0,751	0,853	0,864	0,902	0,769	0,902
0,61	0,723	0,828	0,823	0,881	0,708	0,9
	0,697	0,823	0,823	0,871		0,884
	0,67	0,81	0,802	0,871		0,862
	0,611	0,808 0,805	0,792	0,861		0,86
				0,855		0,831
				0,826		0,831
				0,816		
<b>KMO</b>	<b>KMO</b>	<b>KMO</b>	<b>KMO</b>	<b>KMO</b>	<b>KMO</b>	<b>KMO</b>
0,76	0,813	0,909	0,907	0,884	0,841	0,897
<b>AVO</b>	<b>AVO</b>	<b>AVO</b>	<b>AVO</b>	<b>AVO</b>	<b>AVO</b>	<b>AVO</b>
%57,112	%57,131	%68,345	%73,244	%79,346	%71,450	%78,125

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapı çerçevesinde ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak Cronbach Alpha değerleri ( $\alpha > 0,70$ ) temel alınmıştır (Nunnally, 1978). Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri ile birlikte Tablo 3'de sunulmuştur.

BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ

**Tablo- 3:** Değişkenler arası Korelasyon Değerleri Ve Cronbach Alpha Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Örgütsel Yapı	0,870 <sup>a</sup>	-	-	-	-	-	-
2.Kültür	0,724 <sup>**</sup>	0,912 <sup>a</sup>	-	-	-	-	-
3.Toplama	0,551 <sup>**</sup>	0,680 <sup>**</sup>	0,962 <sup>a</sup>	-	-	-	-
4.Dönüştürme	0,720 <sup>**</sup>	0,750 <sup>**</sup>	0,790 <sup>**</sup>	0,959 <sup>a</sup>	-	-	-
5.Uygulama	0,617 <sup>**</sup>	0,642 <sup>**</sup>	0,831 <sup>**</sup>	0,856 <sup>**</sup>	0,976 <sup>a</sup>	-	-
6.Koruma	0,600 <sup>**</sup>	0,654 <sup>**</sup>	0,597 <sup>**</sup>	0,660 <sup>**</sup>	0,655 <sup>**</sup>	0,941 <sup>a</sup>	-
7.Etkinlik	0,543 <sup>**</sup>	0,536 <sup>**</sup>	0,574 <sup>**</sup>	0,619 <sup>**</sup>	0,764 <sup>**</sup>	0,598 <sup>**</sup>	0,976 <sup>a</sup>

\*\* Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.  
<sup>a</sup> Değişkenin Cronbach Alpha katsayısı

### 4.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yedi farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü regresyon modelleri örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini incelemekte ve H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub>'yi test etmektedir. Kurulan beşinci regresyon modeli örgüt yapısı ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini araştırmakta ve H<sub>3</sub>'ü test etmektedir. Altıncı regresyon modeli ise bilgi yönetiminin dört farklı sürecinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini inceleyerek H<sub>4</sub>'ü test etmektedir. İlk beş regresyon modelinde bağımsız değişken sayısı iki olduğundan çoklu regresyon analizi, son modelde ise bağımsız değişken sayısı yüksek olduğundan bağımlı değişken üzerindeki etkileri daha iyi açıklayabilmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek üzere kurulan regresyon modelleri Tablo 4'de açıklanmaktadır.

**Tablo 4:** Hipotez testlerinde kullanılan regresyon modelleri

No	Hipotez	Bağımlı değişken	Bağımsız değişken(ler)	Analiz
1	H <sub>1</sub> ve H <sub>2</sub>	Bilgi toplama	Örgüt yapısı ve örgüt kültürü	Çoklu regresyon
2	H <sub>1</sub> ve H <sub>2</sub>	Bilgiyi dönüştürme	Örgüt yapısı ve örgüt kültürü	Çoklu regresyon
3	H <sub>1</sub> ve H <sub>2</sub>	Bilgiyi kullanma	Örgüt yapısı ve örgüt kültürü	Çoklu regresyon
4	H <sub>1</sub> ve H <sub>2</sub>	Bilgiyi koruma	Örgüt yapısı ve örgüt kültürü	Çoklu regresyon
5	H <sub>3</sub>	Örgütsel etkinlik	Örgüt yapısı ve örgüt kültürü	Çoklu regresyon
6	H <sub>4</sub>	Örgütsel etkinlik	Bilgi yönetimi süreçleri	Hiyerarşik regresyon

#### 4.3.1. Örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi

Tablo 5’de örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgi toplama ve bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme süreçleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Analizlerin birinci aşamasında ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=63,750$ ). Buna göre bilgi toplamayı etkileyen değişken yalnızca kültürdür ( $\beta=0,581$ ,  $p<0,01$ ). Örgütün kültürü çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını destekleyecek şekilde oluşturulduğunda ve açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü bulunduğunda bilgi toplama daha artacaktır. Çalışanlar arasındaki işbirliğinin varlığı, örgüt içinde bilginin taşındığı ve yaratıldığı en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme süreci üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir ( $F=76,996$ ). Bilgi toplama sürecinin aksine bilgiyi dönüştürmede hem örgüt kültürünün hem de örgüt yapısının etkisi vardır ancak örgüt kültürünün etkisinin daha fazla olduğu söylenilebilir ( $\beta=0,469$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 5:** Örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgi toplama ve bilgiyi dönüştürme süreci üzerindeki etkisi

	Model 1		Model 2	
	Bağımlı Değişken: Bilgi toplama		Bağımlı Değişken: Bilgi dönüştürme	
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	$\beta$	t
Örgüt Yapısı	0,128	1,459	0,357	4,658**
Örgüt Kültürü	0,581	6,611**	0,469	6,210**
F	63,750**		76,996**	
R <sup>2</sup>	0,463		0,591	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,456		0,586	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.				
** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.				

Tablo 6’da örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgiyi uygulama ve koruma süreçleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu regresyon analizi sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=58,038$ ). Tablo 6’ya göre bilgiyi örgütsel uygulamalarda kullanma sürecinde hem örgüt yapısı hem de örgüt kültürü etkili olmaktadır. Ancak örgüt kültürü nispeten daha önemli bir faktör olarak görülmektedir ( $\beta=0,511$ ,  $p<0,01$ ).

Örgütün kültürü bilgiyi işlemeyi ve elde edilen bilginin doğrudan uygulamalarda kullanılmasını etkileyen bir faktördür. Örgüt yapısı ve örgüt kültürünün bilgiyi koruma süreci üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir

**BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ**

(F=63,736). Bilgiyi uygulama sürecinde olduğu gibi bilgiyi koruma sürecinde de hem örgüt kültürünün hem de örgüt yapısının etkisi vardır ancak örgüt kültürünün etkisinin yine daha fazla olduğu görülmektedir ( $\beta=0,463$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 6:** Örgütsel yapı ve örgüt kültürünün bilgiyi uygulama ve bilgiyi koruma süreci üzerindeki etkisi

	Model 3		Model 4	
	Bağımlı Değişken: Bilgiyi uygulama		Bağımlı Değişken: Bilgiyi koruma	
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	$\beta$	t
Örgüt Yapısı	0,382	3,485**	0,264	3,005**
Örgüt Kültürü	0,511	4,449**	0,463	5,269**
F	58,038**		63,736**	
R <sup>2</sup>	0,440		0,463	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,432		0,455	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.				
** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.				

Beşinci çoklu regresyon modeli örgüt yapısı ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. İlgili regresyon analizi sonucunun, istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=34,743), hem örgüt kültürünün hem de örgütsel yapının örgütsel etkinliği eşdeğer biçimde etkilediği görülmektedir. Tablo 7’de görülen sonuçlara göre, işletmelerde oluşan kültürel ortam ve örgüt yapısı doğrudan örgütsel etkinliği artırabilmektedir.

**Tablo 7:** Örgütsel yapı ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi

	Model 5	
	Bağımlı Değişken: Örgütsel etkinlik	
Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t
Örgütsel Yapı	0,290	2,931**
Kültür	0,308	3,213**
F	34,743**	
R <sup>2</sup>	0,319	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,310	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.		
** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.		

#### 4.3.2. Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi

Tablo 8'de bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi verilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada bilgiyi uygulama, ikinci aşamada bilgiyi uygulama ve koruma, üçüncü aşamada ise bilgiyi uygulama, toplama ve koruma bağımsız değişkenler olarak analize dahil edilmiştir. Bilgiyi dönüştürme ise, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı analiz kapsamı dışında kalmıştır.

**Tablo 8:** Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi

		Model 6				
		Bağımlı değişken: Örgütsel Etkinlik				
Modelleme Aşamaları	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	F	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
1	Bilgiyi Uygulama	0,772	5,435	29,545**	0,596	0,593
2	Bilgiyi Uygulama	0,656	9,710	17,444**	0,613	0,608
	Bilgiyi Koruma	0,176	2,607			
3	Bilgiyi Uygulama	0,883	8,434	8,815**	0,628	0,621
	Bilgi Koruma	0,225	2,420			
	Bilgiyi Toplama	0,194	2,901			

Tüm aşamalara bakıldığında örgütsel etkinliği en fazla etkileyen değişkenin bilgiyi uygulamalarda kullanma süreci olduğu görülmektedir. Örgütsel etkinlik sağlamada önem sırasına göre ikinci sırayı bilgiyi koruma, üçüncü sırayı ise bilgiyi toplama almaktadır. Diğer bir ifade ile elde edilen bilgi örgütsel uygulamalarda kullanılmadığı sürece örgütsel etkinliği artırmak mümkün değildir. Buna karşın, örgütsel bilginin kullanılabilir bilgiye dönüştürülmeden kullanılması bile, etkinliği artırmada önemli rol oynayabilir. Buna ek olarak bilgi yönetimi süreçleri örgütsel etkinlik üzerinde örgüt kültürü ve örgüt yapısından daha fazla etkiye sahiptir.

#### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgüt kültürü ve örgüt yapısının bilgi yönetim süreçleri ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini araştırmakta, bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik sağlamadaki önemini incelemektedir. Bu çalışma ile örgütlerin bilgi stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda denetim ve bankacılık sektöründe firmaların örgüt kültürlerinin ve örgüt yapılarının bilgi yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini ve bu unsurların örgütsel etkinliği ne yönde etkilediği ortaya çıkarılmaya, bilgi yönetimi süreçlerinin de



**BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ**

örgütsel etkinliği nasıl artırabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ortaya çıkarılan bulgular Tablo 9'da özetlenmiştir.

**Tablo 9:** Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Hipotez	Kabul/Ret	Model
H <sub>1</sub> : Bürokratik olmayan örgüt yapısı bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	1,2,3,4
H <sub>2</sub> : Açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	1,2,3,4
H <sub>3</sub> : Bürokratik olmayan örgüt yapısı ve açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürü örgütsel etkinlik üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	Kabul	5
H <sub>4</sub> : Bilgi yönetimi süreçleri örgütsel performans üzerinde etkilidir.	Kabul	6

Bu çalışma açık iletişim sistemine sahip bir örgüt kültürüne ve hiyerarşik kademelerin azaltıldığı yalın örgüt yapısına sahip örgütlerin bilgi yönetimi süreçlerinde daha etkin olabildiğini göstermiştir. Diğer bir ifade ile bu tip örgütlerde bilginin toplanması ve uygulanması kolaylaşabilmekte ve örgütsel etkinliğe daha fazla ulaşabilmektedir. Örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki genel etkisi örgütsel yapıya oranla daha fazladır. Buna ek olarak bilgi toplama süreci üzerinde sadece örgüt kültürünün etkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre insanlar arası iletişimin etkin bir biçimde sağlandığı, örgüt üyeleri arasındaki paylaşımın yüksek olduğu durumlarda, örgütte elde edilen ve bireyler tarafından toplanılan bilgi en üst düzeye çıkabilir. Aynı zamanda örgüt kültürü bilgiyi işlemeyi ve elde edilen bilginin doğrudan uygulamalarda kullanılmasını etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt kültürünün açık iletişime ve çalışan katılımına dayalı olarak oluşturulması ile bilgi yönetimi süreçleri olumlu bir şekilde etkilenebilir.

Örgütsel yapı bilgi yönetim süreçlerinin daha etkin çalışması için gereklidir ve örgütsel yapının bilgi yönetimi süreçlerinin aksamadan yürütülmesini sağlayacak şekilde tasarlanmış olması örgütsel etkinliği artıracaktır. Bu açıdan bakıldığında, örgüt içinde bilgi üretimini destekleyecek, elde edilen bu bilgiyi örgüte kolay iletebilecek ve aktarılabilir bir şekilde tasarlayacak ve bu bilgiyi örgütte kullanmayı ve korumayı sağlayacak örgütsel yapılar oluşturmak, bilgi yönetimi sürecinin etkinliğini artıracaktır. Diğer bir ifade ile örgütsel yapının bürokratik olmayan bir şekilde ve açık iletişime olanak verecek bir biçimde tasarımı ile bilgi yönetiminin süreçlerini olumlu biçimde etkilemek mümkün olabilir.

Araştırma sonucunda örgütsel yapının ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerinde eşdeğer etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerde oluşan kültürel ortam ve örgüt yapısı doğrudan örgütsel etkinliği artırabilmektedir. Örgütsel kültür ve örgütsel etkinlik arasında görülen yüksek düzeyli pozitif yönlü

ilişki Denison (1990), Rousseau (1990), Calori ve Sarnin (1991), Gordon ve DiTomaso (1992), Kotter ve Heskett (1992), Marcoulides ve Heck (1993), Denison ve Mishra (1995), Petty ve arkadaşları (1995), ve Koene (1996) gibi araştırmaların sonuçları ile de benzerlik taşımaktadır. Diğer yandan örgütsel yapıyla, etkinlik arasındaki pozitif ilişkinin varlığı da Demir ve Okan (2008)'nin yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu görülmektedir. Demir ve Okan (2008) örgütsel yapının teknoloji vasıtası ile örgütsel etkinliği artırabileceğini ortaya koymuştur. Örgüt içinde kullanılan teknoloji, örgüt yapısıyla uyumlu hale getirilerek verimlilik artışı sağlayabilir.

Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinde ise uygulama aşamasının oldukça etkili olduğu, daha sonra koruma ve toplama süreçlerinin etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle toplanan bilgi örgütsel uygulamalarda kullanılmadığı sürece örgütsel etkinliği artırmak mümkün değildir. Buna karşın, örgütsel bilginin kullanılabilir bilgiye dönüştürülmeden ham olarak kullanılması bile, etkinliği artırmada önemli rol oynayabilir. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır.

Elde edilen bilgiler ışığında bilgi yönetimini bir sistem olarak düşünerek sistemin seri bir şekilde çalışabilmesi için öncelikle altyapısının oluşturulması gerekli olduğu söylenebilir. Örgüt öncelikle bilgi yönetimi süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için örgüt yapısını bu sisteme göre tasarlamalı ve örgüt kültürünü bilgi yönetimini özümseyecek bir düzeyde oluşturmalıdır. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü güçlü olduğu takdirde örgüt bilgiyi etkin şekilde elde edebilir. Etkin şekilde toplanan bilgi uygulamaya hazır hale dönüştürülür. Daha sonra sürecin en önemli parçası olan uygulama aşamasına geçilir bu aşama gerçekleşmezse diğer aşamalar anlamsız hale gelir. Bu süreç başarılı olduğu takdirde son süreç olan koruma sürecine geçilir koruma süreci analizlerde görüldüğü gibi en önemli ikinci bilgi yönetimi süreci olarak görülmektedir. Koruma süreci, etkinliğin devamı ve rekabet avantajının korunması bakımından önemlidir.

## KAYNAKÇA

Aidla, A. and Vadi, M. (2007): "Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location", *Baltic Journal of Economics*, 7(1): 3-17.

Almeida, P. (1996): "Knowledge Resourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal*, 7:155-165.

Aktan, C.C., and Vural, İ.Y.(2004). "Bilgi Yönetimi Nedir?",<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm>

Appleyard, M.M. (1996): "How does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry", *Strategic Management Journal*, 7: 137-154.

Argote, L. and Ingram, P. (2000); "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision*, 82(1):150-169

Audretsch, D. B. (2001): "Research Issues Relating to Structure, Competition, and Performance of Small Technology-Based Firms", *Small Business Economics*, 16(1): 37-51.

Awad, E. and Ghaziri, H. (2004): *Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall Publishing. 8-32.

Bailey, C. and Clarke, M. (2000): "How do Managers Use Knowledge about Knowledge Management?", *Journal of Knowledge Management*, 4(3):235-243.

Barca M., and Geyik M. (2004); "Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-02.pdf>

Barquin R.C.: Bennet A., and Remez S.G. (2001): *Knowledge Management: The Catalyst for E-Government*, Vienna, VA: Management Concepts, Inc., forthcoming.

Barutçugil, İ. (2002): *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 7-16.

Bassi, J.B. (1997); "Intellectual Capital", *Training & Development*, December: 25-30.

Beijerse, R. P. (1999): "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 94-109.

Bharadwaj, S., Bhushan S., and Saxena, C., (2005): "Knowledge Management in Global Software Teams", *Vikalpa*, 30(4): 65-75.

Bogenrieder, I., and Nooteboom, B. (2004): "Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm". *Organization Studies*, 25(2), 287-313.

Brooking, A. (1997): "The Management of Intellectual Capital", *Long, Range Planning*, 30(3): 364-365.

Bülbül, H. (2008): "Bilgi yönetim modellerinin üretim ve firma performansına etkisi", [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak)

Büyüköztürk, Ş.(2002): *Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A. Yayıncılık. Ankara. 10-48.

Carneiro, A. (2000): "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 87-98.

Calori, R. and Sarnin, P. (1991): "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, 12:49-74.

Chen, C.-J., and Huang, J.-W. (2007): "How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective". *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.

Darroch, J. and Naughton, R.M. (2003): "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 572-593.

Davenport. T. and Klahr, P.(1998): "Managing Customer Support Knowledge". *California Management Review*, 40:195-208.

Demir, H, and Okan, T (2008): "Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi El Kitabı.

Demircan, N.(2003): "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denison, D.R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley. 22-60.

Denison, D.R. and Mishra A.K. (1995): "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2). 204-223.

Deshpande, R. and Farley J. U. (2004); "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, 21:3-22.

Dyer, J.H. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18:535-556

Fugate, B.S., Stank, T.P., and Mentzer, J.T., (2009): "Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance", *Journal of Operations Management*, 27: 247-264.

Ghani, K.A., Jayalan, V., and Sugumar, M., (2002): "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure", *the Journal of High Technology Management Research*, 13:157-175.

BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ

Gold, H.A., Malhotra, A.,and Segars, A.H., (2001): "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. Journal of Management Information Systems",18: 185-214.

Gordon, G. G. and DiTomaso, N. (1992): "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", Journal of Management Studies, 29(6): 783-798.

Gümüştekin G.E. (2008): "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", www.genbilim.com.

Heskel, J. (1999): "Small Firms, Contracting-out, Computers and Wage Inequality: Evidence from UK Manufacturing". *Economica*, 66: 1-21.

Inkpen. A. (1996): "Creating Knowledge Through Collaboration", *California Management Review*, 39:123-141.

Inkpen, A, and Dinur. A.(1998): "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science*. 9(4): 454-468.

Jarrar, Y.F. (2002): "Knowledge Management: Learning for Organisational Experience", *Managerial Auditing Journal*, 17(7).

Kimura, F. (2002): "Subcontracting and the Performance of Small and Medium Firms in Japan", *Small Business Economics* 18(3), 163-175.

Kivijarvi, H. (2004): "Knowledge Conversion in Organizational Context: A Framework and Experiments", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10, [http://Csd12.Computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/2056\\_80\\_242a.pdf](http://Csd12.Computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/2056_80_242a.pdf).

Koene, B.A.S. (1996): "Organizational Culture, Leadership and Performance in Context: Trust And Rationality in Organizations". Unpublished Doctoral Dissertation, Rijksuniversiteit Limburg.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York. 40-77.

Lei, D., Hitt, M.A., and Bettis, R., (1996): *Dynamic Core Competences Through Met Learning And Strategic Context*, *Journal of Management*, 22(4):549-569.

Lim, B. (1995): "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", *Leadership & Organization Development Journal* 16(5):16-21.

Marcoulides G. and Heck R. (1993): "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model". *Organization Science*, 4(2): 209-225.

McEvily, S. K. and Chakravarthy, B. (2002): "The Persistence of Knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, 23, 285-305.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA.

Nickell, S. J. (1996): "Competition and Corporate Performance", *Journal of Political Economy*, 104(4): 724-746.

Nickell, S., Nicolitsas, D., and N. Dryden., (1997): "What Makes Firms Perform Well?", *European Economic Review*, 41(3): 783-796.

Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.

O'Dell CA. (1997): *A Current Review of Knowledge Management Best Practice*. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business Intelligence: London.

Oghonna, E. and Harris, L. (2000): "Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies". *International Journal of Human Resource Management* 11(4): 766-788.

Onken, M. H. (1999): "Temporal Elements Of Organizational Culture And Impact on Firm Performance". *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4): 231-243.

Özdemirci, F. and Aydın, C.(2008): "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi". *Türk Kütüphaneciliği*. 22(1) 59-81.

Petrash, G. (1996): *Managing Knowledge Assets for Value*. Knowledge-Based Leadership Conference. Linkage Inc.: Boston, October.

Petty, M.M., Beadles, N.A., Lowery C.M., Chapman, D.E., Connel, D.W (1995): "Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance", *Psychological Reports*, 76:483-492.

Robson, P. J.A. and Bennett, R. J. (2000): "SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration", *Small Business Economics*, 15(3):193-208.

Rousseau D.M. (1990): "Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations", *Group & Organization Management*, 15(4), 448-460.

Sarvay, M. (1999): "Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry". *California Management Review*, 41(2): 95-107.

BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ETKİNLİK İLİŞKİSİ:  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT YAPISININ TEMEL ETKİLERİ

- Smith P. (2002): "A Performance Based Approach to Knowledge Management", Journal of Knowledge Management Practice, March.
- Skyrme, D. and Amidon. D. (1998): "New Measures of Success". Journal of Business Strategy, January/February: 20-24.
- Soliman, F. and Spooner, K. (2000): "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management", Journal of Knowledge Management, 4(4), 337-345.
- Spender, J.C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", Strategic Management Journal. 7: 45-62.
- Starbuck, W.H. (1983): "Organizations as Action Generators", American Sociological Review, 48:91-102.
- Teece. D. (1998): "Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know How and Intangible Assets". California Management Review. 40(3):55-79.
- Yeung, A. C. L., , Lai, K., and Yee, R. W.,. (2007): "Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation", International Journal of Production Research, 45(11): 2459-2477.
- Wiig, K. M. (1997): "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", Journal of Knowledge Management, 1(1): 6-14.
- Willem, A. and Buelens, M. (2009): "Knowledge Sharing in Inter-Unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions," International Journal of Information Management , 29, 151-160.
- Zander, U., and Kogut. B.(1995): "Knowledge and The .Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", Organization Science, 6: 76-92.