

Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü

Atılhan NAKTİYOK (*)

Özet: Yeni ekonomik ortamda faaliyet gösteren örgütler bilgiyi stratejik bir kaynak olarak kullanarak rekabet avantajı yakalayabilirler. Bilgi çağı örgütlerinin temel üretim faktörü, bilgi olduğu için örgütler mimarilerini bilgi yaratma ve yönetme temeline göre oluşturmalıdırlar. Bilgi temelli bir örgütsel mimari oluşturabilmek için yöneticiler geleneksel işletme yöneticilerinden farklı konulara önem vererek bilginin yaratılmasını, yayılmasını ve paylaşılmasını sağlayan sistemler ve uygulamalar ortaya koymalıdırlar. Bu noktada kalite liderliğine uygun davranışlar yöneticilere yol gösterebilir; çünkü bilgi örgütünde olması gereken liderlik unsurları ile kalite liderliğinin unsurları önemli ölçüde örtüşmektedir. Her iki tarzda da, kültür, yapı ve örgütsel uygulamalarda dönüşüm, iletişim, güven, vizyon oluşturma, motivasyon, koçluk, stratejik düşünce, dışsal odak, insan merkezli düşünce, işbirliği, katılım, eğitim ve öğrenme gibi bazı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı işletme yöneticilerinin kalite liderliği yönündeki davranışlarının bilgi temelli örgüt olma üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için 298 işletmede anket tekniğine dayalı olarak bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının bilgi temelli örgüt olma yönündeki örgütsel özellikleri büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Temelli Örgüt, Kalite Liderliği

The Role of Managers' Proper Behaviors for the Quality Leadership in Building Knowledge-Based Organization

Abstract: The organizations operating in the new economy can take the competitive advantage by using knowledge as a strategic resource. Due to the fact that the main production factor of information age organizations is knowledge, organizations should build their architecture on the basis of knowledge creation and management. In order to build a knowledge-based organizational architecture, managers should introduce systems and applications that provide the creation, distribution and share of knowledge by attaching importance to issues different from the ones considered by traditional business managers. At this point, behaviors proper for quality leadership may guide managers; because the leadership elements required for knowledge organization mostly overlap with the elements of quality leadership. In both of the types, some concepts such as culture, transformation in structure and organizational applications, communication, trust, articulation of vision, motivation, coaching, strategic thinking, external focus, human-centered thinking, cooperation, participation, education and learning come to the forefront. The main aim of this study is to display the effects of business managers' behaviors towards quality leadership on becoming knowledge-based organization. In order to reach this aim, a survey based on the questionnaire method was conducted on 298 businesses. The results state that managers' behaviors proper for quality leadership affect the organizational features towards becoming knowledge-based organization to a large extent.

Key Words: Knowledge, Knowledge-Based Organization, Quality Leadership

*) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi İİB Fakültesi, İşletme Bölümü.
(e-Posta: naktiyok@atauni.edu.tr)

I. Giriş

Bugünkü örgütlerin faaliyet gösterdiği çevreyi en iyi şekilde değişim kavramı tanımlamaktadır. Geçmişte, işletmeler açısından, değişim sürecine ayak uydurmak amaçken, günümüzün yeni dünya düzeninde değişimin kendisi olarak hareket etmek amaç olmuştur. Değişimin merkezinde ise toplumu yönlendiren ve stratejik öneme sahip bir güç olan bilgi kavramı yatmaktadır. Çünkü değişim, gelişme ve belirsizlik gibi terimlerle tanımlanan yeni ekonomik ortamın temel yönlendirici gücü, sürekli artan ve çeşitlenen bilgidir. Bilgi toplumunda faaliyet gösteren örgütler, yaptıkları yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinde bilgiyi stratejik bir kaynak olarak kullanarak rekabet avantajı yakalayabilirler. Bilgi çağı örgütlerinin temel üretim faktörü, bilgi olduğu için, tahmin edilebilen tek olgunun belirsizlik olduğu çevre koşullarında bir örgütü başarılı yapan unsur ne bildiği, bildiğini nasıl kullandığı, ne kadar bilgi üretebildiği ve bilgiyi yönetip yönetmediğidir.

Günümüz işletmecilik dünyasına işletmenin temel kaynağı olarak bilginin önemini vurgulayan ve bilgiyi sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli unsuru olarak kabul eden, bilgi temelli işletme görüşü hakim olmaya başlamıştır. Başka bir ifade ile bilgi çağında işletmeler başarılı olabilmek için yapılarında ve işleyişlerinde niteliksel ve niceliksel değişimler yaparak, sistem, süreç ve kültürlerini bilgiyi yönetme temeline göre düzenlemeli, başka bir ifadeyle bilgi örgütü olmalıdırlar. Çünkü bilgi örgütleri karar ve davranışlarında; dinamizme, bilgi yaratmaya, bilgiye ulaşmaya, bilgiyi yaymaya, bilgi paylaşımına, sürekli öğrenmeye ve işbirliğine önem vererek rekabette bir adım öne geçmeye çalışırlar. Bu tür örgütler, örgütsel mimarilerini bilgi temeline göre oluştururlar.

Bilgi temelli bir örgütsel tasarımı oluşturacak olanlar, örgütlerin yöneticileridir. Bu nedenle bilgi örgütlerinin yöneticileri geleneksel işletme yöneticilerinden farklı konulara önem vermelidirler. Bilgi örgütlerinin yöneticileri bilgiye ulaşmayı kolaylaştıran, bilginin yaratılmasını, yayılmasını ve paylaşılmasını sağlayan işletme sistemleri ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ortaya koymalıdırlar. Bu tür örgütlerde yöneticiler esnekliği teşvik eden insan kaynakları uygulamalarının benimsemeli, çalışanların özerkliğini artırmalı, güven ortamı oluşturmalı, işbirliğine önem vermeli, süreçlerin bilgi temeline göre yönetilmesini, insan kaynağının eğitilmesini, iç ve dış çevre koşullarından sürekli bilgi toplanmasını teşvik etmelidirler. Çünkü bu tür uygulamalar olmadan bilgi temelli örgüt oluşturmak bir yana bilginin farkına varmak bile mümkün değildir. Bir anlamda yöneticiler, uygun liderlik davranışı sergileyerek; bilgi yaratma, paylaşma ve yönetme kültürü geliştirebileceklerdir. Bu konuda kalite liderliği davranışları yöneticilere yol gösterebilir.

Yönetim kararlarını, sağlıklı şekilde veri ve bilgi toplanmasına ve analizine dayandıran ve örgütün bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımı ortaya koyan Toplam Kalite Yönetimini (TKY) sağlamayı amaçlayan kalite liderliği, güvene dayalı işbirliği sistemi oluşturma, sürekli öğrenme ve gelişme, iç ve dış müşteri tatminini artırma, hata önleme, eğitimi kurumsallaştırma, iletişimi ve katılımı teşvik etme gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir liderlik tarzıdır. Yöneticiler böyle bir liderlik davranışı gösterebilirlerse doğru, zamanında ve yeterli bilgiyi elde edip örgütlerinde işbirliğini, bilgi paylaşımını, bilgi yayılmasını, bilgi yaratımını ve bilginin yönetilmesini kolaylaştırabilirler. Bilgi örgütünde olması gereken liderlik unsurlarıyla kalite liderliğinin unsurları büyük ölçüde örtüştüğü için bir anlamda yöneticilerin kalite liderliği şeklindeki davranışları, ör-

gütleri bilgi temelli örgüt olmaya yönlendirir. Çünkü uygun, zamanında ve yeterli bilgiyi sağlamadan ve yönetmeden kalite kültürünü oluşturmak mümkün değildir.

II. Teorik Çerçeve

Sözlük anlamı ile bilgi, insan aklının kapsayabileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tümüne verilen ad, insan aklının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünsel ürün (Türk Dil Kurumu, 1983:154), insanlığın bildiklerinin toplamı, bir insan veya insan grubu tarafından bilinen gerçekler, hisler veya deneyimlerdir. Bununla birlikte çok boyutlu bir kavram olan bilgi, fiziksel kaynakların aksine yapısal olarak tanımlanabilen bir kaynak olmadığından değişik bağlamlarda, değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Bu nedenle bilgiyi ortaya koymak için genellikle veri, enformasyon ve bilgi (knowledge) arasındaki ayrımı dikkat çekilmektedir (Naktiyok,2004:185).

İnsanın beyininde orijini bulan enformasyon; toplanmış, organize edilmiş, yorumlanmış, belli bir yöntemle ilgili birimlere sevk edilmiş, belirli bir amaç doğrultusunda işlenmiş ve yararlı bir biçime dönüştürülmüş olan verilerdir (Bender ve Fish, 2000:126). Veri; ham, işlenmeye hazır ama henüz işlenmemiş gerçekleri temsil eder. Verinin karar alma sürecine destek sunmak için mantıklı ve tutarlı bir şekilde değerlendirilmesini ortaya koyan enformasyon, özel bir varlık veya anlama sahip olan veridir. Başka bir ifade ile enformasyon, verilerin karar alma sürecine katkıda bulunacak şekilde bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve işlenmesi ile ulaşılan sonuçlara karşılık gelmektedir. Bilgi ise veri ve enformasyonun son biçimidir. Enformasyonun anlamlı şekilde organize edilmesini ortaya koyan bilgi, faaliyet için yol gösteren anlamlı verilerdir. Enformasyon hammadde iken bilgi, bir örgüt için değerli ve yararlı olan enformasyondur. Bilgi gerçekliği kanıtlanmış enformasyon iken, enformasyon yorumlanmış veridir. Enformasyonun içeriğiyle deneyimin bileşimi olan bilgi ise enformasyon birikiminin anlamlı şekilde organize edilmesi ve kullanıma hazır hale getirilmesidir. Bilgide veri ve enformasyonun tersine daima beşeri bir yön vardır ve sadece kişisel olarak insanların beyinlerinde bulunan bilgi; sezgi, anlayış, deneyim ve daha önce elde edilmiş enformasyon üzerine kuruludur (Daft, 2000:258; Courtney, 2001:23; Montana vd., 2001:8-9; Davenport ve Prusak, 2001:27; İraz, 2005:244; Durna, 2005:73).

Yönetimsel içerikli bir tanım yapmak gerekirse bilgi, bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildikleri veya organize edilmiş ve yapılandırılmış verileri olarak tanımlanabilir (Myers, 1996:2; Naktiyok, 2004: 186; İşcan ve Naktiyok, 2005:85). Her türlü örgütsel faaliyetin temel girdisi olan bilgi, örgütteki veri tabanlarına, en iyi uygulamalara, deneyim paylaşımına veya örgüt içerisindeki ve dışındaki diğer kaynaklara dayanır ve örgütün kültürünü, kurallarını, ürünlerini, süreçlerini ve sistemlerini kapsar (Myers, 1996:2; Bollinger ve Smith, 2001:8). Bu nedenle teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşim kalıpları aracılığıyla oluşturulan ve örgütün kendine özgü geçmişi ve kültürü tarafından şekillendirilen örgütsel bilgi, bir bireyin sahip olabileceği bilginin çok üzerindedir. Bir anlamda örgüt bireylerin ötesinde bir örgütsel hafızaya, tarihe, bilgi donanımına sahiptir ve bunu aktarım yolu ile paylaşılır (Geyik ve Barca, 2004:410; Bhatt, 2001:70). Zaman içerisinde oluşan örgütsel bilgi örgütün, derin anlayış düzeyi elde etmesine ve örgüt fikri ve zekası oluşturmasına liderlik eder (Bollinger ve Smith, 2001:8).

Günümüzde bir örgütün başarısı değer yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama kabiliyetiyle ölçülür. Herhangi bir örgütün sahip olduğu stratejik bir kaynak ve eşsiz

varlık olan bilgi, bir örgüte değişimi kabul etme, örgütsel öğrenmeyi sağlayarak gelişme ve yenilenme ve yenilik yaparak farklı şekillerde rekabet etme imkânı verir. Sonuçta örgüt, müşteriler için sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasına imkan sağlayacak değeri yaratabilir. Bu nedenle çalkantılı çevre şartlarında başarıyı sürekli kılarak faaliyet göstermek zorunda olan örgütler, faaliyetlerini elde edecekleri bilgilere dayandırarak, bilgi yaratarak ve bilgiyi örgüt çapında paylaşarak yapmak zorundadır. Çünkü dinamik ve karmaşık çevre şartlarında, doğru bilgilerin zamanında sağlanması, bilgiler arası iyi ilişkilerin kurulması ve örgütteki herkesin bilgi paylaşımı içerisinde olması, yaşamak, rekabet etmek ve değer yaratmak için gereklidir. Bu bakımdan örgütler bilgi yaratma ve yönetme sürecini yapısal olarak bilgi örgütü olmalıdır.

Bilgi örgütü, kararlarını; bilgi yaratma ve elde edilen verilerden anlam çıkarma faaliyetlerine dayandırarak, örgütsel bilgi davranışı sergileyebilen bir örgüttür. Bilgi örgütlerinde, çevre hakkında sürekli bilgi toplanarak yorumlanır, veri ve enformasyon bilgiye dönüştürülmeye çalışılır, bilgiler biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar yolu ile paylaşılır ve elde edilen bilgilere bağlı olarak mevcut alternatifler hakkında analizi yapılır. Bilginin; yorumlama, dönüşüm ve işleme şeklindeki bu üç unsurunu etkili bir şekilde bütünleştiren örgütler, bilgi örgütü olarak tarif edilebilir (Choo, 1998:3-5; Naktiyok, 2004:189-190).

Toplumun bilgi stokunu artırmak için, bilgi işi yaparak yaratıcı ve sistematik etkinlikler yoluyla yeni uygulamalar ortaya koyan bilgi örgütleri, bilgi sistemlerinden ve bilgi teknolojilerinden yararlanarak mekanik etkinliklerini otomatikleştirirler (Collins, 1997:41; Williams,1997:187).Tüm bunlar ise yeni bilgi bulma ve uygulama sürecini hızlandırarak bilgi örgütlerine rakiplerden bir adım önde olma ve değer yaratma imkanı sağlar.

Bilgi örgütünün, doğru, kaliteli, zamanında ve yeterli bilgiyi elde etme ve doğru kişilere iletme kapasitesi güçlüdür. Bu gücü, bilgiyi yönetebilmesi sayesinde elde eder. İyi bir fikri ürünlere aktarmak için ihtiyaç duyulan disiplinli uygulamalar ile aklın hammaddesini besleyen yaratıcı etkinliği dengeleme kabiliyetini ortaya koyan bilgi yönetimi (Graham ve Pizzo,2001:338); problem çözüme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimlerin toplanması, seçilmesi, organize edilmesi, dağıtılması ve transfer edilmesini sağlayan bir süreçtir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004:634; Gupta vd., 2000:18). Bilgi yönetimi aynı zamanda, görünmez değerleri ifade eden entelektüel sermayeyi etkin şekilde kullanmayı (Lehaney vd., 2004:10), kolektif bilginin saptanmasını ve desteklenmesini (Von Krogh, 1998:133) ve öğrenme ve paylaşma yoluyla bilgi yaratılmasını da içerir (Bennett ve Gabriel, 1999: 213-214; Hong ve Kuo, 1999:208). Görüldüğü gibi bilgi yönetimi, paylaşma ve öğrenme yoluyla doğru bilgiyi, doğru kişiye, doğru zamanda ve düşük maliyette sağlamak için bilginin yaratılmasını, değerlendirilmesini, depolamasını, dağıtımını ve paylaşılmasını içeren birbirine bağlı faaliyetleri bünyesinde barındırır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi bilgi örgütü olabilmek için örgütün yapısı, kültürü, çalışanlar, süreçler ve teknoloji arasında bir bütünleşme sağlanması gerekir (Oliver ve Kandadi, 2006:8). Başka bir ifadeyle bir örgütün bilgi örgütü olabilmesi için kültürü, yapısı ve uygulamalarını öğrenmeyi teşvik edecek şekilde oluşturulmalıdır. Farklılıklar değer yaratıcı bir unsur olarak görülmeli, yenilik, risk alma, bilgi yaratma ve

paylaşma davranışı artırılmalı ve desteklenmeli, bilgi yaratma ve paylaşma stratejik bir amaç olmalı, bilgi transferlerini hızlandıracak ve ilişkili veya ilişkisiz bilgi unsurlarını bir araya getirebilecek iletişim sistemi kurularak bilgi yaratabilmelidir. Tüm bunları yapmada ise lidere önemli görevler düşer. Çünkü lider, kültürü, yapıyı ve örgütsel uygulamaları yönlendiren bireydir.

Bilgi örgütlerinde lider örgütün bilgi yaratma ve paylaşmayla ilgili olarak stratejik yönünü ve vizyonunu belirler, motivasyon ve koçluk sağlar, bilgi örgütüne uygun örgütsel kültürün ve politikaların yaratılmasına imkan verir (Jex, 2003:271, Schein, 1990:115; Segil, vd., 2003:88-90; Burke vd., 2006:289). Bir anlamda lider yaptığı davranışlarla bilgi yaratılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırabilir veya engelleyebilir.

Lider, bilgiyi kendi kontrolünden çıkararak örgütün tüm üyeleriyle paylaşmalıdır. Bu nedenle lider çalışanlara, ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşma yollarını açmalı ve çalışanlarla bilgiyi paylaşabilmelidir (Yeniçeri,2006:186). Bilgi örgütlerinde lider, merkeze insanı yerleştirerek insan odaklı yönetim anlayışını benimser. Böyle bir yönetim anlayışında çalışanlar güçlendirilir ve yönetime katılır, yeni fikirler örgüt açısından önemli görülür, takım çalışması, yardımlaşma ve sürekli eğitim vardır (Yazıcı, 2001:177; Düren, 2000:148). Bu tür örgütlerde lider, çalışanlarla dayanışmaya önem vermeli ve güven ortamı oluşturmalı (Segil vd., 2003: 88-90) hem açık hem de örtülü bilgi paylaşımını ve yaratımını destekleyen yapı ve sistemi sağlamalıdır.

Bilgi temelli örgüt oluşturmada liderin önemi göz önünde bulundurulduğunda kalite liderliği yönündeki davranışların bilgi temelli örgüt oluşturmadaki önemi açıkça ortaya çıkar. TKY, tüm çalışanların kalitenin stratejik öneminin farkında olduğu bir örgüt kültürü oluşturarak, müşteri tatminini veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerin kalitesini sürekli iyileştiren, katılımcı ve bütüncül bir yönetim felsefesi olarak ortaya konulabilir (Zairi ve Youssef, 1995:6; Efil, 1996:29; Scheuermann vd., 1997: 264; Corbett ve Rstrick, 2000:16-17). Bu felsefeyi hayata geçirebilmek; sistem, teknik, kültür ve insan gibi önemli örgütsel faktörlerin düzenlenmesini gerektirir (Chin vd., 2002:708-709). Bu düzenlemeyi klasik yöneticilik usulleri ile gerçekleştirmek mümkün olmayacağı için TKY yeni bir yöneticilik tarzı getirmiştir (Sarvan, 1990:7). Bu yönetim anlayışında tepe yönetimi liderlik rolünü üstlenmelidir. Bu anlamda etkin liderler, liderliği örgüt çapında dağıtarak, duvarları, tabanları ve tavanları yok ederler. Sonuçta gelişim ve dönüşüm ivmesi yalnızca tepeden değil, bütün örgütten kaynaklanır. Çünkü etkin liderlik, yukarıdan kontrol etmek değil, insandaki gizli gücü ortaya çıkarmaktır (Sullivan ve Harper, 1997:67).

Başarılı kalite liderleri, çalışma arkadaşlarının hedeflere ulaşmadaki gayretlerinden duydukları memnuniyeti devamlı dile getirerek teşvik ederler, güven oluştururlar, geri bildirim sağlarlar, koçluk ve danışmanlık yaparlar. Kalite liderleri stratejik planda faaliyet mükemmelliğine ve müşteri yöneliliğe vurgu yaparak, elde ettikleri bilgilere dayalı olarak müşteri beklentilerini ve isteklerini örgüt planında yansıtırlar (Masterson ve Taylor 1996: 71-73; Ahire ve O'Shaughnessy, 1998:13; Samson ve Terziovski, 1999:394).

Kalite liderleri insan kaynaklarına ayrı bir önem verir. Başka bir ifade ile çalışanın; bağlılığı, eğitimi, morali gibi konularla ilgilenir. Lider, kalite ile ilgili alanlarda güçlendirme yapar, departmanlar arası çalışmayı olanaklı kılar, çalışanların önerilerini değer-

lendiren ve katılımını sağlayarak çalışanları problemlere farklı açılardan bakmaya ve eski yolları yeniden düşünmeye teşvik eden bir sistem oluşturur, işbirliğini, takım çalışmasını ve ödül paylaşımını sağlar (Masterson ve Taylor, 1996:70-71; Chen,1997:24-26; Golhar vd., 1997: 558-559; Ahire ve O'Shaughnessy, 1998:15; Samson ve Terziovski, 1999:396; Eren, 2001:111; Chin vd., 2002:709; Shea ve Howell, 1998:12). Toplam kalite yönetiminin etkinlik sağlaması isteniyorsa, bütün örgütsel ve yönetsel faaliyet ve aşamalarda tüm çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalıdır (Deming, 1994: 62.). TKY'de "ilgili kişilere emir vermek ve sonra ne olacağını gözlemek" yoktur. TKY'de iletişimin görevi, karşılıklı anlayışı arttırmak, işletmenin tüm elemanlarına karşılıklı karar alma olanağı tanımak ve serbest bilgi akışını sağlamak yoluyla katılımı güvence altına almaktır (CBI, 1990:56).

Toplam Kalite, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanmasına ve analizine dayandıran, örgütün, beşeri faktörler dahil bütün kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ultima, 1993:11). Bu nedenle TKY uygulanması geniş çaplı bilgiye dayandırılmalıdır. Çünkü kalite mükemmelliğini sağlamak, müşteri odağını korumak ve performansı iyileştirmek bilgi ve verinin kullanılması ve yayılması ile ilgilidir (Samson ve Terziovski, 1999:397; Adam vd., 1997:846-847; Ahire ve O'Shaughnessy, 1998:16). Bu nedenle TKY uygulamalarında liderler, bilgi yaratmaya ve paylaşmaya önem verir, tüm kararlarını uygun, zamanlı, doğru ve kaliteli bilgiye dayandırır.

Yukarıda ifade edilenlerden de anlaşılacağı gibi bilgi örgütünde olması gereken liderlik unsurları ile kalite liderliğinin unsurları önemli ölçüde örtüşmektedir. Her iki tarzda da, kültür, yapı ve örgütsel uygulamalarda dönüşüm, iletişim, güven, vizyon oluşturma, motivasyon, koçluk, stratejik düşünce, dışsal odak, insan merkezlik, işbirliği, katılım, eğitim, öğrenen ve gelişen örgüt yaratma, bilgi paylaşımı gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle kalite liderliği yönündeki davranışların, bilgi örgüt oluşturmada önemli ölçüde katkı sağlayacağı söylenebilir.

III. Araştırma

A. Araştırmanın Amacı: Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin kalite liderliği yönündeki davranışlarının, bilgi temelli örgüt olmaya etkisini belirlemektir. Bu temel amacın yanı sıra, yöneticilerin ne ölçüde kalite liderliği yönündeki davranışları sergilediği ve örneğimizdeki işletmelerin ne ölçüde bilgi temelli örgüt olduklarını belirlemede amaçlanmıştır. Araştırmada 5 temel soruya cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu sorular;

- 1- Yöneticilerin kalite liderliği yönündeki davranışları örgütlerin bilgi temelli örgüt olma özelliklerini nasıl etkilemektedir?
- 2- Yöneticiler, kalite liderliği yönündeki davranışları ne ölçüde sergilemektedir?
- 3- Örgütler ne ölçüde bilgi temelli örgüt olma özelliğine sahiptir?
- 4- Büyüklük değişkeni açısından örgütlerin bilgi temelli olma özellikleri ne ölçüde farklılık göstermektedir?
- 5- Büyüklük değişkeni açısından yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlar sergilemeleri ne ölçüde farklılık göstermektedir?

B. Araştırmanın Kapsam ve Yöntemi: Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren, kobinet veri tabanında kayıtlı bulunan, 10 ve daha fazla sayıda çalışanı ve 10.000 TL ve daha fazla yıllık cirosu olan kamu kurumu ve dernek, vakıf, birlik, kooperatif vb. dışındaki 3887 işletme oluşturmuştur (<http://www.firmam.kobinet.org.tr>). Bu evren içerisinde %95 güven sınırlarında %5lik bir hata payıyla örnek büyüklüğü 350 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>; Kurtuluş, 2004: 191-192). Anketlerin eksik ve yanlış olarak doldurulma olasılığı ve olası cevaplama hataları göz önüne alınarak evrenden tesadüfi olarak belirlenen 370 işletmeye 2009 yılının Şubat ve Mart aylarında anketörler aracılığıyla anketler gönderilmiştir. Gönderilen 370 anketten 314 tanesi işletme yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirilen anketlerin 16 tanesi veri kayıplarının çoğu nedeniyle dikkate alınmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 298 dir.

İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin kalite liderliğine ilişkin davranışlarını ortaya koymak için toplam 30 maddeden oluşan ve 5'li Likert Ölçeği çerçevesinde düzenlenmiş olan (1=kesinlikle katılmıyorum 5=kesinlikle katılıyorum) bir soru formundan yararlanmıştır. Soru formunun hazırlanmasında Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa kalite ödüllerine ilişkin T.K.Y kriterlerinden ve literatürdeki kalite liderliğine ilişkin çalışmalardan yararlanmıştır (Taylor, 1997; Golhar vd., 1997; Tamimi, 1998; Ahire ve O'Shaughnessy, 1998; Zairi ve Youssef, 1995; Youssef ve Zairi, 1995; Quazi ve Padibjo, 1998; Kaynak, 2003). Daha sonra ifadeleri uygun faktörler altında toplamak amacıyla 30 ifadeden oluşan anket formuna varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış, analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan 6 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %80,01 ini açıklamaktadır. Soru formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü ,947 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Barlett Test of Sphericity) $p < ,000$ dir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerden birincisi liderin çalışanlarla ilişkisini ve çalışanlara verdiği güven ve destekle ilgili 8 ifadeyi içermektedir. Toplam varyansın %20,27'sini açıklayan bu faktörün öz değeri 6.08 dir.

Öz değeri 4,32 olan İkinci faktör varyansın %14,40'ını açıklamaktadır. Bu faktör altında işletmelerdeki işbirliği düzeyini ve kalite takımları oluşturmayı ortaya koyan 5 ifade yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen üçüncü faktör iş süreçlerinde yapılan iyileştirmeyle ilişkili 5 ifadeyi içermektedir. Toplam varyansın %13,30'unu açıklayan bu faktörün öz değeri 3,99 dur.

Dördüncü faktör liderin işletmenin kalite sonuçlarını kıyaslamaya verdiği önemi belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 4 ifadeyi içermektedir. Öz değeri 3,46 olan bu faktör toplam varyansın %11,55'ini açıklamaktadır.

Beşinci faktör, liderin ve çalışanların kalite eğitimine verdiği önemi belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 4 ifadeyi kapsamaktadır. Toplam varyansın %10,35'ini açıklayan faktörün öz değeri 3,10 dur.

Toplam varyansın % 10,11'ini açıklayan ve öz değeri 3,03 olan son faktör altında müşteri beklentileri ve tatminiyle ilgili 4 ifade yer almaktadır

Tablo1: Kalite liderliğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1: İnsan İlişkileri					
Çalışanlara yetki ve sorumluluk verme	,860	6,08	20,27	20,27	0,95
Kalite iyileştirme için altyapı sağlama	,854				
Sürekli iyileştirme yapanları ödüllendirme	,809				
Hataları açıklama ve geri bildirim sağlama	,797				
Projeleri değerlendirme ve geri bildirim	,795				
Süreçleri açıkça ortaya koyma	,757				
Güven ortamı oluşturma	,699				
Gerçekçi amaçlar belirleme	,692				
Faktör 2: Kalite Takımları					
Çalışanların kaliteyi kendi işleri olarak görmesi	,867	4,32	14,40	34,67	0,94
Departmanlararası kalite takımları oluşturma	,848				
Çalışanları katılıma teşvik etme	,832				
Önerileri rahatlıkla söyleme	,825				
Ürün ve kalite problemlerini tartışmak	,819				
Faktör 3: Süreç Yönetimi					
Süreç kontrol tekniklerini kullanma	,820	3,99	13,30	47,98	0,92
İşletme hakkında sürekli veri toplama	,784				
Ürün tasarımında kalite faktörleri kullanma	,770				
Süreçlerde sürekli iyileştirme yapma	,761				
Süreçleri sürekli analiz etmek	,747				
Faktör 4: Kıyaslama					
Kalite performansını kıyaslama	,819	3,46	11,55	59,53	0,95
Yeni süreçleri eskileriyle kıyaslama	,818				
Ürünlerin niteliğini kıyaslama	,798				
Tedarikçileri kıyaslama ve doğru sipariş verme	,797				
Faktör 5: Kalite Eğitimi					
Problem çözme teknikleri hakkında eğitim	,809	3,10	10,35	69,89	0,92
Kalite konusunda eğitimi yenileme	,804				
Kalite konularında sürekli eğitim	,796				
Eğitime katılım derecesi	,688				
Faktör 6: Müşteri Tatmini					
Müşteri şikayetlerinden yararlanma	,796	3,03	10,11	80,01	0,91
Müşteri beklentilerini inceleme	,761				
Müşteri tatminindeki değişiklikleri izleme	,758				
Müşteri şikayetlerini kayıt etme	,734				

Çalışmamızda işletmelerin ne ölçüde bilgi temelli örgüt olduklarını ortaya koymak için toplam 30 maddeden oluşan ve 5'li Likert Ölçeği çerçevesinde düzenlenmiş olan (1=kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum) bir anket formundan yararlanılmıştır. Anket formundaki ifadelerin oluşturulmasında mümkün olduğu ölçüde bilgi örgütü ve bilgi kültürüne ilişkin olarak yapılmış araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmaya çalışılmıştır (Hoof vd., 2003; Choi ve Lee, 2003; Shin vd., 2001; Bollinger ve Smith, 2001; Bennett ve Gabriel,1999; Liebowitz ve Suen, 2000; Price,1997;). Daha sonra 30 ifadeden oluşan anket formuna varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış, analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 6 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %83,88'ini açıklamaktadır. Soru formunun, veri tabanına betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü ,879 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Barlett Test of Sphericity) $p<,000$ dır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen altı faktör bilgi yaratma gücü, takım çalışması/ işbirliği, örgütsel bürokrasi, bilginin yayılma derecesi, bilgiye ulaşma kolaylığı ve bilgi paylaşma istekliliği şeklinde isimlendirilmiştir. Altı faktörün Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,87 ile 0,97 arasında değişmektedir. Faktör analizine ilişkin bulgular tablo 2'de sunulmuştur.

IV. Bulgular

A.İşletme Özelliklerine İlişkin Bulgular: Araştırmamız katılan işletmelerin 91'i (%30,5) 10.000-100.000 TL, 82'si (%27,5) 100.000-250.000 TL, 29'u (%9,7) 25.000-500.000 TL, 33'ü (%11,1) 500.000-1000.000 TL ve 63'ü (%21,1) 1000.000 +TL arasında yıllık ciroya sahiptir. İşletmelerin 214'ü (%71,8) 10-49 arasında çalışana sahipken 52'si (%17,4) 50-99, 32'si (%10,7) 100+ çalışana sahiptir.

B.Kalite Liderliğine İlişkin Bulgular: Toplam kalite liderliğine ilişkin 30 ifadenin genel ağırlıklı ortalaması 3,49 dur. Toplam kalite liderliğine ilişkin faktörler içerisinde en yüksek ortalamaya müşteri tatmini ve insan ilişkileri faktörleri sahiptir. Bu faktörleri kıyaslama, kalite eğitimi, süreç yönetimi ve kalite takımları oluşturma faktörleri izlemektedir. Bu durum örneğimizdeki işletme yöneticilerinin kalite liderliğine ilişkin davranışlarda müşteri tatmini ve insan ilişkilerine ilişkin uygulamalara daha fazla önem verdikleri, kalite takımları oluşturma ve süreç yönetimi şeklindeki uygulamalara ise daha az önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Toplam kalite liderliğine ilişkin yöneticiler tarafından tercih edilen 8940 seçeneğin %55,5'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğinde toplanmışken, %20,4'ü katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde toplanmıştır. Bu dağılım yöneticilerin kalite liderliği yönünde davranış sergilediklerini fakat bu davranışların yüksek veya yeterli düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo-2: Bilgi Temelli Örgüte İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yüklere	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Cronbach Alpha
Faktör 1: Bilgi Yaratma Gücü		5,50	18,36	18,36	0,95
Bilgi teknolojilerini kullanma derecesi	,863				
Bilgi yaratmak için uzmanlardan yararlanma	,855				
Bilgi yaratmadabilgi bankası kullanma	,829				
Bilgi yaratma tekniklerini kullanma	,821				
Bilgi yaratmak için sürekli öğrenme	,806				
Emir ve talimattan ziyade yeni bilginin önemi	,794				
Bilgiyi sürekli yenileme	,793				
Faktör 2: Takım Çalışması/İşbirliği		5,47	18,26	36,62	0,97
Ödüllerin bireyden ziyade takımlara dağıtımı	,911				
Çift yönlü iletişimin varlığı ve teşvik edilmesi	,911				
Örgütte işbirliğinin bulunması	,909				
İşgörenlerin yöneticilerle rahatça tartışması	,907				
Gücün bilgi paylaşımı ve işbirliğine dayanması	,900				
Fonksiyonlararası takımların önemi	,897				
Faktör 3: Bürokrasi		4,22	14,06	50,68	0,94
Örgütün bürokratik niteliği	,936				
Karar verirken izlenen kural ve prosedürler	,925				
Kararların merkezi alınması/ yetki hiyerarşisi	,923				
Açıkça yazılı yetki,sorumluluk ve görevler	,922				
Otoriteye itaat ve saygının önemi	,840				
Faktör 4: Bilgi Yayılma Derecesi		3,54	11,83	62,51	0,95
Bilgiyi dağıtma	,892				
Bilgiyi örgüt çapında dağıtmak için eğitim	,872				
İhtiyacı olana değil herkese bilginin dağıtımı	,854				
Bilgi dağıtımı için teknolojinin kullanımı	,848				
Faktör 5: Bilgiye Ulaşma		3,40	11,33	73,85	0,94
Var olan bilginin döküme edilmesi	,869				
Çalışanların bilgi elde etme, dağıtma yetkileri	,868				
Bilgiyi nereden bulunabileceğini bilme	,851				
Özel konularda bilgiye ulaşabilme kolaylığı	,808				
Faktör 6: Bilgi Paylaşma İsteği		3,00	10,03	83,88	0,87
Bilgi paylaşma isteği	,868				
Uygulamaların bilgi paylaşımını desteklemesi	,819				
Bilgi paylaşmanın bireysel etkinliğe katkısı	,803				
Bilgi paylaşımına verilen önem	,710				

Tablo-3: Kalite Liderliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kalite Liderliği	\bar{X}	S.S.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İnsan İlişkileri	3,66	1,09	222	9,3	234	9,8	437	18,3	728	30,5	763	32,0
Kalite Takımları	3,19	1,05	154	10,3	251	16,8	435	29,2	453	30,4	197	13,2
Süreç Yönetimi	3,28	1,09	178	11,9	181	12,1	471	31,6	363	24,3	297	19,9
Kıyaslama	3,58	1,19	119	9,9	138	11,6	196	16,4	400	33,5	339	28,4
Kalite Eğitimi	3,38	1,00	111	9,3	86	7,2	413	34,6	393	32,9	189	15,8
Müşteri Tatmini	3,79	1,05	107	8,9	47	3,9	201	16,8	461	38,7	376	30,8
Genel	3,49	,85	891	9,9	937	10,5	2153	24,1	2798	31,3	2161	24,2

C. Bilgi Temelli Örgüte İlişkin Bulgular: Tablo 4’de bilgi temelli örgüte ilişkin faktörlerin ortalamaları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi işletmeler en fazla bilgiyi yayma ve bilgiye ulaşma faktörüne önem vermektedirler. Bu faktörleri sırasıyla bürokrasi, bilgi paylaşma isteği, bilgi yaratma gücü ve işbirliği faktörleri izlemektedir. Bilgi temelli örgüte ilişkin tercih edilen seçeneklerin %61,5’i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yönündeyken %22,2’si katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu veriler örgütlerin faaliyetlerinde bilgiye önem verdikleri, fakat bilginin işletmeler açısından yaşamsal önem sahip olduğu günümüz koşullarında bu önemin yeterli düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Özellikle örgüt içerisinde bilgi yaratmayı, paylaşmayı ve yaymayı önemli ölçüde engelleyebilen bürokratik nitelik örgütlerde hakimdir. Örgütlerin bürokratik niteliğine ilişkin ifadelerin %62,5’i yöneticiler tarafından kabul görmüştür. Buna karşın bilgi temelli örgüt olmada büyük önem sahip olan işbirliği düzeyi yüksek sayılabilecek bir düzeyde değildir.

Tablo-4: Bilgi Temelli Örgüte İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bilgi Temelli Örgüt	\bar{X}	S.S.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bilgi Yaratma Gücü	3,44	1,18	305	14,6	208	9,9	316	15,1	767	36,8	490	23,5
Takım Çalışması/İşbirliği	3,26	1,22	243	13,6	247	13,8	448	25,1	500	27,9	350	19,6
Bürokrasi/Merkezileşme	3,51	1,14	164	11,0	161	10,8	233	15,6	606	40,7	326	21,8
Bilgiyi Yayma Derecesi	3,74	1,15	115	9,6	97	8,1	120	10,1	510	42,8	350	29,4
Bilgiye Ulaşma	3,76	1,10	98	8,2	85	7,1	174	14,6	483	40,5	352	29,5
Bilgi Paylaşma İsteği	3,45	,96	107	8,9	157	13,2	165	13,8	613	51,4	150	12,6
Genel	3,50	,71	1032	11,5	955	10,7	1456	16,3	3479	38,9	2018	22,6

D. Faktörler Arasındaki İlişki: Tablo 5’de çalışmada kullanılan faktörler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo dan da izlenebileceği gibi kalite liderliği davranışına ilişkin faktörlerle (insan ilişkileri, kalite takımları, süreç yönetimi, kıyaslama, kalite eğitimi, müşteri tatmini) bürokrasi/merkezleşme dışındaki bilgi temelli örgüt olmaya ilişkin faktörler (bilgi yaratma gücü, takım çalışması/işbirliği, bilgiyi yayma derecesi, bilgiye ulaşma, bilgi paylaşma isteği) arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu durum örgüt yöneticilerinin kalite liderliği davranışlarındaki artış/azalışın, faaliyet gösterdikleri örgütlerin bilgi temelli örgüt olma derecesini artırıp/azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda kalite liderliğine ilişkin kalite takımları oluşturma, süreç yönetimi ve kıyaslama faktörleriyle bürokrasi faktörü arasında ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile negatif yönlü bir ilişkinin bulunması kalite liderliği yönündeki davranışların örgütlerin bürokratik niteliğini azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo-5: Faktörler Arasındaki İlişki

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İnsan İliş.											
K.Takım.	,44**										
Süreç Yön.	,53**	,44**									
Kıyaslama	,54**	,44**	,63**								
K.Eğ.	,59**	,47**	,53**	,53**							
M.Tat	,57**	,54**	,57**	,54**	,53**						
B.Y.Güç.	,53**	,45**	,51**	,51**	,51**	,53**					
T.Çalış.	,49**	,38**	,48**	,43**	,47**	,42**	,43**				
Bürokrasi	,04	-,03	-,01	-,04	,03	,04	-,10	-,10			
B.Y.Der.	,46**	,36**	,45**	,42**	,38**	,51**	,50**	,34**	-,04		
B.Ulaş	,53**	,48**	,53**	,51**	,52**	,56**	,49**	,40**	,02	,43**	
B.P.İst	,46**	,41**	,37**	,43**	,41**	,48**	,41**	,31**	-,08	,39**	,45**

*p<0,05 **p<0,01

Faktörler arasındaki ilişki tespit edildikten sonra, kalite liderliğine ilişkin davranışların bilgi temelli örgüt olmaya etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon eşitliğinde kalite liderliğine ilişkin davranışların, örgütlerin bilgi temelli örgüt olma özellikleri üzerine etkisini test etmek için, bilgi temelli örgüte ilişkin faktörler bağımlı değişken, kalite liderliğine ilişkin faktörler ise bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Tablo 6’ dan da izlenebileceği gibi kalite liderliğine ilişkin faktörler, bilgi yaratma gücü faktörünün toplam varyansının yaklaşık %42’sini, işbirliği faktörünün toplam var-

yansının %33'ünü, bilginin yayılma derecesi faktörünün %31'ini, bilgiye ulaşma faktörünün toplam varyansının %44'ünü, bilgi paylaşma isteği faktörünün toplam varyansının ise %30'unu açıklamaktadır. Kalite liderliğine ilişkin faktörlerin bilgiye ulaşma ($D.R^2=,445$ ve $F=40,63$) ve bilgi yaratma gücü ($D.R^2=,418$ ve $F=36,56$) faktörleri üzerine olan etkisi diğer faktörlere oranla daha fazladır. Buna karşın kalite liderliğine ilişkin davranışların bürokrasi faktörü üzerine istatistiksel olarak %95 ve %99 önem düzeylerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Modelde kalite liderliğine ilişkin tüm faktörlerin bilgi yaratma gücü faktörünü etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte insan ilişkileri faktörünün etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıyken ($\beta =,169$), diğer faktörlerin etkisi %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Bu durum insan ilişkileri faktörünün bilgi yaratma gücünü diğer faktörlere oranla daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında bilgi yaratma gücü üzerinde müşteri tatmini ve kıyaslama faktörlerinde kalite eğitimi, süreç yönetimi ve kalite takımları oluşturma faktörlerine oranla daha etkili olduğu söylenebilir.

Kalite liderliğine ilişkin insan ilişkileri, süreç yönetimi ve kalite eğitimi faktörleri bilgi temelli örgüte ilişkin takım çalışması/işbirliği faktörünü ilgili önem düzeylerinde anlamlı sayılabilecek bir ölçütte etkilemektedir. İnsan ilişkileri ve süreç yönetimi faktörlerinin etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıyken kalite eğitimi faktörünün etkisi %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum özellikle insan ilişkileri ve süreç yönetimi şeklindeki kalite liderliği davranışlarının örgütlerdeki işbirliği düzeyini önemli ölçüde olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bilginin yayılma derecesi faktörü üzerinde kalite liderliğine ilişkin insan ilişkileri ve müşteri tatmini faktörlerinin etkisi %99 önem düzeyinde anlamlıyken, süreç yönetiminin etkisi %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Özellikle müşteri tatminine önem verme şeklindeki kalite liderliği davranışları ($\beta =,270$) örgütlerdeki bilginin yayılma derecesini önemli ölçüde olumlu olarak etkilemektedir.

Regresyon eşitliğinde kalite liderliğine ilişkin kıyaslama dışındaki tüm faktörlerin ilgili önem düzeylerinde bilgiye ulaşma faktörünü etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte müşteri tatmini faktörünün etkisi diğer faktörlere oranla daha fazladır. Bu durum insan ilişkileri, kalite liderliği, süreç yönetimi, kalite eğitimi ve müşteri tatmini şeklindeki kalite liderliğine ilişkin davranışların örgütlerde bilgiye ulaşma derecesini olumlu etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi temelli örgüt olmanın son faktörünü oluşturan bilgi paylaşma isteği üzerine müşteri tatmini ve insan ilişkileri faktörlerinin %99 önem düzeyinde, kalite takımları oluşturma ve kıyaslama faktörlerinin ise %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır. Bu durum özellikle müşteri tatmini ve insan ilişkilerine önem verme şeklindeki kalite liderliği davranışların örgütlerdeki bilgi paylaşma isteğini artırdığını yansıtmaktadır.

Bu verilerin ışığı altında, yöneticilerin kalite liderliği yönündeki davranışlarının örgütlerinin bilgi örgütü olmasını etkilediği söylenebilir. Özellikle çalışanlara yetki ve so-

rumluluk verme, başarıyı ödüllendirme, geri bildirim sağlama, güven ortamı oluşturma gibi insan ilişkilerini iyileştiren davranışlarla müşteri şikayetlerinden yararlanma, müşteri beklentilerini inceleme, müşteri şikayetlerine önem verme gibi müşteri tatminini artırma ya yönelik davranışlar açısından bu etki daha net bir şekilde gözlenmektedir.

Tablo-6: Kalite Liderliğinin Bilgi Temelli Örgüt Üzerine Etkileri

Faktör	Bağımlı Değişkenler											
	B.Y.Gücü		T.Çalış/işb.		Bürokrasi		B.Y.Der.		B.Ulaşma		B.P.İsteği	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
İnsan İliş	,169**	2,76	,206**	3,13	,081	,317	,194**	2,92	,146*	2,44	,192**	2,86
K.Takımları	,121*	2,18	,092	1,55	-,081	,267	,045	,746	,143**	2,64	,138*	2,29
Süreç Yön	,127*	2,01	,203**	3,02	-,019	,822	,142*	2,08	,148*	2,42	-,029	-,417
Kıyaslama	,142*	2,27	,065	,97	-,112	,171	,069	1,02	,108	1,77	,136*	1,99
K.Eğitimi	,129*	2,10	,152*	2,32	,041	,612	-,022	-,338	,126*	2,10	,069	1,02
M.Tatmini	,150*	2,34	,021	,30	,086	,303	,270**	3,913	,191**	3,06	,202**	2,90
R ²	,430		345		,017		,330		,456		,321	
D.R ²	,418		332		-,003		,316		,445		,307	
F	36,563**		25,597**		,830		23,842**		40,638**		22,933**	

*p<0,05 **p<0,01

E. Ciro ve Personel Sayısı Değişkenleri Açısından Kalite Liderliği ve Bilgi Temelli Örgüt

Ciro ve personel sayısı değişkenleri açısından kalite liderliğine ilişkin davranışların ve bilgi temelli örgüte ilişkin özelliklerin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla, değişkenlere ilişkin ortalamalara tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 7'den de izlenebileceği gibi kalite liderliğine ilişkin davranışlarda ciro değişkeni açısından insan ilişkileri, kıyaslama ve kalite liderliği faktörlerinde ortalamalar arasındaki fark %99 önem düzeyinde, süreç yönetimi ve müşteri tatmini faktörlerinde ise %95 önem düzeyinde anlamlıdır. Kalite takımları oluşturma faktöründe ise ortalamalar arasında ilgili önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tek yönlü varyans analizi verilerine göre ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olan faktörler açısından, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizi yapılmıştır. Yapılan LSD analizi verilerine göre; insan ilişkileri faktöründe 1000+ TL grubuna ilişkin ortalamaların 10-100 TL (I-J=-,78 ve p=,000)*, 101-250 TL (I-J=-,70 ve p=,000), 251-500 TL (I-J=-,86 ve p=,000) 501-1000 TL (I-J=-,57 ve p=,011)

*) I-J: Ortalamalar arasındaki fark, p:Önem düzeyi

gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın negatif olması 1000+ TL ciroya sahip olan işletmelerde insan ilişkilerine önem verme şeklindeki kalite liderliği davranışlarının daha az sergilendiğini göstermektedir.

Varyans analizi verilerine göre süreç yönetimi faktörü açısından da ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Farkın hangi değişkenden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD analizi verilerine göre 1000+ TL grubuna ilişkin ortalamaların 10-100 TL (I-J=-,47 ve p=,008), 101-250 TL (I-J=-,60 ve p=,001), 251-500 TL (I-J=-,56 ve p=,021) gruplarından farklılaştığı görülmüştür. Bu veriler 1000+ TL grubuna giren işletmelerde farklılaşmanın olduğu işletmelere oranla süreç yönetimine daha az önem verildiğini ortaya koymaktadır.

Süreç yönetimi faktörüne benzer şekilde kıyaslama faktöründe de 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama 10-100 TL (I-J=-,75 ve p=,000), 101-250 TL (I-J=-,92 ve p=,000), 251-500 TL (I-J=-,75 ve p=,004) gruplarından farklılaşmaktadır. Bununla birlikte farklılığın oranı bu faktör açısından daha yüksektir. Bu açıdan daha yüksek ciroya sahip olan işletmelerin işletmeler arası kıyaslamaya daha az önem verdiği söylenebilir.

Diğer faktörlere benzer şekilde kalite eğitimi faktöründe de 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama 10-100 TL (I-J=-,64 ve p=,000), 101-250 TL (I-J=-,77 ve p=,000), 251-500 TL (I-J=-,75 ve p=,001) ve 501-1000 (I-J=-,60 ve p=,004) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın negatif olması 1000+ TL grubundaki işletmelerin diğer gruplara oranla kalite eğitimine verdikleri önemin düşük olduğuna işaret etmektedir.

Son faktör olan müşteri tatmini faktöründe ise 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama sadece 10-100 TL (I-J=-,49 ve p=,004) ve 101-250 TL (I-J=-,43 ve p=,014) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu durum 1000+ TL ciro grubundaki işletmelerin 10-100 ve 101-250 TL ciro grubundaki işletmelere oranla müşteri tatmini artırmaya yönelik davranışlara daha az önem verdiklerini göstermektedir.

Personel sayısı değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark, kıyaslama faktöründe %99 insan ilişkileri ve kalite eğitimi faktörlerinde ise %95 önem düzeylerinde anlamlıdır. İnsan ilişkileri faktöründe 100+ grubuna ilişkin ortalama, 10-49 (I-J=-,49 ve p=,016) ve 50-99 (I-J=-,57 ve p=,018) gruplarına ilişkin ortalamalardan, kıyaslama faktöründe 100+ grubuna ilişkin ortalama, 10-49 (I-J=-,69 ve p=,002) ve 50-99 (I-J=-,77 ve p=,004) ilişkin ortalamalardan, kalite eğitimi faktöründe ise yine 100+ grubuna ilişkin ortalama, 10-49 (I-J=-,55 ve p=,003) ve 50-99 (I-J=-,51 ve p=,020) ortalamalardan farklılaşmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın negatif yönlü olması fazla sayıda personele sahip olan işletmelerin insan ilişkileri, kıyaslama ve kalite eğitimi şeklindeki kalite liderliği davranışlarını daha az sergilediklerini göstermektedir. Süreç yönetimi, kalite takımları ve müşteri tatmini faktörlerinde ise %95 ve %99 önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemekle birlikte 100+ grubuna ilişkin ortalamaların bu faktörlerde daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo-7:Ciro ve Personel Sayısı Değişkenleri Açısından Kalite Liderliği

Fak.	Değiş	İns. İliş.	Kal Tak.	Sür. Yön	Kıy.	Kal. Eğt.	Müş Tat.
Ciro	10-100	3,86	3,25	3,35	3,74	3,48	3,98
	101-250	3,78	3,34	3,48	3,92	3,60	3,92
	251-500	3,93	3,20	3,44	3,75	3,59	3,69
	501-1000	3,65	3,16	3,20	3,33	3,44	3,64
	1000+	3,07	2,91	2,87	2,99	2,83	3,49
	F	6,44**	1,61	3,20*	6,89**	6,79**	2,62*
P.Sayısı	10-49	3,70	3,18	3,28	3,65	3,45	3,80
	50-99	3,78	3,35	3,49	3,72	3,41	3,98
	100+	3,20	2,98	2,94	2,95	2,89	3,45
	F	3,31*	1,22	2,49	5,29**	4,40*	2,55

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 8'den de izlenebileceği gibi bilgi temelli örgüte ilişkin faktörlerde ciro değişkeni açısından bilgi yaratma gücü, bürokrasi, bilgiye ulaşma ve bilgi paylaşma isteği faktörlerinde ortalamalar arasındaki fark %99 önem düzeyinde bilginin yayılma derecesi faktöründe ise %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan LSD analizi verilerine göre; bilgi yaratma gücü faktöründe 1000+ TL grubuna ilişkin ortalamaların 10-100 TL (I-J=-,83 ve p=,000), 101-250 TL (I-J=-,77 ve p=,000) ve 251-500 TL (I-J=-,79 ve p=,002) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın negatif olması 1000+ TL ciroya sahip olan işletmelerin, farklılığın olduğu işletmelere oranla bilgi yaratma gücünün daha düşük olduğunu göstermektedir.

Varyans analizi verilerine göre bürokrasi faktörü açısından da ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Farkın hangi değişkenden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD analizi verilerine göre 1000+ TL grubuna ilişkin ortalamaların 10-100 TL (I-J=,50 ve p=,006), 101-250 TL (I-J=,47 ve p=,011), 251-500 TL (I-J=,63 ve p=,012) gruplarına ilişkin ortalamalardan ve 501-100 grubuna ilişkin ortalamaların 10-100 TL (I-J=,48 ve p=,033), 101-250 TL (I-J=,46 ve p=,047), 251-500 TL (I-J=,62 ve p=,031) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaştığı görülmüştür. Ortalamalar arasındaki farkın pozitif yönlü olması ciro bakımından daha büyük işletmelerin daha bürokratik ve merkezi yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bilginin yayılma derecesi faktöründe 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama; 10-100 TL (I-J=-,50 ve p=,007) ve 101-250 TL (I-J=-,61 ve p=,001), gruplarından farklılaşmaktadır. Farklılığın yönünün negatif olması 1000+ grubundaki işletmelerde bilgi yayılma dere-

cesinin 10-100 TL ve 101-250 TL grubundaki işletmelere oranla daha düşük düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Bilgiye ulaşma faktöründe de 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama 10-100 TL (I-J=-,77 ve p=,000), 101-250 TL (I-J=-,70 ve p=,000), 251-500 TL (I-J=-,58 ve p=,015) ve 501-1000 (I-J=-,45 ve p=,049) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın negatif olması 1000+ TL grubundaki işletmelerde diğer gruplardaki işletmelere oranla bilgiye ulaşmanın daha zor olduğuna işaret etmektedir.

Bilgi temelli örgüte ilişkin son faktör olan bilgi paylaşma isteği faktöründe ise 1000+ TL grubuna ilişkin ortalama 10-100 TL (I-J=-,59 ve p=,000), 101-250 TL (I-J=-,59 ve p=,000) ve 251-500 TL (I-J=-,45 ve p=,033) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu durum 1000+ TL ciro grubundaki işletmelerin 10-100 TL, 101-250 TL ve 251-500 TL ciro grubundaki işletmelere oranla daha düşük düzeyde bilgi paylaşma isteğine sahip olduğunu göstermektedir.

İşbirliği faktöründe ortalamalar arasındaki fark %95 ve %99 önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı görülmemesine rağmen bu faktör açısından da yüksek ciroya sahip işletmelerin ortalamalarının daha düşük olduğu, başka bir ifadeyle işbirliğine daha az önem verdikleri söylenebilir.

Personel sayısı değişkeni açısından faktörlere ilişkin ortalamalar arasındaki fark bilgi yaratma gücü, bilgiye ulaşma ve bilgi paylaşma isteği faktörlerinde %99 bürokrasi ve bilginin yayılma derecesi faktörlerinde ise %95 önem düzeylerinde anlamlıdır. Tüm faktörlerde 100 grubuna ilişkin ortalama, diğer gruplara ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Bu gruba ilişkin ortalama; bilgi yaratma gücü faktöründe 10-49 (I-J=-,68 ve p=,002) ve 50-99 (I-J=-,75 ve p=,005) gruplarına ilişkin ortalamalardan, bürokrasi faktöründe 10-49 (I-J=,52 ve p=,015) ve 50-99 (I-J=,53 ve p=,036) ilişkin ortalamalardan, bilginin yayılma derecesi faktöründe 10-49 (I-J=-,50 ve p=,020) ve 50-99 (I-J=-,58 ve p=,025) gruplarına ilişkin ortalamalardan, bilgiye ulaşma faktöründe 10-49 (I-J=-,69 ve p=,001) ve 50-99 (I-J=-,96 ve p=,000) gruplarına ilişkin ortalamalardan bilgi paylaşma isteği faktöründe ise 10-49 (I-J=-,76 ve p=,000) ve 50-99 (I-J=-,66 ve p=,002) gruplarına ilişkin ortalamalardan farklılaşmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın bürokrasi faktöründe pozitif yönlü diğer faktörlerde ise negatif yönlü olması personel sayısı bakımından büyük işletmelerin daha bürokratik niteliğe sahip olduğunu, buna karşın bu tür işletmelerde bilgi yaratılmasına, bilgi paylaşımına, bilgiye ulaşmaya ve bilginin yayılmasına daha az önem verildiğini göstermektedir. İşbirliği faktöründe ise %95 ve %99 önem düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemekle birlikte 100+ grubuna ilişkin ortalamaların bu faktörlerde daha düşük olduğu, başka bir ifadeyle bu grubun işbirliği yapma düzeylerinin de diğer gruplara oranla düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Ciro ve Personel Sayısı Değişkenleri Açısından Bilgi Temelli Örgüt

Fak.	Değiş	B.Y Güc.	İşb.	Bür.	B.Y Der	Bil Ulş.	B.P İst
Ciro	10-100	3,68	3,34	3,36	3,83	3,95	3,62
	101-250	3,62	3,45	3,38	3,93	3,94	3,61
	250-500	3,65	3,37	3,22	3,79	3,82	3,47
	501-1000	3,27	3,16	3,84	3,73	3,69	3,39
	1000+	2,85	2,87	3,86	3,32	3,24	3,02
	F	6,19**	2,39	3,44**	2,87*	5,09**	4,70**
P.Say.	10-49	3,50	3,29	3,46	3,78	3,78	3,55
	50-99	3,57	3,39	3,45	3,85	4,05	3,45
	100+	2,82	2,81	3,98	3,27	3,09	2,78
	F	5,15**	2,57	3,10*	3,05*	8,21**	9,30**

* p<0,05 ** p<0,01

V. Sonuç ve Öneriler

Değişim, belirsizlik, rekabet ve çalkantı gibi terimlerle ortaya konulmaya çalışılan günümüzün çevre koşullarında, örgütlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ve hizmetleri üreterek, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmeleri bilgi temelli örgüt özellikleri taşımalarına bağlıdır. Örgütler için stratejik bir kaynak olan bilgi, çalkantılı çevre koşullarında, yöneticilerin doğru ve zamanında karar almak, belirsizliği azaltmak ve değişimi tahmin etmek için kullandığı önemli bir silahtır. Bilgi temelli bir örgüt; çevre hakkında sürekli bilgi toplayarak yorumlayan, doğru, yeterli ve kaliteli bilgiyi yaratan, paylaşılan ve yayan bir örgüttür. Bu tür örgütlerde işbirliği, katılım, sürekli öğrenme ve iletişim temel unsurlar olarak görülür. Örgütlerin bilgi temelli örgüt olabilmeleri büyük ölçüde yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla bağlantılıdır. Çünkü bilgi temelli bir örgüt olabilmek örgüt çapında gerçekleştirilecek kültürel dönüşümle mümkündür. Bu dönüşümü gerçekleştirecek olanlar ise liderlik davranışları sergileyebilen yöneticilerdir. Bu noktada kalite liderliğine uygun davranışlar sergileme yöneticilere bir yol haritası çizilebilir. Bir anlamda kalite liderliğine uygun davranışlar örgütsel karar ve uygulamalarda çevreden bilgi toplanmasını, yaratılmasını, sistem çapında bilgi paylaşımını, güvne dayalı işbirliğini, sürekli öğrenmeyi, iletişimi ve katılımı ön plana çıkardığı için örgütlerin bilgi temelli örgüt olmalarına yadsınamaz ölçüde bir katkıda bulunacaktır.

Örgütlerin bilgi temelli örgüt olma düzeylerini belirlemek ve yöneticilerin kalite liderliğine ilişkin davranışlarının bilgi temelli örgüt olma üzerine olan etkisini ortaya koymak amacıyla 298 işletmede anket tekniğine dayalı olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın ulaştığı genel sonuçlar şu şekilde özetlenebilir: Yapılan faktör analizi sonucunda yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışları; insan ilişkilerine önem verme, kalite takımları oluşturma, süreç yönetimi, kıyaslama (benchmarking), kalite eğitimi ve müşteri tatmini şeklinde 6 faktör altında toplanmıştır. Örgütlerin bilgi temelli örgüt olma özelliklerini

belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorular ise bilgi yaratma gücü, işbirliği, örgütteki bürokratik nitelik, bilginin yayılma derecesi, bilgiye ulaşma kolaylığı ve bilgi paylaşma isteği şeklinde 6 faktör altında gruplanmıştır.

Yöneticilerin kalite liderliği yönündeki davranışları incelendiğinde yöneticilerin bu tür davranışları sergileme eğiliminde oldukları fakat bu tür davranışların örgütte tam anlamıyla hakim olmadığı görülmektedir. Çünkü tercih edilen seçeneklerin yaklaşık %50'si kalite liderliği yönündeki davranışların ortaya konulmadığını göstermektedir. Özellikle katılımı teşvik etmeyi ortaya koyan takım çalışması, süreç yönetimi ve eğitim ve geliştirme yönündeki davranışların ortalamaları düşük sayılabilecek düzeydedir. Bu nedenle yöneticiler; insan ilişkilerine, takım çalışmasına, eğitim ve öğrenmeye, süreçleri iyileştirmeye ve müşteri tatminine daha fazla önem vererek kalite liderliğine uygun davranışları örgüte hakim kılmalıdır.

Örneğimizdeki örgütlerin tam anlamıyla bilgi temelli örgüt oldukları söylenemez. Çünkü bilgi temelli örgüte ilişkin olarak tercih edilen seçeneklerin yaklaşık %40 örgütlerde bilgi yaratılmasına, bilgi paylaşımına ve bilgi yayılmasına uygun faaliyetlerin yapılmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle bilgi temelli örgüt olma açısından son derece önem taşıyan ve iletişim, takım çalışması, katılım gibi faaliyetleri vurgulayan işbirliği düzeyi örgütlerde düşük sayılabilecek bir düzeydeyken, bilgi temelli örgüt olmada engel oluşturan ve kural ve prosedürler, yetki hiyerarşisi ve otorite gibi konuları nitelendiren örgütsel bürokrasi yüksek sayılabilecek düzeydedir. Örgütler bilgi temelli örgüt olabilmek için yapı, kültür ve sistemlerinde işbirliği düzeyini artırmalı, bürokrasiyi azaltmalı ve bilgi yaratmaya, bilgi paylaşmaya ve bilginin yayılmasına daha fazla önem vermelidirler.

Yapılan araştırmada kalite liderliğine ilişkin faktörlerle bilgi temelli örgüte ilişkin faktörlerin ilişkili olduğu ve yöneticilerin kalite liderliğine ilişkin davranışlarının, örgütlerin bilgi temelli olmalarına önemli sayılabilecek düzeyde etki yaptığı görülmüştür. Yöneticilerin kalite liderline uygun davranışları bilgi temelli örgüte ilişkin bürokrasi dışındaki, tüm faktörleri olumlu olarak etkilemektedir. Bu etki, bilgi yaratma ve bilgiye ulaşma faktörlerinde çok daha fazladır. Özellikle çalışanlara yetki ve sorumluluk verme, geri bildirim sağlama, güven ortamı oluşturma gibi davranışları kapsayan insan ilişkileri ve müşteri şikayetlerinden yararlanma, müşteri beklentilerini inceleme, müşteri şikayetlerini dikkate alma gibi davranışları kapsayan müşteri tatmini faktörlerinin bilgi temelli örgüt olma üzerine olumlu etkisi net bir şekilde görülmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin insan ilişkilerine, müşteri tatminine, süreçleri iyileştirmeye ve eğitim ve öğrenmeye önem verme, takım çalışması yapma, işletmelerini sürekli başka işletmelerle kıyaslama, gibi davranışlarını artırmalarının örgütlerde bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve yayılmasını artıracak ve işbirliğini geliştireceği söylenebilir. Yine kalite liderliğine ilişkin davranışların örgütün bürokratik niteliği üzerinde azda olsa olumsuz etkisinin bulunması, kalite liderliğine uygun davranışların bilgi temelli örgütlerin önünde bir engel oluşturan bürokratik niteliği azaltacağını ortaya koymaktadır.

Çalışmamızda işletmelerin ciro ve personel sayısı değişkenleri açısından hem kalite liderliğine ilişkin davranışlarının hem de bilgi örgütü olma özelliklerinin farklılaştığı

görülmüştür. İşletmeler ciro ve personel sayısı bakımından büyüdükçe hem kalite liderliğine ilişkin davranışları azalmakta hem de bilgi örgütü olma özelliklerini kaybetmektedirler. Başka bir ifadeyle işletmenin büyümesi kalite liderliğine ilişkin davranışları ve bilgi; yaratılmasını, paylaşılmasını ve yayılmasını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca ciro ve personel sayısı bakımından işletmenin büyümesi işletmelerdeki işbirliği düzeyini azaltmakta bürokrasiyi ise artırmaktadır. Tüm bunlar ise başarıya olumsuz katkıda bulunacak unsurlardır. Bu nedenle özellikle büyük işletmeler kalite liderliği davranışlarını ve bilgi temelli örgüt olma özelliklerini olumsuz etkileyecek unsurlardan kaçınarak, yetki devrine, iletişime, işbirliğine, katılıma, müşteri tatminine, bilgi yönetimine, eğitime, süreçleri iyileştirmeye ve insan ilişkilerine daha fazla önem vermelidirler. Aksi takdirde dinazorlaşma sendromuna yakalanarak bürokrasinin ve hantallığın etkisi altında hareket etme kabiliyetlerini kaybederler.

Kaynakça

- Adam, E.E. Jr. vd. (1997). "An International Study of Quality Improvement Approach and Firm Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:17, No:9, ss. 842-873.
- Ahire, S.L. ve O'Shaughnessy, K.C. (1998), "The Role of Top Management Commitment in Quality Management: An Empirical Analysis of The Auto Parts Industry", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No: 1, ss.5-37.
- Bender, S. ve Fish, A. (2000). "The Transfer of Knowledge and the Retention of Expertise: The Continuing Need for Global Assignments", *Journal of Knowledge Management*, Vol:4, No:2, ss.125-137.
- Bennett, R. ve Gabriel, H. (1999). "Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No:3, ss.212-225.
- Bollinger, A. S. ve Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol: 5, No.1, ss.8-18.
- Bhatt, G.D. (2001). "Knowledge Management In Organizations:Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People", *Journal of Knowledge Management*, V:5, No:1, ss.68-75.
- Burke, C. S., vd. (2006). "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis", *The Leadership Quarterly*, 17, ss.288-307
- Chen,W.H. (1997). "The Human Side of Total Quality Management in Taiwan: Leadership and Human Resource Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:14, No:1, ss.24-45.

- Chin, K.S., Pun, K.F ve Chan, J.S.F. (2002). “An AHP Based Study of Critical Factors for TQM Implementation in Shanghai Manufacturing Industries”, *Technovation*, 22, ss.707–715.
- Choi, B. ve Lee, H. (2003). “An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance”, *Information & Management*, 40, ss. 403–417.
- Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization*, New York: Oxford University Press.
- Collins, D. (1997). “Knowledge Work and Working Knowledge? Ambiguity and Confusion in The Analysis of The Knowledge Age”, *Employee Relations*, Vol:19, No:1, ss.38-50.
- Confederation of British Industries. (1990). *Başarıda Personelin Önemi*. İstanbul, Çev. TÜSİAD., No. TÜSİAD, T/90.1.
- Corbett, L.M. ve Rastrick, K.N. (2000). “Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol: 17, No:1, ss.14-26.
- Courtney, J.F. (2001). “Decision Making and Knowledge Management in Inquiring Organizations: Toward A New Decision-Making Paradigm For DSS”, *Decision Support Systems*, 31, ss.17–38.
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*, Ohio: Jouth-Western Collage Public, 7th.
- Deming, W. E. (1994). *Out of Crisis*, (Nineteenth Edition), U.S.A.: Cambridge University Press.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?*, İstanbul: Rota Yay.
- Durna, U. (2005). “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, 60 (2), ss.71-96.
- Düren, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yay.
- Efil, İ. (1996). *TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, (2. Bsk.), Bursa: Uludağ Ün. Arş. Uyg. Merk. Yay., No:111.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.
- Geyik, M. ve Barca, M. (2004). “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?” 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi*. ss.418.
- Golhar, D. Y. Deshpande, S.P., Ahire, S.L. (1997). “Supervisors’ Role in TQM and Non-TQM Firms”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 6, ss.555-568.

- Graham, A.B. ve Pizzo, V.G. (2001). "Question of Balance, Case studies in Strategic Knowledge Management" *European Management Journal*, Vol:14, No:4, ss.38-346.
- Gupta, B., Iyer, L.S. ve Aronson, J.E. (2000). "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management & Data Systems*, 100/1, ss.17-21.
- Hong, J. C. ve Kuo, C. L. (1999). Knowledge Management in The Learning Organization, *The Leadership & Organization Development Journal*, 20/4, ss.207-215.
- Hooff, B., Vijvers, J. ve Ridder, J. (2003). Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan, *European Management Journal*, Vol: 21, No: 2, ss.237-246.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z. (2004). "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi*, 25-26 Kasım, ss.633-643.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yay.
- İraz, R. (2005). "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 1. ss.243-258.
- Jex, S., M. (2002). *Organizational Psychology ; a scientist-practitioner approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Kaynak, H. (2003). "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21, ss.405-435.
- Kurtuluş, K.. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*, Literatür Yayıncılık, No,114, İstanbul
- Lehaney, B., Clarke, S., Coakes, E., and Jack, G. (2004). *Beyond Knowledge Management*, Idea Group Publishing, Hershey, U.S.A..
- Liebowitz, J. ve Suen Y. C. (2000). "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, No:1, ss.54-67.
- Masterson, S.S. ve Taylor, M.S. (1996). "Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective", *Journal of Quality Management*, Vol:1, No.1, ss.67-89.
- Montano, R., vd. (2001). "Systems Thinking Framework for Knowledge Management", *Decision Support Systems*, 31, ss.5-16.
- Myers, P. S. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinenman, Boston.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta, İstanbul.
- Oliver, S ve Kandadi, R. (2006). "How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations", *Journal of Knowledge Management*, 10,4, ss.6-24.

Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Measurement, *International Journal of Manpower*, Vol:18, No:4/5/6, ss.305-558.

Samson, D. ve Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance, *Journal of Operations Management*, 17, ss.393-409.

Quazi, H.A. ve Padibjo, S. R. (1998). A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification – A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.:15, No:5, ss.489-508.

Sarvan, F. (1990). *Liderlik Arayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları*, Management Clup Work, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*, American Psychologist, Vol. 45, No2, ss. 109-119.

Segil L.,Goldsmith M., Belasco J. (2003). *Partnering; the new face of leadership*, amacom, A Division of American Management Association, Broadway, New York, NY, 2003.

Scheuermann, L., vd. (1997). TQM Success Efforts: Use More Quantitative or Qualitative Tools?, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.: 97/7, ss. 264-270.

Shea, C.M. ve Howell, J.M. (1998). Organizational Antecedents to the Successful Implementation of Total Quality Management: A Social Cognitive Perspective, *Journal of Quality Management*, Vol.3, No:1, ss.3-24.

Shin, M. Holden, T. ve Schmidt, R.A. (2001). From Knowledge Theory to Management Practice: towards an integrated approach, *Information Processing and Management*, 37, ss.335-355.

Sullivan, G. R ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. Çev.: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Taylor,W. (1997). Leadership Challenges for Smaller Organizations: Self-Perceptions of TQM Implementation Omega, *International Journal Management Science*, Vol: 25, No.5, ss.567-579.

Tamimi, N. (1998). A Second-Order Factor Analysis of Critical TQM Factors, *International Journal of Quality Science*, Vol:3, No:1, ss.71-79.

Türk Dil Kurumu, *Türkçe Sözlük*, Cilt:1,:A-K., 7. Basım,505/1, Ankara,1983.

Von Krogh, V.G. (1998). Care In Knowledge Creation, *California Management Review*, 3, 133-154.

Ultima Yönetim ve Danışmanlık Şirketi. (1993). *Turtel Sorgun Kalite El Kitabı*, İstanbul.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Bursa: Alfa Yayınları.

Yeniçeri, Özcan, (2006). “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, IQ Kültür Sanat Yayıncılık*, s.175-191, İstanbul.

Youssef, M. A. ve Zairi, M. (1995). Benchmarking Critical Factors for TQM, Part II: Empirical Results From Different Regions in the World, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol: 2, No: 2, ss.3-19.

Zairi, M., ve Youssef M. A. (1995). Benchmarking Critical Factors for TQM, Part I: Theory and Foundations, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol:2, No:1, ss.5-20.

Williams, L.T. (1997). “Planning and Managing The Information System a manager’s guide”, *Industrial Management&Data Systems*, 97/5, 187–191.

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

<http://www.firmam.kobinet.org.tr>.