

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ KORUMA DAVRANIŞININ BİLGİ ALANI
MODELİ BAĞLAMINDA ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR
ÇALIŞMA**

HAZIRLAYAN

Didem ERGİN

DOKTORA TEZİ

ANKARA – 2021

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ KORUMA DAVRANIŞININ BİLGİ ALANI
MODELİ BAĞLAMINDA ETKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR
ÇALIŞMA**

HAZIRLAYAN

Didem ERGİN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. H. Okan Yeloğlu

ANKARA – 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 09/08/2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Didem ERGİN

Öğrencinin Numarası: 20411112

Anabilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Programı: Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

Tez Başlığı: Örgütlerde Bilgi Koruma Davranışının Bilgi Alanı Bağlamında Etkileri:
Karşılaştırmalı Bir Çalışma

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 266 sayfalık kısmına ilişkin, 09/08/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %10'dur. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 09/08/2021

Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana güvenerek bilgisi ve inancıyla beni destekleyen ve danışmanım olmasından son derece mutlu olduğum çok değerli hocam Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU'na şükran ve saygılarımı sunuyorum.

Doktora eğitimim süresinceengin bilgilerinden yararlandığım ve derslerine katılmaktan büyük keyif aldığım saygıdeğer ve kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ali Selami SARGUT ve Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU başta olmak üzere programda emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, doktora sürecinde ve tez çalışmamın her aşamasında değerli vaktini benimle paylaşarak beni destekleyen sevgili eşim Ahmet'e, moral ve motivasyon kaynağım canım oğlum Kerim'e ve eğitim hayatımın her aşamasına tanıklık ederek yanımda olan sevgili ablam Meltem'e teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımlarından yola çıkılarak örgütlerde bilgi koruma davranışlarının nasıl farklılaşabileceği yönünde bir araştırma yapılması amaçlanmaktadır. Bilgi Temelli Yaklaşımlar genel olarak, örgüt bilgisinin yaratıldığı, bütünleştirildiği ve yayıldığı örgüt içi süreçler ve örgütlerin bilgisini ve dışarıdan edindiği bilgiyi birleştirip uygulamaya geçirebilmeleriyle ilgilidir. Ancak hem örgütün kendi içindeki hem de örgütler arası iş birliklerindeki bilgi akışı yönetiminde yaygın bir ikilem bulunmaktadır. Bunlar: Bilgi paylaşma ihtiyacı ve paylaşılması istenilmeyen bilginin korunması ihtiyacıdır. Bilgi temelli bir yaklaşım sunan Boisot' un Bilgi Alanı Modeli'nde, toplumlarda yürütülen ekonomik işlemler, bilginin yapılandırılması ve yayılmasına bağlı olarak farklılaşmakta, kurumsal alanlar ve işlem yapıları da bu çerçeve içinde gelişmektedir. Bu bakış açısıyla, Bilgi Alanı'nda tanımlanan klan ve piyasa işlem yapılarında bilginin korunması davranışının nasıl ve hangi yönde farklılaşabileceği araştırma soruları kapsamında geliştirilen önermelerle tartışılmıştır.

Küresel ekonomide rekabet avantajını güvence altına almak için örgüte özgü kurumsal bilgiyi korumak bir ön koşuldur. Bilgi Alanı Modeli çerçevesi, işletmelerdeki etkin bilgi stratejisi ve yönetimini Batı ekonomilerine odaklanmış bir bakış açısının sınırlılığından kurtararak ulusal çalışmalara yön vermiştir. Türkiye'deki aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri bu bağlamda ele alınmaktadır. Türkiye'de özellikle 1980'lerden itibaren, aile işletmelerinin “klan” ve “piyasa” olmak üzere, iki karşıt kurumsallaşma örüntüsü içinde oldukları, rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi kapsamında bilgilerini korumada kendilerine özgü kurumsal çözümler ürettikleri Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu kurumsal çözümlerin özellikle işletmeye özgü bilginin korunması konusunda hangi noktalarda farklılaştığının veya benzerlik gösterdiğinin araştırılması için çalışmada niteliksel bir veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme, klan ve piyasa kurumsallaşmasını temsil edebileceği belirli kriterlerle belirlenen evrenden “amaçlı örnekleme” yöntemiyle seçilen iki aile işletmesinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Veri analizinde kodlamadan son raporlama aşamasına kadar MAXQDA 2020 yazılımı kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar kapsamında araştırma soruları cevaplanmış ve Bilgi Alanı bağlamında sunulan önermeler destek bulmuştur. Buna göre, klan tipi şirket genel iş yapış biçimi ve bilgi koruma davranışları kapsamında piyasa tipi şirketten farklı şekilde işlemlerini yürütmektedir. Çalışma, aile işletmelerinde bilgi yönetimi, kurumsallaşma süreçleri ve bilgi koruma uygulamaları konusunda hem kuramsal hem de pratik katkısı açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma, çeşitli işlem yapılarında, bilgi koruma davranışları ve rekabet avantajı ilişkisi konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu da göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Koruma Davranışı, Bilgi Yönetimi, Bilgi Alanı Modeli, İşlem Yapıları

ABSTRACT

This study aims to research how knowledge protection behaviours can differ in organizations based on Knowledge-Based Views. Knowledge-Based View is generally concerned with the internal processes through which organizational knowledge is created, integrated, and disseminated and organizations' ability to combine their knowledge and externally acquired knowledge and put them into practice. However, there is a common dilemma in managing knowledge flow both within the organization and in inter-organizational collaborations: These are the need to share knowledge and protect knowledge that is not wanted to be shared. In Boisot's "Information Space Model" (I-Space), which offers a Knowledge-Based Approach, economic transactions carried out in societies differ depending on the structure and diffusion of knowledge and institutional areas or transaction structures develop within this framework. Therefore, how and in which direction the knowledge protection behaviour can differ in the clan and market transaction structures defined in the Model has been discussed with the propositions within the scope of the research questions.

Protecting organization-specific knowledge is a prerequisite to secure competitive advantage in the global economy. I-Space has guided national studies by freeing the efficient knowledge strategy and management from the limitations of a perspective focused on Western economies. Within this scope, in Turkey, especially since the 1980s, it is thought that family businesses follow two opposing institutionalization patterns, namely "clan" and "market", produce their corporate solutions in doing their businesses. The study investigates how these corporate solutions differ, especially in terms of protecting a firm's knowledge. The sample, consisting of middle/ senior managers working in two family businesses, was selected by "purposeful sampling" from the universe determined with specific criteria representing clan and market institutionalizations. MAXQDA 2020 software was used in the analysis, from coding to final reporting.

Through the results, research questions were answered and the propositions presented in the context of the I-Space found support. Accordingly, the clan-type company conducts its

operations differently from the market-type company in its general way of doing business and knowledge protection behaviour. The study is significant for its theoretical and practical contributions to knowledge management, institutionalization processes and knowledge protection practices in family businesses. The study suggests that more research is needed on the relationship between knowledge protection and competitive advantage in various transactional structures.

Key Words: Knowledge Protection Behavior, Knowledge Management, I-Space, Transactional Structures

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ.....	6
1.1. Örgüt Bilgisinin Korunması.....	7
1.1.1. Örgütler Arası Bilgi Paylaşımı Formları ve Örgüt Bilgisinin Korunması.....	9
1.1.2. Bilginin Çoğaltılması ve Örgüt Bilgisinin Korunması.....	14
1.2. Bilgi Kavramı.....	17
1.3. Bilgi Yönetimi	23
1.4. Farklı Örgüt Kuramlarında Bilgi ve Bilgi Yönetimi	28
1.4.1. Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımları.....	29
1.4.2. Bilgi Temelli Yetenekler Yaklaşımı.....	31
1.4.3. Kaynak Temelli Yaklaşımlar.....	33
1.5. Bilgi Alanı Modeli ve Örgütlerde Bilgi Korunması Davranışı: Bütüncül bir Yaklaşım Önerisi	36
BÖLÜM 2. BİLGİ ALANI MODELİ	41
2.1. Genel Çerçeve.....	41
2.2. Bilgi Alanı Modelinde Bilginin, Kodlanması, Soyutlanması ve Yayılımı	44
2.3. Sosyal Öğrenme Döngüsü ve Yeni Bilgi Yaratımı.....	50
2.4. Bilgi Alanı'nda İşlem Yapıları	55
2.4.1. Bilgi Alanı'nda İşlem Yapılarının Özellikleri	61
2.5. Bilgi Alanı'nda Karmaşıklık.....	64
2.6. Bilgi Alanı'nda Klanlar ve Piyasalar.....	73
BÖLÜM 3. BİLGİ ALANINDA KLAN VE PİYASA KURUMSALLAŞMALARINDA BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİNİN KORUNMASI VE ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERMELER	79
3.1. Klan ve Piyasa Yapılanmalarında Bilgi Yönetimi ve Örgütlerde Ekonomik İşlemlerin Koordinasyonu	86

3.1.1. Bilgi Alanı'nda bilgi yönetimi ve koordinasyon: Klan örgütlenmesi ve piyasa örgütlenmesi farklılaşması	86
3.2. Örgütlerde Bilgi Korunması ve Rekabet Avantajı İlişkisi.....	89
3.2.1. Klanlarda ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı ve "Değer Paradoksu"	89
3.2.2. Klan ve Piyasalarda Bilginin Korunması ve Bilgi İletişim Teknolojileri.....	96
BÖLÜM 4. TÜRKİYE'DE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ.....	101
4.1.Türkiye'de Kurumsallaşma Süreçleri, Kurumsal Değişim ve Aile İşletmeleri.....	102
4.2. Bilgi Alanı'nda İşletme Gruplarının Temel Yönetimsel Özellikleri.....	108
4.3. Türkiye'de Klan ve Piyasa Kurumsallaşmalarında Bilgi Alanı Yönetimi.....	115
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNTEM.....	118
5.1. Çalışmanın Amacı	118
5.2. Çalışmanın Araştırma Soruları.....	119
5.3. Çalışmanın Araştırma Tasarımı ve Yöntemi: Nitel Yaklaşımlar	120
5.3.1. Nitel Araştırmalar İçin Geçerlik ve Güvenirlik	124
5.4. Veri Toplama Yöntemi	131
5.5. Görüşme Formunun Hazırlanması ve Pilot Çalışma.....	133
5.6. Örneklem Seçimi: Amaçlı Örneklem Yöntemi	135
5.6.1. Türkiye'de Piyasa Kurumsallaşması Örneği için Seçim Kriterleri.....	137
5.6.2. Türkiye'de Klan Kurumsallaşması Örneği için Seçim Kriterleri.....	140
5.6.3. Verilerin Toplanması Aşaması:.....	140
5.6.4. Katılımcı Profili	141
5.7. Verilerin Analizi: Kodlama.....	144
BÖLÜM 6. ANALİZ.....	146
6.1. Ana temalar	147
6.2. Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri ile İlgili Bulgular	150
6.2.1. Genel olarak Bilgi Yönetimi	153
6.2.2. Kullanılan Bilgi Türü	155
6.2.3. Bilgi Akışı/Bilgi Erişimi	157
6.3. İlişkilerin Yapısıyla İlgili Bulgular	159
6.4. Amaç Uyumuyla İlgili Bulgular	163
6.5. Koordinasyon ve Denetimle İlgili Bulgular	166
6.6. Kurumsal Değerlerle İlgili Bulgular	171
6.7. İş Yapış Biçimiyle İlgili Bulgular	175
6.8. Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Kavramı Anlayışıyla İlgili Bulgular	180
6.8.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımıyla İlgili Bulgular	183
6.8.2. Ar-Ge Kavramıyla İlgili Bulgular.....	184
6.8.3. Rekabet Avantajının Sürdürülmesi/korunmasıyla İlgili Bulgular	186
6.9. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarıyla İlgili Bulgular	189

6.9.1. İşe Alım Prosedürleri	191
6.9.2. Motivasyon	192
6.9.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı.....	194
6.10. Bilgi Güvenliği Uygulamalarıyla İlgili Bulgular	196
6.10.1. Bilgi Güvenliği Uygulamaları Temasında Benzerlikler ve Farklarla İlgili Bulgular	198
6.11. Tema Bulgularının Bilgi Alanı Kapsamında Analizi	202
6.11.1. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri	204
6.11.2. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde İlişki Yapısı Özellikleri.....	208
6.11.3. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Amaç Uyumu	209
6.11.4. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Koordinasyon ve Denetim	211
6.11.5. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Kurumsal Değerler.....	212
6.11.6. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette İç Yapı Biçimi Özellikleri	213
6.11.7. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgiden Değer Elde Etme ve Rekabet Avantajı Anlayışı	215
6.11.8. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları.....	217
6.11.9. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Güvenliği Uygulamaları.....	219
6.12. Önermelere Dair Çıkarımlar	221
6.12.1. Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri.....	222
6.12.2. İlişki Yapısı	224
6.12.3. Amaç Uyumu.....	225
6.12.4. Koordinasyon ve Denetim.....	226
6.12.5. Kurumsal Değerler	227
6.13. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Korumada Öne Çıkan Unsurlar ve Bilgi Alanı	233
6.14.1. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerin Bilgi Koruma Bakış Açısı.....	238
6.14.2. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerde Bilgi Korumada Örgütsel Önlemler.....	239
6.14.3. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerin Bilgi Koruma Açısı: Bilgi Güvenliği Yapılanması ve Uygulamaları.	241
BÖLÜM 7. SONUÇ VE TARTIŞMA	243
7.1. Sonuçların Bilgi Alanı Modeli Bağlamında Genel Değerlendirmesi.....	245
7.2. Çalışmanın Kuramsal Katkıları.....	252
7.3. Çalışmanın Uygulamalı Çalışmalar Bağlamında Pratik katkıları	260
7.4. Çalışmanın Kısıtları ve Önerilen Çalışmalar.....	263
KAYNAKLAR.....	267
Ek 1: Görüşme Formu	
Ek 2: Piyasa Şirketlerinin Sektörel ve Coğrafi Dağılımı	
Ek 3: Piyasa Şirketi Örneğinin Bulunduğu Örneklem Kümesinden Seçim Aşamaları	
Ek 4: Kod Etiketleri	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bilgi İçin Yasal Koruma Sınırları	16
Tablo 2. Maddi ve Maddi Olmayan Varlıklar Arasındaki Farklar	20
Tablo 3. Bilgi Temelli Firma Yaklaşımlarda Ana Temalar.....	30
Tablo 4. İşlem-Yönetişim Yapıları Tipolojisi (Typology of Transaction-Governance Structures).....	62
Tablo 5. İşlem Yapılarının Karmaşıklığı.....	66
Tablo 6. Bilgi Yönetim Stratejisi Çerçevesi	82
Tablo 7. Örgütlerde Örtük ve Açık Bilginin Aktarımı ve Saklanmasıyla ilgili Bilgi Özellikleri	84
Tablo 8. Klanlarda ve Piyasalarda Değer Paradoksu Yönetimi	93
Tablo 9. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	123
Tablo 10. Katılımcı Şirket Özellikleri	142
Tablo 11. Katılımcı Özellikleri.....	143
Tablo 12. Yönetişim Formları ve Bağlam Parametreleri	166
Tablo 13. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri	208
Tablo 14. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda İlişkilerin Yapısı.....	209
Tablo 15. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Amaç Uyumu	210
Tablo 16. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Koordinasyon ve Denetim.....	212
Tablo 17. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Kurumsal Değerler	213
Tablo 18. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda İş Yapış Biçimi Özellikleri.....	215
Tablo 19. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Bilgiden Değer Elde Etme ve Rekabet Avantajı Anlayışı Özellikleri.....	217
Tablo 20. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda İKY Uygulamaları.....	219
Tablo 21. Klan ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Bilgi Güvenliği Uygulamaları.....	221
Tablo 22. Şirket Tiplerinde Bilgi Korumada Öne Çıkan Unsurlar.....	237

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi Türleri	46
Şekil 2. Bilgi Alanı ve Değer Paradoksu	54
Şekil 3. Bilgi Alanı'nda Kurumlar/İşlem Tipolojisi ve Yayılma Eğrisi	58
Şekil 4. Yönetişim-İşlem Yapılarının Kodlama ve Yayılma Eğrisi	63
Şekil 5. Çin ve Batı Modernleşmesi Yörüngesi	67
Şekil 6. Örgüt İşlemlerinin ve Örgütler Arası İşlemlerin Bilgi Alanı'nda Konumlandırılması	70
Şekil 7. Kod Teori Model'inde Ana Temalar	147
Şekil 8. 'Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	151
Şekil 9. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı Temasında Benzerlikler ve Farklar	153
Şekil 10. 'İlişkilerin Yapısı' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	159
Şekil 11. 'İlişkilerin Yapısı' Temasında Benzerlikler ve Farklar	160
Şekil 12. 'Amaç Uyumu' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	163
Şekil 13. 'Amaç Uyumu' Yapısı Temasında Benzerlikler ve Farklar	164
Şekil 14. 'Denetim ve Koordinasyon' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	167
Şekil 15. 'Koordinasyon ve Denetim' Temasında Benzerlikler ve Farklar	168
Şekil 16. 'Kurumsal Değerler' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	171
Şekil 17. 'Kurumsal Değerler' Temasında Benzerlikler ve Farklar	172
Şekil 18. 'İş Yapma Biçimi' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	175
Şekil 19. 'İş Yapma Biçimi' Temasında Benzerlikler ve Farklar	176
Şekil 20. 'Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı' Temasında Elde Edilen Kodların Sıklığı	181
Şekil 21. 'Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı' Temasında Benzerlikler ve Farklar	182
Şekil 22. 'İKY Uygulamaları' Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı	189
Şekil 23. 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları' Temasında Benzerlikler ve Farklar	191
Şekil 24. 'Bilgi Güvenliği Uygulamaları' Temasında Elde Edilen Kodların Sıklığı	197
Şekil 25. 'Bilgi Güvenliği Uygulamaları' Temasında Benzerlikler ve Farklar	198
Şekil 26. Şirket Tiplerinde Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri	223
Şekil 27. Şirket tiplerinde İlişkilerin Yapısı	224
Şekil 28. Şirket Tiplerinde Amaç Uyumu	225
Şekil 29. Şirket Tiplerinde Koordinasyon ve Denetim	226
Şekil 30. Şirket Tiplerinde Kurumsal Değerler	228
Şekil 31. Kavramsal Model	234
Şekil 32. Bilgi Alanı'nda Klan ve Piyasa Tipi Şirket için Bilgi Korumada Öne Çıkan Tema	239
Şekil 33. Bilgi Alanı'nda Klan tipi Şirket ve Piyasa Tipi Şirketin Hareketi	251
Şekil 34. Bilgi Alanı'nda Klan ve Piyasa Tipi Şirket için Denetim Alanları	256

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

BİST	Borsa İstanbul A.Ş.
Dir.	Direktör
Fin.	Finans
Görş	Görüşme
İK	İnsan Kaynakları
I-Space	The Information Space
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KPI	Key Performans Indicators
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
Müd.	Müdürü
NDA	Non-disclosure Agreement
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
PY	Piyasa tipi şirket katılımcısı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu,
UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'
Yrd.	Yardımcısı

GİRİŞ

Bu tez çalışmasında, Bilgi Temelli Örgüt yaklaşımlarından yola çıkılarak örgütlerin bilgi koruma davranışlarının nasıl farklılaşabileceği araştırılmaktadır. Örgüte bilgi temelli yaklaşan çalışmalarda, örgüte özgü bilginin örgütün varlığını ve rekabet avantajını sürdürebilmesinde kritik bir kaynak olduğu, bu sebeple bilginin etkin yönetiminin ve kullanımının örgütler için son derece önemli olduğu tartışılmaktadır. Niteliksel bir bakış açısı sunan bu araştırma, Bilgi Temelli bir yaklaşım olan Boisot' un (1995a) Bilgi Alanı Modeli bağlamında kavramsallaştırılmıştır. Bilgi Alanı'nda kurumsal alanlar veya işlem yapıları, bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılmasına göre, tımar, klan bürokrasi ve piyasa olmak üzere 4'lü bir tipolojide sunulmaktadır (Boisot ve Child, 1988). Bu kapsamda, farklı işlem yapılarında bilgi varlıklarının yaratılması, düzenlenmesi, iletilmesi/paylaşılması, kullanılması ve korunması süreçleri araştırılabilir. Bu süreçler bilginin özellikle kodlanmış (açık) veya kodlanmamış türlerdeki (örtük) kullanımı doğrultusunda şekillenen bilgi yönetimi stratejilerinin de temelini oluşturmaktadır. Bilginin etkin yönetimini örgüt bilgisinin korunması boyutuyla ele alan bu çalışmada, kavramsal çerçeve paralelinde klan ve piyasa işlem yapılarında uygulamadaki farkların nasıl olabileceği bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaktadır.

Çalışma kapsamında, Bilgi Alanı Modeli, örgütlerdeki bilgi stratejileri ve yönetimi uygulamalarındaki farklılıkları anlamaya yardımcı analitik bir çerçeve sunmaktadır. Bilgi Alanı'nda işlem yapıları, kullanılan bilginin örtüklük derecesi, yapısal özellikleri ve aktarım biçimleri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılaşma örgütlerin tüm iş yapış süreçlerine yansımaktadır. Bilgi Alanı'nın temel önermesine göre kodlanmış ve soyutlanmış bilginin yayılımı kodlanmamış ve somut olan bilgiye göre daha kolaydır. Bu bakış açısıyla, farklı işlem yapılarındaki bilgi koruma davranışların bilginin kullanım biçimlerine göre şekillenmesi öngörülmüştür. Bilgi Alanı'nda tanımlanan modernleşme süreçleri bağlamında, tımar kurumsal alanından bürokrasi ve piyasaya doğru hareket eden Batı toplumlarının aksine, Türk toplumunun Bilgi Alanı'ndaki hareketinin tımar kurumsal alanından klana doğru gerçekleştiği tartışılmaktadır. Ancak Türkiye'de özellikle 1980'lerden itibaren başlayan ekonomik

reformların etkisiyle, karşıt bir kurumsallaşmanın başlangıcı olarak piyasa kurumsal alanına doğru hareketler de görülmektedir. Bilgi Alanı'nda, kodlanmamış-somut ve yayılmamış bilgiye dayalı bir kurumsal alanı tanımlayan klan kurumsallaşmalarının ekonomik işlemlerini Bilgi Alanı'nda kodlanmış-soyut ve yayılmış bilgiye dayalı bir kurumsal alanı tanımlayan piyasa kurumsallaşmalarından farklı bir çerçevede gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu farklılıklar aynı zamanda kurumsal alanların çeşitliliği ve etkileşimi açısından değerlendirilebilir.

Türkiye'deki aile işletmeleriyle ilgili bazı çalışmalar, kültürel açıklamalar sunarak, Türk toplumunda kodlama-soyutlama düzeyi düşük olan klan kurumsal alanında geleneksel iş yapış biçimini devam ettiren işletmelerin toplumun ortaklaşacı değerlerini yansıttığına değinmektedir. Buna karşın çalışmada elde edilen sonuçlar, Türkiye'de kodlama-soyutlama düzeyi yüksek olan piyasa alanında da işlemlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiren aile işletmeleri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, klan kurumsal alanında ve piyasa kurumsal alanında işlemlerini gerçekleştiren bu işletmelerin, iş yapış biçimleri açısından nasıl bir farklılık gösterdiği ve iki kurumsallaşma arasında olabilecek tüm koordinasyon farklarının bu açıdan ele alınması Türkiye'deki aile işletmeleriyle ilgili yazına katkıda bulunabilir. Bu kapsamda, çalışmanın temel sorunsalı, Bilgi Alanı Modeli'nde yer alan "klan" ve "piyasa" kurumsallaşmaları çerçevesinde Türkiye'deki aile işletmelerinde bilgi koruma davranışlarındaki farklılıkların nasıl olabileceğinin araştırılması yönünde belirlenmiştir. Büyük işletmeler için profesyonelleşme, genel olarak soyutlama becerisinin artmasıyla paralel olarak kurumsallaşma düzeyinin artması ve kişilerden bağımsız iş yapış şeklinin bu işletmelerde yerleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda Türkiye'deki aile işletmeleri belirli kriterlere göre Bilgi Alanı'nda klan ve piyasa tipi işlem yapıları olarak sınıflandırılmıştır. Bu farklı işlem yapılarında bilgi koruma davranışlarındaki farklılıkların nasıl olabileceği kapsamında işletmelerin Bilgi Alanı kullanımı, rekabet avantajı anlayışı, öğrenme stratejileri ve bilgi koruma davranışları araştırma soruları kapsamında tartışılmıştır.

Çalışmada  rnekleme de yer alan 2 aile işletmesinde üst ve orta düzey yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan 20 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre araştırma soruları ve önermeler değerlendirilmiştir. Buna göre birinci araştırma sorusu, "Klan kurumsallaşması özelliklerini

yansıtan aile şirketi ile piyasa kurumsallaşması özelliklerini yansıtan aile şirketinin Bilgi Alanı yönetimleri hangi konularda ve nasıl farklılaşmaktadır?” yönünde belirlenmiştir. Bu kapsamda, çalışma sonuçlarına göre, iki şirketin bilgi stratejisi ve yönetiminde genel olarak kullandıkları bilgi türü, bunun iletişimi ve Bilgi Alanı’nda tanımlanan diğer koordinasyon boyutlarında (ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal değerler) farklılaştığı görülmüştür. Model kapsamında bu araştırma sorusunun cevabı klan ve piyasa tipi aile işletmelerindeki tüm farklılıkların da temelini oluşturmaktadır. Buna göre, ikinci araştırma sorusuna “Klan ve Piyasa kurumsallaşmalarında rekabet avantajını sürdürebilme kapsamında bilgi koruma yaklaşımları nasıl farklılaşmaktadır?” göre yorumlanan sonuçlar bu beklentiyi karşılamıştır. Buna göre, klan ve piyasa kurumsallaşmalarının rekabet anlayışı Bilgi Alanı’nda tanımlanan öğrenme stratejilerinin kullanımı kapsamında farklıdır. Buna göre klan ve piyasa tipi aile şirketi bilgiden değer elde edilmesi ve rekabet avantajı yaratılması kapsamında oluşan “Değer Paradoksu”nu (Ihrig ve Child, 2013) farklı şekillerde yönetmektedir. Bu sonuçlar iki şirketin bilgi koruma yaklaşımlarının nasıl farklılaştığını da açıklamaktadır. Birinci ve ikinci araştırma soruları kapsamında genel bilgi stratejisi, iş yapış biçimi ve bilgi koruma davranışları açısından farklılık gösterdiği tespit edilen şirketlerin “bilgi koruma maliyetlerini yönetmede nasıl farklılaştığı” çalışmanın 3. ve son sorusu kapsamında cevaplanmaktadır. Buna göre, klan ve piyasa tipi aile şirketinin bilgilerini korumada hangi uygulamalara ağırlık verdikleri ve bunu nasıl yönettikleri tartışılmıştır. Bu araştırma soruları çerçevesinde çalışmada sunulan 4 önerme Bilgi Alanı’nda öngörülen varsayımlar çerçevesinde desteklenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre kurumsallaşmalarda farklılıkların yanında benzerliklerin de olduğu saptanmış bunların Bilgi Alanı açısından nasıl değerlendirilebileceği çalışmada sunulmuştur. Bu kapsamda, klan tipi şirketin bazı piyasa tipi şirket özelliklerini benimseme yolunda olduğu görülmüş, bazı departmanlarda veya bölümlerde bu durum daha fazla öne çıkmıştır. Çalışmanın sonuçları, kavramsal çerçeveye uyumlu olarak, Türkiye’de genel olarak piyasa ve klan tipi yapılarla özdeşleşen özellikleri taşıyan aile işletmeleri olduğu, ancak bu işlem yapılarının Bilgi Alanı’nın 4’lü tipolojisindeki ideal tipler yerine toplumsal öğelerle şekillenen ve algılanan şekillerde işlemlerini sürdürdüğü yönündedir.

Çalışmanın yazın taraması, Bilgi Temelli Örgüt Bakış Açısının genel çerçevesini oluşturan ve genel olarak örgütlerde bilgi yönetimi boyutlarının araştırma sorusu kapsamında

sunulduğu “örgütlerde bilgi yönetimi” bölümüyle başlamaktadır. Örgütlerde bilginin korunması, bilgi kavramı ve bilgi yönetimi kavramlarının ele alındığı 1.Bölüm de ayrıca farklı örgüt kuramlarında bilgi ve bilgi yönetimi kavramları ele alınmaktadır. Bilgi Alanı Modeli’nin kuramsal çerçevesinin çalışmayı destekleyen boyutlarının tartışıldığı alt bölümden sonra Bilgi Alanı Modeli’nin temel argümanlarının ve uygulama alanlarının anlatıldığı 2. Bölüm gelmektedir. Çalışmanın klan ve piyasa kurumsallaşmaları ve bilgi koruma davranışlarının ilişkilendirildiği 2. Bölümünü, Bilgi Alanı bağlamında bu kurumsallaşmalarda bilgi yönetimi ve korunmasına ilişkin önermelerin sunulduğu 3. Bölümü takip etmektedir. 3. Bölümde sunulan araştırma soruları ve önermelerin Türkiye’deki aile işletmeleriyle hangi bağlamda ele alındığı Türkiye’de Bilgi Alanı yönetiminin değerlendirildiği 4. Bölümde tartışılmaktadır. Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsallaşma süreçleri kapsamında aile işletmelerinin temel yönetsel özellikleri de bu bölümde ele alınmaktadır.

Çalışmanın kavramsal boyutunun ve önermelerinin sunulduğu ilk 4 bölümünü araştırma tasarımının ve yönteminin sunulduğu 5. bölümü takip etmektedir. Bu bölümde önermelerin araştırılması için tasarlanan çalışma planı sunulmaktadır. Niteliksel çalışmada oldukça sık kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan amaçlı örneklem yöntemiyle oluşturulan örneklemde yer alan üst ve orta düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak elde edilen ve içerik çözümlemesiyle ve MAXQDA 2020 yazılımı aracılığıyla analiz edilen veriler 6. Bölümde sunulmaktadır. Bu bölümde, klan tipi ve piyasa tipi aile işletmelerinin Bilgi Alanları’nın nasıl yönetildiği bulgularla değerlendirilmiştir. Buna göre, analiz için elde edilen veriler ana temalar çerçevesinde yorumlanmış ve yapılan görüşmelerden ilgili bölüm alıntılarıyla bulgular desteklenmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlar Bilgi Alanı Modeli kapsamında değerlendirilmiş, buna bağlı olarak önermelere dair çıkarımlar yapılmış ve her bir önermenin hangi boyutlarla desteklenebileceği tartışılmıştır. Son olarak çalışmanın kavramsal modeli değerlendirilmiş ve temel araştırma sorusu kapsamında piyasa ve klan tipi şirketlerde bilgi korumada öne çıkan unsurlar sunulmuştur. Buna göre, klan ve piyasa tipi şirkette bilgi korumada öne çıkan unsurların ‘bakış açısı’, ‘örgütsel önlemler’ ve ‘bilgi güvenliği yapılanması ve uygulamaları’ açısından birbirinden oldukça farklı olduğu görülmüştür.

Çalışmanın 7. ve son bölümü olan ‘Sonuç ve Tartışma’ bölümünde çalışmada elde edilen sonuçlar, Bilgi Alanı bağlamında, çalışmanın temel sorunsalı kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın kavramsal çerçevesinin, Türkiye’deki aile işletmeleri ve kurumsal değişimi ele alan yönetim yazını açısından katkıları sunulmuştur. Bu kapsamda örnekleme yer alan iki aile şirketinin bilgi kullanım biçimleri çerçevesinde temel iş yapış ve koordinasyon biçimleri ortaya konmuş ve kurumsallaşma yörüngeleri Bilgi Alanı’nda konumlandırılmıştır. Bu tartışmayı takiben, çalışmanın kuramsal katkısının ele alındığı bölümde, çalışmanın temel araştırma sorusunun cevaplanmasıyla ulaşılan sonuçların örgüt düzeyinde anlamlı olduğu ancak ulaşılan bu sonuçların toplumsal düzeyde de birçok yönetsel konuya dair öngörüler ve açıklamalar sunabileceği tartışılmaktadır.

Çalışmanın sonuçları Bilgi Alanı Modeli’nin işletmeler açısından güncel sorunlara veya konulara uyarlanabilir olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, çalışmanın uygulamaya katkısı açısından çeşitli kriterler sunulmuş, farklılıkların yanında iki şirketin benzerlik gösterdiği alanlar olduğu tartışılmış ve özellikle çalışanların beklentilerinden yola çıkılarak piyasa ve klan tipi şirket yöneticilerine genel iş yapış tarzı ve bilgi koruma yaklaşımlarını çerçeveleyen tavsiye niteliğinde öneriler sunulmuştur. Bu kapsamda, Bilgi Alanı Modeli’nin hem çoğu zaman yüzeysel kalan strateji çalışmaları anlamında kuramsal bir dayanak olarak geçerli olduğu, hem de yapı-strateji belirlenimciliği konusunda yöneticilerin farkındalığını artırarak yönetici seçeneklerini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Bu yönüyle çalışma, bilgi ekonomisinin getirdiği güncel rekabet koşullarında bilgi kaynaklarının değerlendirilmesi ve korunması konusunda sunduğu pratiği ve kuramı birleştiren genel çerçevesiyle yönetim yazınına katkıda bulunmaktadır. Çalışma, kısıtlarının ve elde edilen sonuçların gelecekteki çalışmalar için değerlendirildiği bölümle sonlandırılmıştır.

BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ

Örgüt yazınında rekabet avantajı kaynağı olan bilginin yönetimi örgütsel bilginin üretilmesi, temsil edilmesi, depolanması, aktarılması, dönüştürülmesi, uygulanması, yerleştirilmesi ve korunması olmak üzere birçok boyuttan ele alınmıştır (Schultze ve Leidner, 2002: 218). Örgütler, etkinliklerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini artırma amacıyla bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi teknolojilerini uygulamaktadır (Schultze ve Leidner, 2002: 214). Gelişmiş bilgi teknolojileri (Ör. Internet, intranet (içi bilişim teknolojileri şirket iletişim ağı), extranet (bilişim teknolojileri şirket dışı iletişim ağı), firma içi ve firmalar arası büyük ölçekli bilgi yönetimini sistematikleştirmek, geliştirmek ve hızlandırmak için kullanılmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 107-108). Örgütlerde bilgiyi kodlama, depolama ve aktarma yeni kavramlar olmasa da tüm bu gelişmeler sonucunda yönetim uygulamaları hem daha fazla çeşitlenmiş hem de daha fazla bilgi odaklı hale gelmiştir. Bilindiği üzere, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının gittikçe yaygınlaşması, teknolojinin üretiminde veya kullanımında çok çeşitli örgütsel yapıları gündeme getirmiştir (Oxley, 1997). Bunlar lisans anlaşmaları, teknoloji paylaşımı anlaşmaları, uluslararası ortak girişimler, Ar-Ge süreçlerinde iş birliği, müşteri-tedarikçi ortaklıkları gibi çeşitli formlarda görülebilir (Oxley, 1997: 389-390).

Küreselleşme, dış bilginin çeşitliliği, bilgi iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi gibi faktörlerle rekabet koşulları değişmiş, bilgi firmaların sahip olduğu en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Rekabetin sürdürülebilmesi çerçevesinde bilginin nasıl yönetileceği de örgüt yazınında üzerinde çokça durulan konulardan biri olmuştur. Ancak çoğu zaman bilgi yönetimi ile bilgi iletişim teknolojilerinin yönetiminin birbirinin yerine geçen kavramlar olarak kullanılması, bilgi yönetimi uygulamalarını sadece bir açıdan anlamaya yeterli ancak eksik bir analize sebep olmaktadır. Bilgi teknolojisi, bilgisayarların veri işleme ve depolama güçlerini telekomünikasyonun uzaktan iletim yetenekleriyle birleştiren teknolojileri ve uygulamaları ifade eder (Child 1987: 43). Böylece, bilgi teknolojileri bilginin net bir şekilde ifade edilmesini kolaylaştırarak örgütlerin büyük miktardaki veriyi saklama ve işleme kapasitesini artırmaktadır (Child, 1987: 43). Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının sadece bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımına indirgenmesi, bilgi yönetimine daha insan odaklı ya da daha kişisel olan

yaklaşımları göz ardı eden bir bakış açısidir (Takeuchi, 2001: 326). Bu bakış açıları, bilginin onu geliştiren kişiye yakından bağlı olduğunu ve esas olarak kişiden yüz-yüze aktarım yoluyla paylaşıldığını iddia etmektedir. Böylece, kodlanmamış veya kodlanamayan bilgilerin aktarılmasına daha fazla önem veren örgütlerde bilgi iletişim teknolojileri bir bilgi depolama aracı olmaktan ziyade bir iletişim aracı olarak görülmektedir (Takeuchi, 2001: 326). Buna ek olarak, artık bilgi teknolojilerine dahil olan modern iletişim olanakları, kodlanmamış ve daha kişisel modlarla (Ör. Video-konferans sistemi) kodlanmış ve kişisel olmayan bilgi işleme ve aktarım modları (bilgisayar tabanlı) arasında seçim yapılmasına izin vermektedir (Child, 1987: 43). Bu tartışmalar çerçevesinde, bu bölümde örgütlerde bilginin korunması, genel olarak bilgi kavramı ve örgütlerde bilgi yönetimi, özellikle örtük-açık bilgi odaklı bakış açısı üzerinden ele alınmaktadır.

1.1. Örgüt Bilgisinin Korunması

Bilginin ticari amaçlarla kullanılmaya başlanıp kurumsal yönetimin ilgi alanına girmesi yaklaşık olarak yirminci yüzyılın sonlarında olmuştur (Boisot, 2013). Bilgi temelli ekonomide, firmaların rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri taklit edilmesi zor olan, ticari ve endüstriyel bilgi varlıklarının yaratılması, sahiplenilmesi, korunması ve kullanılmasına bağlıdır (Teece, 2000: 35). Bu tür varlıklar, ticari sırlar, telif hakları ve patentler gibi fikri mülkiyet araçları tarafından korunsun ya da korunmasın hem teknik hem de örgüte ait örtük ve kodlanmış know-how'ı içerir (Teece, 2000: 35). Böylelikle, taklit edilmesi zor olan maddi olmayan varlıkları, rutinleri ve yaratıcı süreçleri içeren bilgi, örgütün en değerli kaynağı haline gelmiştir (Renzl, 2008: 206). Bilgi varlıklarının sağladığı rekabet avantajı, bilgiler firma içinde aktarılabilir kullanıldığı ve firma dışındakilerin kullanımına /erişimine karşı korunduğu ölçüde sürdürülebilir olabilir (Teece, 2000).

Açık sistemler olarak örgütlerin rekabet avantajını uzun vadeli sürdürebilmeleri, bilgi temelli kaynakları hem edinebilme hem de etkin kullanma ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bilgi kaynaklarını edinme örgütler için yeni bilgi yaratımı süreçlerini, bilgiyi kullanma ise yaratılan bu bilgiden değer elde edilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla örgütler hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bilginin etkin

bir şekilde paylaşılması için çeşitli mekanizmalar kullanmaktadır. Sonuç olarak, tüm bu süreçlerin rekabet avantajına dönüşebilmesi veya etkin çalışabilmesi için örgüte özel bilginin rakiplerce taklit edilmesi veya el konulması tehditlerinden nasıl korunduğu önem kazanmaktadır. Birçok boyutuyla ele alınabilecek bir konu olan örgüt bilgisinin korunması, bu çalışmada paylaşılması planlanmamış bilginin yetkisiz kişilere sızıntılarını önleme boyutuyla (Ahmad, Bosua ve Scheepers, 2014), örgütlerin işlemlerini uygulamalarındaki farklılıklara ve bunun kaynağına odaklıdır. Bu çalışma bu farklılıkları Boisot tarafından geliştirilen ve 2. Bölümde tanımlanan, Bilgi Alanı Modeli (Boisot, 1995a) aracılığıyla açıklamaktadır.

Örgüt içi bilgi paylaşımı, örgüt içinde gerçekleşen bilgi akışıyla ilgili süreçleri kapsamaktadır. Örgüt içi bilgi akışıyla merkezde Ar-Ge bölümünün olduğu ve buradan diğer bölümlere tek yönlü bir bilgi aktarımı olduğu yönündeki geleneksel bakış açısının kökeni 1960'lara kadar girmektedir (Teece, 2000). Firmalar içindeki bilgi akışında mülkiyet kaygılarının olmaması nedeniyle bunun önemli ölçüde engellenmediği ve bunun basit bir süreç olabileceği de ayrıca düşünebilir (Teece, 2000). Ancak rekabet avantajına dönüştürülebilmesi kapsamında bilgi temelli yeteneklerin geliştirilmesi için kullanılan yöntemlerin farklılaşması ve bilginin firma içinde dağılmış halde olması bu süreçleri karmaşıktırmaktadır. Örneğin, bazı durumlarda firma içinde ihtiyaç duyulan bilgiye sahip kişiyi veya bölümü bulmak oldukça zorlaşabilir. Paylaşılan bilgi teknolojik bilginin haricinde, rakipler, müşteriler ve tedarikçiler hakkındaki bilgileri, yönetsel deneyim gibi insanla transferi gerçekleşebilecek örtük boyutu olan örgütsel iş rutinlerini veya süreçlerini de içermektedir (Teece, 2000). Ayrıca, öznel, deneyimsel ve resmileştirilmesi zor olan örtük bilgilerin aktarılmasındaki zorluklar da bu işlemleri karmaşıktırmaktadır (Nonaka, Toyoma ve Nagata, 2000). Bununla birlikte, bilgi transferin tamamlanıp tamamlanmaması, transferin karmaşıklığına ve karşı tarafın "özümseme kapasitesine" bağlıdır (Nonaka ve Teece, 2001: 2). Genel olarak tüm bu karmaşıklık ve zorluklar örtük bileşenin artmasıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Ayrıca, transfer maliyetleri maddi ve maddi olmayan varlıklar için oldukça farklıdır (Nonaka ve Teece, 2001: 3). Maddi olmayan varlıklar, gizli bir formül veya bir yazılım kodu parçası gibi, güvenli bir ağ üzerinden düşük maliyetle aktarılabilir (Nonaka ve Teece, 2001: 3). Bu sebeple, maddi olmayan varlıklar ve maddi varlıklar arasında koruma farkı da aynı zorluklara tabidir.

Örgüt içi bilgi paylaşımı şekilleri hem örgütün dahil olduğu iş birliği formlarının yönetimini, hem de bilginin nasıl ve ne şekilde ticarileştirileceğini belirler. Bir örgütten diğerine bilgi transferi, ya kasıtlı/planlı transferin (Ör. Öğrenme ve know-how anlaşmaları kapsamında), ya kasıtsız/plansız transferin (Ör. İttifaklar bağlamında yayılması, örgüt personelinin yer değiştirmesiyle) ya da rakiplerin taklit faaliyetleri sonucunda ortaya çıkabilir (Teece, 2000: 39). Planlı transferlerin dışında gerçekleşen bilgi akışının kontrol edilebilmesi için alınan önlemler, örgütler arasında gerçekleşen işlemlerin özellikleri ve bu işlemlerde kullanılan bilginin özelliklerine göre değişmektedir.

1.1.1. Örgütler Arası Bilgi Paylaşımı Formları ve Örgüt Bilgisinin Korunması

Bilgi temelli örgüt çalışmalarının çoğunluğunda bilginin stratejik olarak örgütün en önemli kaynağı olduğu ve bilgiyi bütünleştirebilme becerisine sahip olunması ihtiyacının gittikçe artan dinamik ve rekabetçi bir çevreden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Grant, 1996b). Açık sistemler olarak örgütlerin bilgi gereksinimleri örgütlerin gerçekleştirdikleri görevlere ve etkileşimde oldukları çevreye bağlı olarak değişmektedir (Reus, Ranft, Lamont ve Adams, 2009). Bu kapsamda, bilgi paylaşımı örgütlerin beceri ve yetkinliklerini artırmaları, değer artışı elde edebilmeleri ve rekabet avantajını sürdürebilmeleri açısından örgütler için hayati önem taşımaktadır (Renzl, 2008: 206).

Temel olarak bakıldığında, örgütler için önemli olan, bilgiyi paylaşmanın yanısıra bilgiyi paylaşmak ve korumak arasında bir denge bulmaktır. Örgütler, girdikleri iş birlikleri formları aracılığıyla kendilerinde olmayan yeni bilgiye erişerek bilgi yaratımı konusunda kendilerini geliştirip güncellerken, yarattıkları bu bilgilerden değer etme amacı ile bu bilgileri ticarileştirmektedir. Bilgi varlıklarının yönetiminde, özellikle de yüksek teknoloji sektöründe yer alan firmalar için, firmaların sınır seçimiyle ilgili kararları (dikey bütünleşme, iş birlikleri, satın alma vb.), sadece işlem maliyetleri hususlarına göre değil, öğrenme ve bilgi varlıklarının konfigürasyon özelliklerine (örtüklüğü, taklit edilebilmesi veya çoğaltılabilmesi gibi) göre de farklılaşmaktadır (Teece, 1998: 75-76). Bilgi varlıkları, örgüt yetkinliklerinin temelini oluştururken yetkinlikler de firmanın piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerin temelini oluşturmaktadır. Taklit edilmesi zor olan bu yetkinlikler, etkin bir şekilde uygulandığında

rekabet avantajı temellerini derinleştirebilirler (Teece, 1998: 75). Ürün ve faaliyetlerin düzenli mübadelesi, kiralama kararları, stratejik iş birlikleri, lisans anlaşmaları, Ar-Ge iş birlikleri gibi yollarla yetenek yüklü ürünlere, faaliyetlere ulaşma veya bunları üretme, örgütler arasındaki yetenek dağılımını etkileyerek uzun dönemde yeteneklerin örgütler arasında yer değiştirmesine sebep olmaktadır (Aryges ve Zenger, 2012). Bu yaklaşım örgüt sınırlarının belirlenmesinde, İşlem Maliyeti Kuramındaki fırsatçılık vurgusunun önceliğini, örgütsel yeteneğin sınırlı rasyonellikten kaynaklı kısıtlanmasına ve örgütsel yeteneğin oluşturulmasında yine sınırlı rasyonellikten kaynaklı maliyetlere doğru çekmektedir (Madhok, 1996: 586). Bu sebeple, Bilgi Temelli Yaklaşımlara göre, örgütlerin girdikleri işlemlerde, aynı anda hem bilgi alışverişini kolaylaştırması hem de bu kurumlar arası öğrenme sürecinde temel özel bilgilerini korumaları gerekmektedir.

Yönetim yazınında, örgütler arası bilgi alışverişi ve örgütün temel tescilli bilgisinin korunması genellikle çatışan faaliyetler olarak ele alınmaktadır (Yang, Fang, Fang ve Chou, 2013). Bu çatışan faaliyetlerin dengeli bir şekilde yönetilmesiyle örgütler bilgi alışverişi ihtiyacını karşılarken rekabet avantajlarını da sürdürmeye devam edebilirler. Ancak, firmaların özel çıkarlarının ortak çıkarlara oranla yüksek olması firmaları işbirlikçi davranışlardan uzaklaştırarak karşı tarafın özel bilgi birikimini kendi çıkarları için kullanmaya teşvik etmektedir (Khanna, Gulati ve Nohria, 1998). Bu durum bilgi alışverişinin rekabetçi yönünü, her bir firmanın ortaklarının mülkiyetindeki bilgisini özel kazançlar için kullanma girişimini ifade etmektedir (Khanna ve diğer., 1998). Bu temel bilgi ve beceriler üretim süreçleriyle ilgili bilgi varlıklarını içermekte bunların yönetim şekilleri ise firmadan firmaya değişmektedir.

Bilgi paylaşımı formlarında bilgi alışverişinin niteliğini belirleyen birçok boyut bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı süreçlerinde paylaşımdan maksimum faydanın sağlanması ve aynı anda bilgi koruma maliyetlerinin yönetilmesi birçok faktöre bağlıdır. Bu ilişkilerin etkin yönetiminde en kritik husus, avantaj yaratabilecek beceri transferinde planlanmamış ve gayri resmi transferlerin önlenmesidir (Hamel, Doz ve Prahalad, 1989). Bilgi paylaşımının avantajlı hale gelmesini etkileyen boyutlar bilgi korunmasıyla ilgili olarak alınabilecek tedbirlerin de niteliğinin belirlenmesinde etkilidir. Bu durum ileride tartışıldığı gibi, İşlem Maliyeti Kuramı ile Bilgi Temelli Yaklaşımları birlikte ele alan çalışmalarda örgüt sınırlarıyla ve örgütsel

öğrenmeyle ilgili konuları gündeme getirmektedir (Manhart ve Thalmann, 2015). Firmalar bunun için çeşitli formlarda gerçekleşen ilişkileri yönetmektedirler. Örneğin bazı çalışmalarda stratejik iş birliklerine katılımın, firmaların iç bilgilerini korumasına olanak tanırken aynı zamanda da dış bilgilere erişmelerini sağlayan bir form olduğu tartışılmaktadır (Manhart ve Thalmann, 2015; Simonin, 1999). Stratejik iş birliklerinin başarılı olabilmesi için her bir partnerin temel araştırma, ürün geliştirme, ürün kapasitesi dağıtım ağına erişim gibi becerilerinde ayrıştırıcı bir katkısı olması gerekir (Hamel ve diğer., 1989). Örneğin, Kim ve Hwang (1992) çalışmasında, firmaya özgü know-how'ın örtük bileşeni ne kadar büyük olursa, bir firmanın, teknolojiyi transfer etmek için piyasa işlemine göre içselleştirmeyi o kadar çok tercih edeceğini, çünkü iç organizasyonun insan sermayesini kullanma becerisini arttıracığını ve örgütsel hafızasını kullanarak teknoloji transferini gerçekleştireceğini belirtmektedir (akt. Nonaka ve diğer., 2000). Örtük bilgilerin aktarımının yüz yüze iletişimi gerektirmesi sebebiyle, o bilgiye sahip insanların transferi olmadan bu bilgilerin aktarımının gerçekleşmesi de oldukça zordur (Teece, 1998, 2000).

BTY, kümelenmelerdeki gelişmiş bilgi oluşumunu açıklayarak da örgütler arasındaki bilgi alışverişine vurgu yapmaktadır (Arıkan, 2009). Bu kümelenmiş örgütler arasındaki bilgi alışverişi dikey tedarikçi-alıcı ilişkileri, yatay ittifaklar, lisans sözleşmeleri ve araştırma konsorsiyumlarına kadar çeşitli formlarda görülebilir (Arıkan, 2009: 658). Maskell (2001: 924), özellikle çalışmasında açıkça kümelenmelere bilgi temelli bakış açısı ile yaklaşmış, bu kümelenmelerin var oluş nedenini bilgi yaratımına katkıda bulunmasına bağlamıştır. Kümelenmeler yatay olarak rekabet içinde olan birçok örgütün bilgi üretebilmesi ve bu bilgi üretiminde ortaya çıkan dağınık halde bulunan bilginin koordinasyonu maliyetlerinin giderilmesi, asimetrik bilgi problemlerinin aşılması ve teşviklerin uyumlandırılmasıyla dikey ilişkilerin gerçekleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Kümelenmelerdeki şeffaflık ve amaç odaklılık, paylaşılan sosyal değerleri ve dili de kapsamakta, bu durum başarılı deneyler veya buluşların rakip firmalarca kolayca taklit edilmesine sebep olmaktadır (Maskell, 2001).

Guilhon da çalışmasında (2004:15) örgütler arası bilgi transferleriyle ilgili olarak “bilgi piyasaları” kavramını tartışmaktadır. Bilgi piyasaları firmalar tarafından üretilmeyen teknolojik varlıkların transfer edilebilmesinde kullanılmaktadır. Bilgi piyasalarının aldığı formlar teknolojinin lisans ya da Ar-Ge formunda satılabilmesi ya da yenilikçi piyasalar

çerçevesinde üretilebilip ticari işlemlere dönüşmesi ile ilgili olarak oluşan tipoloji kapsamında analiz edilebilir. Bu tipoloji iki kategoriden oluşmaktadır: *teknoloji piyasası* ve *yenilikçi piyasa* (Guilhon, 2004). Teknoloji piyasasında bilgi patentli hale geldiğinde kullanıma hazır bilgi olarak tek bir anlaşma ile (lisans transferi anlaşması) var olan ya da potansiyel rakiplere satılmaktadır. Yenilikçi piyasada ise ortaklaşa sahip olunan yeni teknolojiler yaratma amacıyla faaliyetlerin ortak ya da bağımsız şekilde koordine edilmesi için çeşitli sözleşmeler (Ör. Ar-Ge iş-birlikleri) yapılmaktadır.

Ar-Ge iş birliklerinde hangi yönetim formunun seçileceği de taraflar arasında bilgi paylaşımı zorlukları ve mülkiyet haklarının korunması gibi konular yüzünden oldukça karmaşık bir hale gelmektedir (Sampson, 2004). Ar-Ge iş birliklerinde firmanın karşı taraftan bilgi elde etmesi için kendi bilgilerinin bir kısmını dış ortağa ifşa etmesi gerekmektedir. Karşı tarafın patent tecrübesinin yüksek olması, ürün deneyiminin de sürekli paketlenip satılabilir duruma getirilmesini ifade eder ve bu dışarıdaki potansiyel Ar-Ge tarafında birlikte ürün geliştirme motivasyonunu düşürür (T. Wang, Libaers ve Park, 2016: 251). T. Wang ve diğer. (2016 :250), “Açıklık paradoksu” (*Paradoxs of Openness*) kavramıyla, bir örgütün ürün deneyiminin ve patent deneyiminin çok olmasının, örgütün teknolojisini korumacı tavrını, açık / kodlanmış bilgiyi ve ticarileşmeyi temsil ettiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda, özellikle örtük bilginin paylaşılması, ürün deneyiminin kodlanarak özgürce kamu alanında ulaşılabilir hale gelmesini ve diğer örgütlerin teknoloji kaynakları hakkındaki iç görüşü alabilmesini (tasarımı, özellikleri ve maliyeti gibi) kolaylaştırarak dışarıdaki Ar-Ge taraflarını iş birliği arayışından uzaklaştırmaktadır.

Dış bilgi kaynakları yenilik süreci için kritiktir. Bilgi edinme yeteneği örgütün kendisinde olmayan bilgiyi veya know-how’ ı örgüt dışından elde etme becerisi iken, bilgi transferi örgütün kendi içsel bilgisini veya know-how’ını aktarabilme becerisidir (Reus ve diğer., 2009: 382). Örgüt için dış bilgi kaynağının daha ulaşılabilir olması onun sömürülebilir bilgi tabanına katkıda bulunmasına olanak tanıyabilir. Ancak, dış bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneği büyük ölçüde önceki ilgili bilgi düzeyinin bir fonksiyonudur. En temel düzeyde, önceki ilgili bilgi, yeni bilgi kaynağının değerini tanıma, özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğini vermektedir. Bu yetenekler topluca, bir firmanın “özümseme kapasitesi”ni (*absorptive capacity*) oluşturur (Cohen ve Levinthal, 1990: 128). Örgütün

önceki yetenekleri rekabet avantajının hem sınırlayıcısı hem de kaynağı olabilir. Ayrıca ortak firmalar arasındaki bilgi yapılarının farklı derecede örtüklük içermesi bilgi transferinde asimetriye neden olabilir (Lam, 1997: 975).

Oxley de (1997: 392) paralel olarak piyasa ve hiyerarşi arasında gittikçe hiyerarşiye doğru yaklaşan üç düzeyde yönetim formu olduğunu belirtmiştir: Tek yönlü (*unilateral*) sözleşmeler (lisans anlaşmaları, uzun dönem tedarik anlaşmaları, Ar-Ge anlaşmaları); karşılıklı veya çok yönlü (*bilateral-multilateral*) anlaşmalar (teknoloji paylaşma anlaşmaları, ya da karşılıklı lisans anlaşmaları, ortak Ar-Ge anlaşmaları) ve ortak girişimler (Ör. Sermaye bazlı ortaklıklar veya araştırma kurumları). Bunlardan öne çıkan iki form olan karşılıklı ve sermaye bazlı ortaklıklara bakıldığında sermaye bazlı ortaklıkların hiyerarşik örgüt formuna daha çok benzediği görülmektedir. Hem İşlem Maliyetleri hem de Bilgi Temelli Bakış Açılarında yola çıkıldığında kurulum ve yönetim maliyetlerinin daha yüksek olmasına karşın bilgi akışının sağlanması ve bilgi sızıntısının önlenmesi açısından sermaye bazlı ortaklıkların daha verimli olduğu kanısı güçlenmektedir (Oxley ve Wada, 2009; Sampson, 2004: 422). Buna bağlı olarak, taraflar arasındaki bilgi tabanı ve yetenek uyumu söz konusu olduğunda bilgi sızıntısı olasılığı azaldığından sermaye bazlı ortaklıkları seçme avantajı da paralel olarak azalmaktadır (Sampson, 2004: 422). Oxley ve Wada (2009: 647), ortak girişimler üzerine yaptıkları çalışmalarında, teşvik uyumlandırması yapılmasının ve geniş bantlı iletişim (*bandwidth communication*) kanallarının kurulmasının bilgi transferini kolaylaştırdığına ayrıca bilgi akışlarını etkili bir şekilde sınırlandırmada ortak girişimin idari yapısının önemine dikkati çekmektedir. Buna göre; örgüt yapısı hem potansiyel fırsatlıkların önlenmesi hem de ittifaklarda karşılıklı bağlılık yaratılması açısından önemli bir role sahiptir. Sonuç olarak, bilgi edinme amacıyla girilen iş birliklerinde ortak çıkarların net bir şekilde ifade edilmesi, maksimum faydanın sağlanabilmesini ve aynı zamanda firmaların mülkiyetinde olan bilgilerini korumalarına katkıda bulunabilir (Khanna ve diğer., 1998; Yang ve diğer., 2013).

1.1.2. Bilginin Çoğaltılması ve Örgüt Bilgisinin Korunması

Firmalar, bireylerin deneyimlerine ve uzmanlıklarına gömülü olan bilgi varlıklarının yetkinliklere dönüşebilmesi için gerekli olan fiziksel, sosyal ve kaynak dağıtım yapısını sağlamaktadır (Teece, 1998: 62). Bu yetkinliklerin ve bilgi varlıklarının nasıl yapılandırıldığı ve uygulandığı, rekabetin sonuçlarını ve işletmenin ticari başarısını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bilgi toplumunda, firmaların rekabet avantajı, piyasadaki konumlarından değil, bilgi varlıklarının kopyalanmasının zorluğundan ve bunların nasıl kullanılacağından kaynaklanmaktadır (Teece, 1998). Rekabetin gücü ve tüketicilerin isteklerinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle örgütün uzun vadede hayatta kalması hem büyümesine hem de yeni ürünler ve yeni organizasyon yöntemleri geliştirme yeteneğine bağlıdır (Kogut ve Zander, 1995: 76).

Örgütlerin rekabetçi piyasada tutunabilmeleri için hem inovasyon/yenilik yapmaları hem de bunu ürünlere çevirerek piyasada çoğaltmaları gerekmektedir. Ancak bilginin ölçeğinin artırılması bilginin kodlanabilir hale gelmesini gerektirmesi bilginin rakip firmalarca taklit edilebilmesi ihtimalini yükseltmektedir (Coff, Coff ve Eastvold, 2006: 452). Ayrıca, benzer bir yaklaşımla, Kogut ve Zander' e göre (1992: 390), firmaların büyümeyi kolaylaştırması için firma içinde teknoloji transfer maliyetlerini azaltması gerekmektedir. Ancak, bu süreçte teknik bilginin geniş bir kullanıcı grubu tarafından anlaşılan bir koda dönüştürülmesi taklit ihtimallerini artırmakta ve bu bir tür paradoks (*Replication Paradox*) oluşturmaktadır.

Bilginin taklit edilebilir olmasında, bilginin ayırt edici özelliği gözlemlenebilir olmasıdır (Teece, 1998: 64). Gözlemlenebilir bilgiye en güzel örnek yeni çıkan ürünlerdir (Teece, 1998: 64). Birçok teknoloji satılabilir duruma geldiğinde veya satıldığında ayrıca gözlemlenebilir duruma da gelmiş olmaktadır. Patent sistemlerinin sunduğu güvence bir tarafa bırakılırsa, daha az gözlemlenebilir olması özelliğinden dolayı süreç bilgisinin ürün bilgisine göre korunması daha kolay bir bilgi türü olduğu söylenebilir. Ancak süreç bilgisi firma sırları kapsamında daha korunaklı kalmaya uygun bir bilgi türüdür (Teece, 1998: 64). Dolayısıyla, daha korunaklı olan süreç teknolojisinin aksine, ürün teknolojisi tersine mühendislik gibi yollarla kopyalanabilen taklit edilebilen bir teknolojiye dönüşmektedir.

Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, örgütün üretkenliğini sürdürebilmesine yardımcı olan ve örgütü ayrıştıran taklit edilmesi zor yeteneklerin önemini ortaya koymaktadır (Kogut ve Zander, 1992). Örgütlerin kendilerini ayrıştırabileceği, tüketici itibarı, uygulanabilir tekel kısıtlamaları ve patent sistemiyle korunması desteklenmiş, taklit edilmesi zor en az bir “dar boğaz yeteneğe” sahip olmaları örgütlere rekabet avantajı sağlayabilir (Kogut ve Zander, 1992: 393). Bu tür caydırıcı giriş engelleri olmadığında, rekabeti piyasa mekanizmasının geleneksel koşullarından çok örgütlerin bilgiyi taklit etme ve yeni bilgi üretimi yapabilmelerine olanak veren karşılaştırmalı yetenekleri belirlemeye başlar (Kogut ve Zander, 1992). Bu rekabetin doğası, sıklıkla bir yenilikçi ile taklit eden firmanın ya tersine mühendislik ya da maddi teknolojinin kodunu çözme yeteneği arasındaki bir yarış olarak nitelendirilir. Firmanın büyümesi, teknoloji transfer hızının ve rakiplerin taklit çabalarının bir kombinasyonu ile belirlenir (Kogut ve Zander, 1992). İleri de tartışıldığı gibi bilginin taklitten korunmasında örgütün teknoloji transfer hızı örgütlerin resmi/yasal olmayan örgütsel bilgi koruma stratejilerine örnek olarak verilebilir. Diğer tarafta taklidin veya sızıntının engellenerek bilginin korunması hem yasal hem de örgütsel (yasal olmayan) stratejilerle desteklenebilir.

Yazında yeteneklerle ilgili olarak örtüklük, karmaşıklık ve özgüllük olmak üzere üç özelliğin aynı anda hem avantaj hem de belirsizlik kaynağı olmasına sebep olabileceğinden söz edilmektedir (Reed ve DeFillippi, 1990: 91). Reed ve DePhillipi’ ye (1990: 94) göre; bunlar ayrı ayrı ve birbirleri ile farklı kombinasyonlarla belirsizlik yaratabilirler ve tek tek etkilerinin toplamından fazla olan bu etkilerle yaratılan maksimum belirsizlik, en yüksek taklit edilme bariyerlerini ve rekabet avantajı yaratma potansiyelini oluşturabilir. Böylece taklit edilmesi zor yetenekler, doğal bir koruma bariyeri oluşturmuş olmaktadır. Fikri mülkiyet hakları da, gelişmiş sanayi ülkelerinde belirli yeteneklerin taklidini engellemekte ve belirli bağlamlarda güçlü bir taklit engeli oluşturmaktadır (Teece, 1998). Sonuç olarak, çoğaltılan bilginin hangi şekilde korunacağı bilgi varlıklarının nasıl kullanıldığına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bazı firmalar bu bilgileri korumada örgütsel yöntemleri yasal yöntemlerle birlikte veya ikisinden birini daha ağırlıklı olarak kullanabilirler. Örgütler genel yasal koruma yöntemlerinin (patentler, markalar, telif hakları, gizlilik anlaşmaları vb.) bazılarını ya da bunları farklı kombinasyonlarla birlikte uygulamaktadır (Smit, 2014). Patentler, ticari sırlar, ticari markalar farklı şekillerde koruma sağlasa da fikri mülkiyet haklarının en güçlü biçimi

patenttir (Nonaka ve Teece, 2001: 3). Genellikle fikri mülkiyetin farklı biçimlerinin kapsamlı koruma sağladığını düşünülse de fikri mülkiyet kapsamında yine de kanuni boşluklar olabilir (Teece, 2001). Bilgiyi mülkiyet hakları veya ticari sır korumaları yoluyla koruma sorunu Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Bilgi İçin Yasal Koruma Sınırları

	Patentler	Telif Hakları	Ticari Sırlar
KAPSAM SINIRLILIĞI			
Kodlanmış bilgi (Örtük bilgi hariç)	*	*	*
Ürünler (Süreç hariç)		*	
Yalnızca orijinal ürünler ve süreçler	*	*	
Sınırlı süre için koruma	*	*	
Üçüncü şahısların taklidinden koruma yok			*
Gözleme karşı koruma yok	*		
TANIM, KAYIT VE YAPTIRIM MALİYETLERİ			
Tanımlamak/kaydetmek maliyetli	*		
Uygulama/yaptırım maliyeti yüksek	*	*	*
Uygulanabilir olması için ek korumalar gerekli			*

Kaynak: Liebeskind, 1996.

Tablo 1, bu korumaların son derece sınırlı olduğunu veya yalnızca kısmen orijinal veya örtük veya uzun ömürlü bilgi için var olmadığını göstermektedir. Bu sebeple sahibi için, kanun kapsamında istimlak ve veya taklitten korunamayacak değerli ve büyük bir bilgi birikimi vardır (Liebeskind, 1996: 96). Bunlara ek olarak, bilginin korunmasının zorluğu istimlak ve taklidin tespit edilmesinin zorluğundan da kaynaklanmaktadır. Bilgi ancak kasıtlı eylemlerle hareketsiz hale getirilebilir. Bu sebeple örgütler ayrıca kendilerine özgü yöntemleri de benimsemektedir. Örneğin, örgütler kendi insan kaynakları bölümlerinin sunduğu çözümlerle çalışanları içeride tutmaya, hareketliliklerini azaltmaya yönelik yasal kontratlar

aracılığı ile de koruma yöntemleri geliştirebilir (Smit, 2014). Diğer resmi olmayan yöntemler ise daha çok veri tabanlarına şifre koyma gibi teknik yöntemler ile bilgi sızıntısını engelleme amacı ile bazı önemli bilgilerin belirli personelde kalmasını sağlama gibi pratik yöntemler olarak tanımlanabilir. Bunlardan farklı olarak piyasaya çıkma süresini kısaltma stratejisi ise bilgi sızıntısı olmadan ilk hareket eden olma avantajının yakalanması açısından bir çeşit koruma yöntemi olarak kabul edilebilir (Smit, 2014). Bilginin korunması amacıyla uygulanan örgütlere özgü yöntemlere birçok farklı örnek verilebilir. Tüm bu yöntemlerin ortak noktası ise bunların bilginin hareketliliğini azaltılması yönündeki uygulamalar olmalarıdır.

Sonuç olarak, örgütler, sahip oldukları ve kendilerinde “değerli” olarak kabul ettikleri bilgiyi koruyarak rekabet avantajını hem yaratabilen hem de sürdürebilen kurumlar/yapılar olarak kritik bir role sahiptir (Liebeskind, 1996). Birçok açıdan bilgi koruma maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle (örneğin mülkiyet haklarının zayıf olması ve bunların yazılmasının ve uygulanmasının zorluğu gibi), firmalar bilginin değerini korumak için piyasalarda mevcut olmayan bir dizi örgütsel düzenlemeyi kullanabilirler. Böylece firmalar hem bilginin kamulaştırılmasını farklı şekilde önleyebilir hem de bilginin ve ürünlerinin gözlemlenebilir olmasını farklı bir şekilde azaltabilir ve böylece taklitten koruyabilir. Sonuç olarak firmalar, yasalar kapsamında verilen bilginin sınırlı mülkiyet haklarından daha değerli olmasa da, değerli olan bilgiye 'sahip olma hakları' yaratabilirler (Liebeskind, 1996: 94).

1.2. Bilgi Kavramı

Bilginin ne olduğuna dair farklı disiplinler ve buna bağlı araştırma alanları oluşmuştur. Geniş ve soyut bir kavram olan bilginin tanımı ile ilgili olan epistemolojik tartışmalar tarihsel olarak Klasik Yunan dönemine kadar uzanmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 107). Çok eski bir sözcük olmasına rağmen “bilgi” sözcüğünün anlamı konusunda tam bir görüş birliğine varılamamış ve son elli yıldır farklı fenomenlere “bilgi” denmesi bu sözcüğe farklı anlamlar yüklenmesine neden olmuştur (Uçak, 2010: 707). Bilgi tanımlarının büyük bir bölümünün felsefi bir temele dayanması nedeniyle bu tanımlar da bu özelliği yansıtacak doğrultudadır. Buna göre; felsefi açıdan bilgi ne özel tip bir nesnedir ne de herhangi bir şeyin içeriğidir, bilgi, nesne ile içerik arasındaki ilişkiyi, karşılıklı iletişimi oluşturmaktadır (Uçak, 2010: 709). Felsefe

bilgi konusuna ilk ve en çok odaklanan disiplin olmuştur. Bu sebeple, bu alanda bilgi üzerine yapılan çalışmalar zamanla bilgi kuramı alanını ortaya çıkarmıştır. Sosyo-tarihsel araştırma yazınında farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılsa da bilgi kuramı bilginin ne olduğu ve nasıl oluştuğunu kavramayla ilgilidir (Hall, 1990: 31).

Konu bilgi kuramı açısından incelendiğinde, ağırlık noktasının insanın kendisi değil bilgisi üzerine toplandığı görülmektedir (Uçak:2010: 710). Oysaki bilgi ile yaratıcısı insan arasında sıkı bir bağ olması nedeni ile bu bağın koparılacak bilginin incelenmesi doğru değildir (Uçak: 2010). Bilgi kuramı bilgiyi meydana getiren öğeler, bilginin objeye uygunluğu, hata ile gerçeği birbirinden ayıran ölçüt, bilginin nasıl ilerlediği gibi sorunlarla ilgilenir (Uçak, 2010: 710). Bilgi kuramı veya epistemoloji önce bireysel biliş düzeyinde ele alınmış, zamanla örgütsel ve sosyal boyutlarda “örgütsel epistemoloji” (*corporate epistemology*) olarak incelenmeye başlanmıştır (Von Krogh, Roos ve Slocum, 1994: 62). Örgütsel davranış ve stratejik yönetim yazınında yer alan bazı önceki çalışmalar da bireysel biliş ile örgütün sosyal bilişi arasında köprü kurmaya çalışarak bu alana katkı sağlamışlardır (Von Krogh ve diğer., 1994). Buradan hareketle bilginin örgüt içerisinde oluşum ve yayılım sürecini temel araştırma konusu olarak ele alan örgütsel epistemolojiye göre örgüt bilgisi örgüt üyelerinin paylaştığı bilgidir (Von Krogh ve diğer., 1994). Buna göre; örgüt bilgisi örgütün içindeki ve dışındaki olayların, durumların ve nesnelerin gözleminde örgüt üyelerinin ortak bir ayırım yapabilmelerine izin verir. Örgüt üyeleri arasındaki iletişimde (*conversation*) yaratılan bu ayrımlar korunarak yeni bilgiye referans olarak bir şekilde yeni bilginin de gelişmesini sağlar (Von Krogh ve diğer., 1994).

Benzer şekilde Renzl (2008: 208) ise bilgiyi toplanma derecesine göre sınıflandırmaktadır. Toplanma derecesi açısından bireysel ve kolektif bilgi olmak üzere iki tür bilgi bulunmaktadır. Bir başka deyişle, bilgi bir kişi tarafından tutulabilir veya insan gruplarına gömülü olabilir. Ayrıca örgüt üyesi olan bireyin (beyinsel ya da fiziksel becerileri) bilgi repertuarı da örgüt bilgisinin bir parçasıdır. Kolektif bilginin özellikleri olarak ise yerleşik, sosyal olarak yapılandırılmış ve dinamik olması karakteri vurgulanmıştır. Kolektif bilgi, bilginin örgüt üyeleri arasında nasıl dağıtıldığı ve paylaşıldığı ile ilgili yolları ifade eder. Bu tip bilgi; örgütün kuralları, prosedürleri, rutinleri ve ortak normlarında depolanan ve üyeleri arasındaki problem çözme faaliyetlerini ve etkileşim örüntülerini yönlendiren

birikmiş bilgisidir (Lam, 2000: 491). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde grup düzeyindeki toplu olan bilgi ön plandadır. Bu nedenle, bilgi paylaşımı, değerli kolektif bilgiyi geliştirmek için bir ön koşuldur. Sonuç olarak bilgi çağında, bilginin tanımlanmasındaki zorluklara rağmen, bilgi örgütlerde birincil kaynak haline gelmiştir (Schultze ve Leidner, 2002: 214).

Bilgi, özellikle 1980'lerin başından itibaren, bazı öncü çalışmalarla örgüt analizinde meşru bir rol almış (Ör. Nelson ve Winter, 1982; Teece, 1981, 1982), Neo-Klasik iktisattaki örgütü tanımlayan yerleşik kuramların bakış açılarını farklılaştırarak, gittikçe artan bir şekilde firmaların kendine özgü özelliklerini açıklayan bir faktör olarak çalışılmaya başlanmıştır (Nonaka ve Von Krogh, 2009: 636). Herhangi bir örgüt kuramının temeli, örgütün yapısı, davranışı, performansı ve aslında neden var olduğu ile ilgili önermelerin mantıksal gelişimini oluşturan bir dizi başlangıç önermesine dayanmaktadır (Grant, 1996a: 110). Bilgi temelli örgüt kuramının gelişimi de "Bilgi nedir?" sorunsalını öne çıkarmaktadır (Grant, 1996a: 110). Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımı, maddi kaynaklar ile sunulan hizmetlerin birleştirilmesi ve uygulanmasını, örgütün know-how'ının ya da bilgisinin bir fonksiyonu olarak açıklamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001). Bu noktada Boisot'un Bilgi Alanı Modeli, örgütsel öğrenme süreçlerini analize dahil ederek, bilgi olarak adlandırılan maddi olmayan varlıkların üretimi ve değişimini yeterince açıklayamayan, sermaye ve emeği merkeze alan ana akım iktisat kuramının aksine bilgiyi bir üretim faktörü olarak değil, üretim fonksiyonun kendisi olarak açıklamaktadır (Boisot ve Canals, 2004).

Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların aksine bilgi, firmalara artan getirisi ile sürekliliği olan bir avantaj kaynağı yaratır (Davenport ve Prusak, 2001). Özellikle firmadaki insanlara düşünme, öğrenme ve birbirleri ile konuşma fırsatları verildiğinde firmadaki bilgi stoğundan kaynaklanan yeni fikirlerin üretiminin potansiyeli sınırsızdır (Davenport ve Prusak, 2001). Fikirler yeni fikirler üretir ve paylaşılan bilgi alıcıyı zenginleştirirken vericiyle de kalmaya devam eder (Davenport ve Prusak, 2001). Dolayısıyla bilgi, edinilmesi, manipüle edilmesi ve uygulanmasıyla rekabet avantajının yaratılmasında stratejik bir kaynak haline gelmektedir (Zack, 2003).

Küresel ortamda, firmaların bilgi varlıklarını harekete geçirme ve kullanma şekilleri arasında önemli farklar olabileceği fikri giderek daha fazla kabul edilmektedir (Griffiths,

Boisot ve Mole, 1998). Bu önemli kaynağın nasıl ve hangi yöntemlerle korunacağı ise örgütlerin rekabet avantajının sürdürülebilmesi kapsamında izledikleri yönetim anlayışının sonucunda şekillenmektedir. Nonaka ve Teece (2001: 3), maddi (fiziksel) ve maddi olmayan (bilgi) varlıkların genel özelliklerini karşılaştırdığı tabloda, bilgi varlıklarının korunmasının neden daha zor olduğunu da özetlemiş olmaktadır. Maddi olmayan ve maddi olmayan varlıklar arasındaki önemli bir fark, mülkiyet haklarının mevcudiyeti ve uygulanabilirliğidir (Nonaka ve Teece, 2001). Buna göre; bu hem varlıkların sınırlarının ve mülkiyetinin belirlenmesindeki zorluklardan hem de mülkiyet haklarının mevcudiyeti ve uygulanabilirliğinden kaynaklanmaktadır. Tablo 2’de bilgi varlıklarının, maddi varlıkların aksine, kullanıldıkça azalmadığı, yıpranmamasına rağmen hızla değer kaybettiği, transfer maliyetlerinin yüksek, mülkiyet maliyetlerinin belirsiz ve mülkiyet haklarının uygulanmasının zorluğu üzerinde durulmaktadır.

Tablo 2. Maddi ve Maddi Olmayan Varlıklar Arasındaki Farklar

	Bilgi (Maddi Olmayan) Varlıklar	Fiziksel (Maddi) Varlıklar
Halka Açıklık	Bir tarafın kullanımı bir başkasının kullanımını engellemez.	Bir tarafın kullanımı, bir başkası tarafından aynı anda kullanılmasını engeller.
Yıpranma	Yıpranmaz ancak genellikle hızla değer kaybeder.	Yıpranır, hızla veya yavaşça değer kaybedebilir.
Transfer Maliyetleri	Kalibre edilmesi zordur (örtük kısımla doğru orantılı artar).	Kalibre edilmesi daha kolaydır (nakliye ve ilgili maliyetlere bağlıdır).
Mülkiyet Maliyetleri	Gelişmiş ülkelerde bile sınırlı ve belirsizdir (Patentler, ticari sırlar, telif hakları, ticari markalar, vb.).	En azından gelişmiş ülkelerde genel olarak daha kapsamlı ve anlaşılabilir.
Mülkiyet Haklarının Uygulanması	Nispeten zordur.	Nispeten kolaydır.

Kaynak: Nonaka ve Teece, 2001.

Bilgi yönetimi alanında bilgi türleri üzerine yapılan çalışmalarda “enformasyon” ve veri ve “bilgi” ayrımına sıklıkla vurgu yapıldığı görülmektedir (Ör. Boisot, 1995a; Davenport

ve Prusak, 2000; Kogut ve Zander, 1992; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Hem Türkçe hem de bazı yabancı kaynaklı yazın taramalarında, özellikle çeviri sıkıntısı sebebiyle, bilgi ve enformasyon kavramlarının sınırlarının çok net çizilemediği ve bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2009: 96). Aslında bilgi ne veri ne de enformasyondur, her ikisi ile de ilgilidir ve bu terimler arasındaki farklar önemlidir. Özellikle bilişim teknolojileri yazınında yer alan bazı yazarlar bilgi, enformasyon ve veri arasında ayırım yaparak bilgiyi tanımlama sorununu ele almaktadır (Alavi ve Leidner, 2001).

Veriden enformasyona enformasyondan ise bilgiye dönüşümü anlatan bu hiyerarşik süreçte enformasyon ve bilgiyi ayırtırmadaki asıl konu, sözde bilginin içeriği, yapısı, doğruluğu ve değeri/faydasıyla ilgili değildir (Alavi ve Leidner, 2001: 109). Bireylerin zihninde işlenen bilgi, gerçekler, prosedürler, kavramlar, yorumlar, fikirler, gözlemler ve yargılarla ilgili kişiselleştirilmiş bilgilerdir. Bir başka deyişle, bilgi çevredeki yeni uyarıların girişinin tetiklediği bilişsel sürecin sonucudur. Enformasyon bireylerin zihninde işlendikten sonra bilgiye dönüştürülür. Bilgi ise metin, grafik, kelime veya diğer sembolik formlarda ifade edilip sunulduktan sonra enformasyon haline gelir (Alavi ve Leidner, 2001:109). Diğer taraftan, bireyler belirli bir bilgi tabanını paylaşarak bilgiye anlam katma, enformasyon veya veriden bilgi çıkarma hakkında ortak bir anlayışa sahip olabilirler. Buna yardımcı sistemlerin tasarlanması da farklı bilgi yönetimi sistemlerinin temelini oluşturmaktadır (Alevi ve Leidner, 2001:109). Davenport ve Prusak (2001: 27), bilgiyi, değeri ve yönetilmesinin güçleştiren özellikleri açısından ele almış. Bu yaklaşım örgütsel bilginin anlaşılmasına yardımcı bir çerçeve çizerek, bireysel bilgi ile örgütsel bilgiyi ilişkilendiren kapsamlı bir tanım sunmaktadır:

“Bilgi belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bilesimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, surecilerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir.”

Öyleyse, enformasyon ve bilgi yakından ilişkili olsa da daha dinamik ve etkileşimli bir şekilde bu ilişkinin değerlendirilmesi daha faydalı olabilir. Bu bakış açısıyla, enformasyon, bilginin gelişimini kolaylaştırarak bilginin derinleşmesine ve daha fazla enformasyon

yaratılmasına yani sürecin sonsuzluğuna katkı sağlar (W. Swan, Langford, Watson ve Varey, 2000).

Bilgiyi dönüştürülme boyutundan ele alan ve bilgi yönetiminde kullanılan temel kavramların dayanağı olarak Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) çalışmasında detaylı bir şekilde anlatılan modellerden biri Bilgi Spirali veya SECI Modeli olarak anılan tipolojidir. Nonaka ve Takeuchi (1995) “sosyalleşme” (örtük-örtük), “dışsallaştırma” (örtük-açık), “birleştirme” (açık-açık) ve “içselleştirme” (açık-örtük) olmak üzere dört fazlı bir tipoloji tanımlamaktadır. Nonaka'nın (1994) bilgi yaratıyla ilgili teorisine dayanan SECI Modeli, örtük ve açık bilginin karşılıklı olarak birbirini tamamlamasına rağmen iki farklı bilgi biçimi olduğu ve ikisi arasındaki sosyal etkileşim yoluyla yeni bilginin yaratıldığı fikrine dayanmaktadır (Eloff, 2008). Bu iki farklı türdeki bilgilerin etkileşimi “bilgi dönüşümü” olarak ifade edilmektedir (Nonaka, ve diğer., 2000: 10). Nonaka'nın teorisi toplumsal bir ortamda bireysel bilgi yaratımı ile ilgilidir. Bilgi, bireyler ve / veya bireyler ve çevreleri arasındaki dinamik etkileşimler yoluyla yaratılır (Nonaka ve diğer., 2000: 3). Buna göre; bilgi bireyden bir gruba, gruptan departmana, departmanından kuruma aktarıldığında örgütsel hale gelmektedir (Eloff, 2008). Bilgiyi yaratan örgütte bilgi, örtük ve açık bilgi arasındaki dört dönüşüm modundan geçen SECI spiraliyle oluşturulur. Bu süreç, örtük bilgi edinilmesini içeren sosyalleşme, örtük bilgiden açık bilgiye geçiş sürecini tanımlayan dışsallaştırma, açık bilgiden örtük bilgi çıkarımı sürecini oluşturan kombinasyon ve yeniden örtük bilgiden açık bilgiye geçişi anlatan içselleştirme modlarından oluşmaktadır (Nonaka ve diğer., 2000: 10). Bu yaklaşıma göre; firmalar, çalışanlar arasında ortak bir bilişsel zeminin oluşturulduğu, örtük bilgi transferinin kolaylaştırıldığı ve SECI sürecinde bilginin yaratıldığı, çevresiyle etkileşimi olan dinamik varlıklardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Nonaka ve diğer., 2000).

Nonaka'nın bilgi yaratma Modeli (SECI) ve Boisot'un Sosyal Öğrenme Döngüsü'nün aynı sürecin farklı yorumları olarak görülebileceği öne sürülebilir (Eloff, 2008). Ancak fark, Nonaka'nın teorisinin odağının bilgi yaratmaktan daha ziyade bilgi paylaşımı ile ilgili olmasıdır. Bu strateji hem depolama hem de dönüşüm kaynağı olarak bilgiye erişilebilirlik ilkelerine dayanmaktadır (Beckham, 1999). Nonaka ve Takeuchi'nin (1995), örtük bilgi ve açık bilgi ayırımına dayanan iki boyutlu düzleminden farklı olarak Boisot' un Bilgi Alanı çerçevesi kodlama, soyutlama ve yayılma arasındaki etkileşimi kullanarak üç boyutlu bir alan

yaratır (Eloff, 2008). Modelin temel önermesine göre, bilgi yayılımının kapsamı ve oranı, bilginin ne kadar kodlanmış ve soyut bir nitelik verildiğinin bir fonksiyonudur (Child ve diğer., 2014: 807).

Bilgi Alanı'nda bilginin yapılandırılması ve iletişimiyle ilgili özellikleri, insan öğrenmesini, sosyal davranışı ve işlem yapılarını şekillendirirken aynı zamanda bilgi varlıklarının değerlendirilmesi ve değer yaratma temellerinin oluşturulmasını sağlamaktadır (Child ve diğer., 2014). Boisot 'un analizini özel kılan, bu bilgi temelli süreci farklı toplumsal tecrübelerle dayandırarak; kodlama, soyutlama ve yayılmanın tercih edilen farklı örüntülerine ve bunun sonucunda ortaya çıkan farklı örgütlenme biçimlerine yaptığı vurgudur. Bir bilgi varlığı ne kadar kodlanmış ve soyutsa faydası ve dolayısıyla değeri de o kadar büyük olur (Canals, Boisot ve MacMillan, 2004). Benzer şekilde, bir bilgi varlığı ne kadar az yayılırsa, o kadar nadirdir ve dolayısıyla değeri de o kadar büyük olur. Bilgi varlığının yayılmaya ve eskimeye eğilimi farklı fayda ve nadirlik dereceleri gelir getirme potansiyelini de belirler (Canals ve diğer., 2004). Firmalar gelir getirme potansiyellerini artırmak için bilgi varlıklarını farklı şekillerde kullanmaktadır. Bilgi Alanı'nda firmaların takip ettiği “Sosyal Öğrenme Döngüsü” ise karmaşıklığın hüküm sürdüğü alanlarda bilgi yaratımının nasıl olacağı hakkında SECI Modeli 'ne göre daha kapsamlı bir öngörü sunmaktadır. Böylece, Sosyal Öğrenme Döngüsü örgütsel bilgi yaratımı için bir prototip olarak kullanılabilir (Eloff, 2008). Bu kapsamda, Bilgi Alanı Modeli'nin çerçevesi, piyasa ve klan kurumsallaşmalarında bilginin nasıl yaratıldığı, nasıl korunduğu ve bu bilgidен nasıl gelir elde edildiği konusunda araştırma yapılabilmesine katkı sağlayan çok boyutlu bir analiz aracı haline gelmektedir.

1.3. Bilgi Yönetimi

Bilginin, rekabet avantajının sürdürülebilmesinde kritik bir kaynak olarak ele alındığı Bilgi temelli yaklaşımlarda, epistemolojik boyutta, bilginin en çok örtük-açık bilgi ayrımına dayandırıldığı görülmektedir (Boisot, 1995a; Grant, 1996a; Kogut ve Zander, 1992; Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilgi yönetimi yazınında bilgi, ontolojik boyutta, bireysel-örgütsel düzeylerde ele alınabilir (Lam, 2000). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde grup düzeyindeki (örgütsel) bilgi daha önemlidir. Örgütler, etkinliklerini,

verimliliklerini ve rekabet güçlerini artırma amacıyla bilgi yönetimi uygulamalarını ve teknolojilerini kullanmaktadır (Schultze ve Leidner, 2002: 214).

Bilgi yönetimi yazınında temel alınan bilgi kavramının kısa ve genel bir tanımı şu şekildedir: ‘bilgi, bir örgütte, az ya da çok bilimsel bir şekilde yapılandırılmış olgular arasındaki ilişkiler hakkındaki açık ve net anlayışı ifade eder (Hedlund ve Nonaka, 1993: 121). Bilginin transferi ise bir vekilden diğerine iletilen bilgiyi (örneğin bir kişiden diğerine veya bir gruptan tüm örgüte iletilen bilgi gibi) ifade eder (Hedlund ve Nonaka, 1993: 123). Fiziksel/maddi varlıklar gibi bilgi varlıkları da örgüt için ekonomik değere sahiptir ancak bilgi varlıklarını kavramsallaştırmak zordur. Bilgi varlıkları bilgi stokları aracılığı ile farklı değerdeki servislerin akışını içermektedir (Boisot, 1998). “Bilgi yaratma süreçlerinin girdi ve çıktıları” olarak tanımlanan bilgi varlıkları, Neo-Klasik iktisattaki girdi ve çıktıların aksine, genellikle görünmez, örtük ve dinamiktir (Nonaka ve diğer., 2000: 4) Bilgi yönetimi kapsamında, firmanın bilgi varlıklarını etkin bir şekilde değerlendirebilmesi için etkin bilgi yönetimi sistemlerinin nasıl olabileceği konusu birçok çalışmada yer almaktadır.

Örgüt bilgisi geniş tanımıyla hem yazılabilen açık bilgiyi hem de yazılamayan örtük bilgiyi içermektedir (Grant, 1996b: 377). Yönetim yazınında bilginin örgütler arasında daha da önemlisi örgüt içinde transfer edilebilir olması ile ilgili olarak, nasıl yapılacağını bilmek (*knowing-how*) ile hakkında bilgisi olmak (*knowing-about*) arasındaki epistemolojik ayrım açıkça kabul edilmiş ve öznel ile nesnel bilgi, örtük ile açık bilgi, kişisel olan ile önermeye dayalı olan bilgi ve usule dayalı ile bildirimsel bilgi birbirinden ayrılmıştır (Grant, 1996a). Bilginin transfer edilebilir olması ve bunun mekanizmasının anlaşılmasında bu epistemolojik farklardan örtük bilgi veya usule dayalı bilgi ve açık bilgi veya bildirimsel bilgi ayrımı, örgütlerde bilginin nasıl birleştirilip kullanılabileceğine dair önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Grant, 1996b: 377; Kogut ve Zander, 1992: 387). Bu ayrımda usule dayalı bilgi; örneğin firma içindeki güncel uygulamaları işaret ederken (*knowing-how*), bildirimsel bilgi (*knowing-about*) örneğin firmadaki bir envanterle ilgili bir durum açıklamasını ifade etmektedir (Kogut ve Zander, 1992: 387). Nasıl yapılacağını bilmek (*know-how*) bilginin örtük olma özelliğini işaret ederken hakkında bilgisi olmak (*knowing-about*) ise açık bilgiyi işaret etmektedir (Grant:1996a: 111). İkisi arasındaki temel ayrım ise bilginin bireyler arasında, zaman ve mekân içinde aktarılabilirliğine ve bu aktarımda kullanılan mekanizmalara

dayanmaktadır. Açık ya da kodlanabilen bilgi doğası gereği örtük bilgiden bağımsız olarak kolaylıkla kopyalanabilir ve aktarılabilir (Roberts, 2000: 432). Bununla birlikte, aktarımı için sosyalleşme ve öğrenme prosedürleri, verici ve alıcı arasında bir arada bulunmayı ve birlikte bulunmayı gerektiren örtük bilginin doğası gereği aktarılması nispeten daha zordur (Roberts, 2000:432).

Örgüt üyelerinin, üretim görevleriyle yakından ilişkili olan know-how, beceriler ve pratik bilgiler formundaki örtük bilgilerinin hem örgüt içinde hem de örgütler arasında transferiyle ilgili karmaşık ve ilginç konular ortaya çıkmaktadır (Grant, 1996b: 377). Bu kapsamda örgüt bilgisinin nasıl kategorize edilebileceğine dair önemli çalışmalardan Kogut ve Zander (1992: 386) diğer bir yaygın bir ayrımın “araştırma” ve “geliştirme” ile “süreç” ve “ürün” arasında olduğuna değinmektedirler. Bu çalışmalarındaki enformasyon ve know-how arasındaki ayrımı, bilgi teknolojilerinde yer alan ayrım olan usule dayalı ve bildirimsel bilgi ayrımıyla benzeştirmekte, bunların ayrıca süreç ve sonuç arasındaki ayrımı belirginleştirerek pekiştiren kavramlar olduğuna değinmektedirler (Kogut ve Zander, 1992).

Açık-örtük bilgi, farklı özelliklere ait iki ayrı bilgi türünü temsil etmektedir. Bu ikilik, farklı bilgi türleri arasında en yaygın kabul gören ayrımlardan biridir ve örgütsel bilgiyi sınıflandırmaya yönelik en eski girişimlerden birini temsil etmektedir (Jasimuddin, Klein ve Connell, 2005). Açık bilginin en önemli özelliği iletişimin veya aktarımının kolay olmasıdır (Grant, 1996a). Bilgi aktarılabilirliği açısından ele alındığında, bilginin belgelenebilir olması özelliği önem kazanmaktadır (Renzl, 2008). Bilginin ifade edilebilir olmasıyla ilgili özellikleri ve bunların bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi konusunda yapılan önemli araştırmalar (Ör. Boisot, 1995a, 1998; Kogut ve Zander, 1995), ifade edilebilecek ve kodlanabilecek bilgilerin, kodlanamayan bilgilerden daha kolay belgelendirilebileceğini savunmaktadır. Bilgi, bireysel beyinlerden belgelere veya fiziksel nesnelere aktarıldığında, kendi başına bir yaşam kazanır, hızla ve kapsamlı bir şekilde yayılabilir (Boisot, 1995b). Bu tip bilgi biçimsel, sistematik dil ve bilgi teknolojileri ile gönderilebilir ve bilgisayar programları, patentler ve diyagramlar şeklinde olabilir (Perez and Pablos, 2003: 83).

Örtük bilgi ise, belgelemesi, aktarması, kodlaması, ifade etmesi, çoğaltması ve taklit etmesi zor olan bilgi türüdür (Keskin, Günsel ve İmamoğlu, 2005). Örtük bilgi, kodlanamadığı

durumlarda uygulamalarından gözlemlenebilir, pratiğe geçme yoluyla edinilebilir, bireyler arasında transferi maliyetli, yavaş ve belirsiz olan bilgi türüdür (Kogut ve Zander, 1992). Örtük bilginin yazında öne çıkan özellikleri şunlardır: ‘anlatabildiğimizden daha fazlasını biliyor olabiliriz’ beyanıyla başlanacak olursa (Polanyi, 1966), örtük bilgi, bilene ait, kodlanmamış ve pratik, bağlamsal biraz da bilinç dışı olarak tanımlanabilir. Örtük bilgi, eksiksiz ifade edilemeyen ancak ifade edildiğinde kolayca yayılabilen bir bilgi haline dönüşebilir (Boisot, 2013). Daha bireysel ve örgüte özgü olan örtük veya kapalı bilgiye nazaran açık veya kodlanmış bilgi piyasa işlemleri ile çok daha kolay bir şekilde mübadele edilebilir veya edinilebilir. Örtük bilgi hem değerli hem de anlaşılması güç olan bilgidir ve bu nedenle kullanımı ve ulaşılması örgütler için zordur (Stenmark, 2001). Örtük bilginin anlaşılma güçlüğü'nün nedenleri şöyle sıralanabilir; örtük bilgiye sahip olunduğunun farkında olunamamış olması, birey seviyesinde bunun ortaya çıkmasını gerektirecek bir kişisel ihtiyaç hissedilmemesi ve bilgiyi açık hale getirerek rekabetçi avantajı veya gücü kaybetme riskine karşı örtük bilginin korunması (Stenmark, 2001).

Örgütlerin bilgi aktarımı yoluyla sürekli olarak stratejilerini yenilemeleri gerekmektedir. Bunun için örgütler hem açık bilgi ve teknolojinin hem de örtük bilgi aktarımını kolaylaştırmak için teşvikler ve mekanizmalar oluşturmaktadır (Choi ve Lee, 1996). Örtük bilginin paylaşılması ve anlaşılması örgüt içindeki bireylerin edinilecek yararı karşılıklı paylaşması ve iş birliği içinde olmasıyla daha kolay olmaktadır (Choi ve Lee, 1996). Örneğin, Bilgi Alanı Modeli'ne göre, karşılıklılık esasını geliştiren klan işlem yapısında, hem örtük bilginin paylaşılması teşvik edilmekte hem de oluşabilecek bilgi sızıntısı ihtimaline karşı fırsatçı davranışların önüne geçilerek doğal bir koruma mekanizması oluşturulmuş olmaktadır. Diğer taraftan, açık bilginin kodlanabilir olması sebebiyle piyasada ticarileştirebilmesi kolaydır ve bu tip bilgiler fikri mülkiyet hakları ile yasal olarak koruma altına alınabilir (Choi ve Lee, 1996). Bu tip bilginin yönetimi ise ileride tartışıldığı gibi Bilgi Alanı'nda tanımlanmış piyasa işlem yapısı stratejisi ile uyumludur.

“Knowledge management in theory and practice (Teoride ve pratikte bilgi yönetimi)” adlı kitabında Dalkir (2005:337), bilgi yönetimi yazınındaki tanımlardan yola çıkarak bilgi yönetimini şöyle ifade etmiştir: “Bilgi yönetimi, tekrar kullanım ve yenilikçilik yolu ile örgüte değer katmak için bir örgütün üyelerinin, teknolojisinin, süreçlerinin ve örgütün yapısının

kasıtlı ve sistematik bir şekilde koordine olmasıdır” (akt. Evans ve Alleyne 2009). Bu süreç, değer elde edilmesi, sürekli öğrenmeyi tetiklemek için öğrenilmiş değerli tecrübelerin beslenmesi ve en iyi uygulamaların kurumsal hafızaya katılması ile gerçekleşmektedir. Buna göre; değişen bir çevre ile dinamik olarak ilgilenen herhangi bir örgüt, çevresindeki bilgileri hem verimli bir şekilde işleyebilmeli hem de bilgi üretebilecek yeteneğe ve tasarıma sahip olmalıdır (Nonaka, 1994). İnovasyon da bu kapsamda örgütün sorunları yaratıp tanımladığı ve daha sonra bunları çözmek için aktif olarak yeni bilgiler geliştirdiği bir süreç olarak daha iyi anlaşılabilir (Nonaka, 1994: 14). Bu bilgi yaratım sürecindeki bilgi transferleri iki boyutu öne çıkarmaktadır; örtük bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşüm ve transferin gerçekleştiği birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeyler (Nonaka, 1994).

Sonuç olarak, yazındaki farklı örgütsel bilgi tanımları ve bilgi yönetimi anlayışlarının farklı boyutları öne çıkarması kavramsal bir karmaşıklık yaratmaktadır. Bilgi, bütün örgütler, özellikle de yüksek teknoloji üreten örgütler için kritik bir kaynaktır. Küresel iş dünyasında örgüt iş birliği ağında yer alan bir örgütün, bilginin üretimi, transferi ve korunması konusundaki yeteneği de onun rekabet avantajını koruması ve sürdürebilir olması için çok önemlidir (Choi ve Lee, 1996). Mal ve hizmetlere ilişkin işlemler doğal olarak bilgi içerir. Bilgi bu işlemlerin başlatılması ve tamamlanması için bir önkoşuldur (Boisot ve Child, 1988). İşlemlerin yönetildiği yapılar da bilgileri ifade etme ve dağıtma şekillerine göre farklılık gösterir (Boisot ve Child, 1988). Bu kapsamda ana rekabet kaynağı olan bilginin yönetimi de genel olarak açık bilgiye dayanan kodlama stratejileri ve örtük bilgiye dayalı stratejiler etrafında gelişmektedir. Ancak, bilginin ne şekilde kullanıldığı veya yapılandırıldığı ile kurumsal alanların oluşumu ve ekonomik işlemlerin yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu birçok çalışmada öne sürülmüştür (Ör. Boisot, 1995a; Sargut, 2015). Bu yaklaşım genellikle yazında öne çıkan örtük ve açık bilgi odaklı yönetim stratejilerinin kapsamlarını genişleterek çok boyutlu bir analizle bilgi yönetimi süreçlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi yazınında özellikle, örgütsel bilginin daha erişilebilir hale getirilmesine yönelik seçimler, örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme odaklıdır. Bu stratejiler örgütleri ikileme sokmaktadır: örtük bilgi, daha az korunmaya muhtaç ancak kurumsal ve meşru kullanıcılar tarafından erişilmesi zor bir bilgi iken, açık bilgi erişilebilir ancak meşru olmayan kullanımlara maruz kalan bir bilgidir (Jasimuddin, ve diğer., 2005: 103). Bu kapsamda, bilgi iletişim teknolojilerinin yaygın uygulamalarının da örgütlerde dönüşümsel değişikliklere yol

açması beklentisinin ne derece doğru bir beklenti olduğu tartışılabilir (Ojha, 2004). Bir başka deyişle, bilginin kullanım biçimine göre, bilgi iletişim teknolojilerine verilen anlamın ve uygulama alanlarının kapsamının örgütlerde farklılaşmasının bu dönüşümün derecesine olan etkisi de tartışılacak bir konudur.

Örgütlerin bilgiyi ne şekilde kullanacakları konusunda kapsamlı bir öngörü sunan Bilgi Alanı Modeli hem seçimlerin kaynağını hem de bu seçimlerin örgütlerde iş ve iş yapış biçimlerine olan etkilerini anlamaya yönelik bir çerçeve getirmektedir. Boisot'un Bilgi Alanı Modeli'yle belli bir toplumdaki vekiller arasındaki bilgi akışı, sosyal öğrenme süreçleri, kültürel ve kurumsal yapılar analiz edilebilir (Boisot, 1995a, 1998). Bilgi Alanı bağlamında, örgütlerin bilgi yönetimi uygulamaları ve ekonomik işlemlerin nasıl yürütüldüğü içerildikleri alanlarla benzeşmektedir. Bu kapsamda, bütünsel bir bakış açısıyla, örgütlerin bilgi koruma davranışlarındaki farklılaşma, sosyal, ekonomik ve kurumsal öğeler ile desteklenebilir. Bir sonraki bölümde, Bilgi Alanı Modeli'nin çalışmanın temel çerçevesi olarak seçilmesinin nedenleri bilgiyi temel alan diğer kuramsal çerçevelerin bakış açılarıyla birlikte ele alınmaktadır.

1.4. Farklı Örgüt Kuramlarında Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Son yıllarda bilgi işlemlerinin incelenmesinde birbirini tamamlayıcı ve bütüncül bakış açıları yazında yerini almıştır. Bunlardan en yaygın, genel ve birbirini tamamlayıcı olan kuramsal çerçeveler örgütü dinamik bir çevrede rekabet edebilen bir sosyal sistem olarak ele alarak örgütlerde bilgi koruması süreçlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bütün bu çalışmalar temelinde örgütlerin neden var olduğu sorusuna cevap arayan “Bilgi Temelli Firma Kuramı” çerçevesinde ele alınabilir (Foss, 1996: 470). Buna göre, yeni kurumsal iktisattaki bakış açısı çerçevesinde, fırsatçılık veya ahlaki tehlikeyle ilişkilendirilmeden firmanın neden var olduğunu açıklamak zor hatta imkansızdır. Ancak bilgiye dayalı açıklamalar, firma sınırları ve iç organizasyonla ilgili konuları kapsamlı bir şekilde anlamaya yardımcı olacak farklı açıklamalar getirmektedir (Foss, 1996: 470). Böylece, bilginin özellikleri ve üretimde bilgi gereksinimi hakkındaki varsayımlar çerçevesinde, firma bilgiyi bütünleştiren bir kurum olarak kavramsallaştırılmaktadır (Grant, 1996a). Bilgi Temelli Yaklaşımlar henüz kendi başına bir “firma kuramı” değilse de, genel olarak, örgütsel yeniliklere, eğilimlere ve bunların

yönetim uygulamalarına yansımalarına ışık tutmaktadır (Grant, 1996a). Bu kapsamda, Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımı (Kogut ve Zander, 1992) stratejik yönetim yazınında ortaya çıkmış, Penrose' un (1959) Kaynak Temelli Bakış Açısı üzerine inşa edilmiş ve kapsamı diğer çalışmalarla genişletilmiştir (Alavi ve Leidner, 2001:108). Diğer öne çıkan yaklaşımlar ise, genel olarak “Yetenek Temelli Yaklaşımlar” (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) ve “Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları” (Boisot, 1995a; Nonaka ve Von Krogh, 2009) altında yer almaktadır. Bunların arasında Boisot'un (1995a) Bilgi Alanı Modeli, disiplinler arası bir yaklaşımıyla, bilgiyi merkeze alan birçok kuramsal yaklaşımla birlikte tamamlayıcı bir yaklaşım olarak bilgi konusunun bütüncül olarak incelenmesine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, iç içe geçmiş kavramları tartışan Bilgi Temelli Bakış Açılarının genel olarak daha net çalışılması için diğer kuramlarla birlikte ele alındığı görülmektedir. Özellikle son yıllarda, yeni kurumsal ekonomi yaklaşımları ile Bilgi Temelli Yaklaşımları birlikte ele alan, örgütlerin varlık sebebini ve fayda maliyet analizi hesaplamalarını daha bütüncül bir bakış açısı ile açıklayan çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir (Ör. Madhok, 1996). Bunun sebepleri ve İşlem Maliyeti Kuramının tamamlayıcı katkıları ileride tartışılmaktadır. Bunun için sırasıyla Bilgi Temelli Yaklaşımlara değinildikten sonra, İşlem Maliyeti Kuramının temel varsayımları ve çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan Boisot' un Bilgi Alanı Modeli'yle tamamlayıcı noktaları çalışmanın sorunsalı açısından değerlendirilmektedir.

1.4.1. Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımları

Bilgi Temelli Yaklaşımlar örgüt bilgisinin yaratıldığı, bütünleştirildiği ve yayıldığı örgüt içi süreçlere odaklanırken, örgütün özgün (*idiosyncratic*) kaynaklarının uzun dönemli rekabet avantajının korunmasındaki önemine vurgu yapmaktadır (Choi ve Lee, 1996). Örgüte rekabet avantajı kazandıran özgün kaynakların başında örgütün bilgi tabanı gelmektedir. Bir firmanın “bilgi tabanı”, örgüt üyelerinin yenilikçi çözümler ararken kullandığı bilgi girdileri, bilgi birikimi ve yeteneklerinin toplamıdır (Dosi, 1988: 1126). Buna bağlı olarak bilgi yönetimi de temel olarak örgütün bilgi stratejilerinin, süreçlerinin ve sahip olduğu bilgi kaynağının ve bunların geliştirilmesinin yönetilmesidir (Evans ve Alleyne, 2009).

Bilgi Temelli Yaklaşımlar çalışmalarında bilgi ve bilgiyi bütünleştirebilme becerisine sahip olunması ihtiyacının gittikçe artan dinamik ve rekabetçi bir çevreden kaynaklandığı

vurgulanmaktadır (Grant, 1996b). Bilgi Temelli Yaklaşımların çoğu hiyerarşik örgütlenmenin temel rolünün fırsatçılık maliyetlerini düşürmekten çok örgüt içindeki bağımlı bireylerin etkileşimi ile bilgi paylaşımının ve bilgi yaratımı süreçlerin kolaylaştırılması olduğunu belirtmişlerdir. Bu fikre bağlı olarak bilginin etkin yönetimiyle ilgili koşulların sunulduğu birçok görgül ve kavramsal çalışmadan oluşan geniş bir yazın ortaya çıkmıştır (Hakanson, 2010). Bu yazında öne çıkan tartışmada, örgüt içi bilginin tecrübeye dayalı, örtük ve sosyal olarak karmaşık süreçleri içerdiği, bunun örgüt dışına transferinin ve örgüt dışında uygulamalarının zorluğu temel oluşturmaktadır (Ör. Kogut ve Zander, 1992, 1993). Bunun yanında Bilgi Temelli Yaklaşımlar yazının bilginin önemine dair sebepleri konusunda içsel bir bütünlük yakalayamamış olması, hatta kendi içinde epistemolojik farkların olması geçerli bir kuram olarak çalışılmasına engel oluşturmaktadır (Corbel ve Terziovski, 2007). Ancak örgüt yazınına tamamlayıcı nitelikte katkıları önemlidir. Bilgiyi rekabet avantajında temel olarak alan çalışmalarda bilgi örgüt varlığının sebebidir. Örgüt bilgi kaynaklarını yaratmak, aktarmak, birleştirmek, montajlamak ve kullanmak (Teece, 1998: 75) için vardır (Corbel ve Terziovski, 2007). Çoğunlukla yeni bilgi yaratma, kullanma ve koruma veya en azından ikisi üzerine çalışılmış olmasına rağmen bunlar arasındaki etkileşim ve bunların her biri örgüt için rekabetçi avantaj kaynağı olabilir (Corbel ve Terziovski, 2007). Yazında genel olarak odaklanılan noktalar şu şekilde özetlenebilir, “bilgiyi kullanma” (Conner ve Prahalad, 1996; Grant, 1996a); “bilgiyi koruma” (Liebeskind, 1996); “bilginin üretimi ve kullanılması” (Spender, 1996); “üretim” (Tsoukas, 1996).

Tablo 3. Bilgi Temelli Firma Yaklaşımlarda Ana Temalar

Yazarlar	Odak Konusu	Açıklama
Conner, Prahalad (1996)	İstismar/kullanma veya sömürü	- Bilgi-ikame etkisi (bir çalışan, yöneticisini talimatlar ve öneriler yoluyla kullanabilir) - Esneklik etkisi (görevler ve sorumluluklar işlemlerinden daha kolay değiştirilebilir)
Grant (1996)	İstismar/kullanma veya sömürü	Kurallar ve direktifler ve ortak bilgiyle bilgi entegrasyonu

Liebeskind (1996)	Koruma	• İşlemler ve bireysel eylemler üzerinde kontrol kapsamı • Teşvik sistemi (hareketliliği azaltmak) • Bilgiyi ayırıştırma
Spender (1996)	Üretim ve İstismar/kullanma veya sömürü''	• Bilginin türüne bağlı olarak: • Bilinçli (bireysel / açık); vekil problemleri • Otomatik (bireysel / örtük); vekil ve İnsan Kaynakları Yönetimi problemleri • Nesnelleşmiş (sosyal / açık); fikri mülkiyet hakları gibi kurumsal mekanizmaların etkin kullanımı • Açık (sosyal / kapalı); toplu/kolektif öğrenme
Tsoukas (1996)	Üretim	• Dağıtılmış bilgi sistemi olarak firma • Sosyalleşme uygulamaları yoluyla entegrasyon (ancak rolle ilgili sosyal beklentiler, bireysel eğilimler ve etkileşimli durumlar arasındaki etkileşim üzerinde kontrol yok) • Söylem uygulamalarına duyulan ihtiyaç

Kaynak: Corbel ve Terziovski, 2007.

1.4.2. Bilgi Temelli Yetenekler Yaklaşımı

Bilgi Temelli Yaklaşımlar yazınında yer alan birçok çalışma rekabet avantajının en önemli kaynağını bilgiye, (Ör. Grant, 1996b) örgütün varlık sebebini ise örgütün bilgiyi yaratabilme, aktarabilme, birleştirme, koruma ve kullanabilme becerisine dayandırmaktadır (Teece, 2000). Yenilikçiliğin, artan rekabet yoğunluğunun ve çeşitliliğinin neden olduğu istikrarsız piyasa koşulları, örgütlerin uzun vadeli stratejilerinin korunmasında “Bilgi Temelli Yetenekleri” ön plana çıkarmaktadır (Grant, 1996b: 375). Bu çalışmalara göre; örgüt için rekabet avantajının kaynağı artık verimli üretimden çok entelektüel sermaye ve bilgiden yararlanma ve bunu geliştirme kapasitesine kaymıştır (Grant, 1996b; Kogut ve Zander, 1992;

Spender ve Grant, 1996). Bu kapsamda, örgütlerin neler yapabileceğinin temelinde örgütsel ilkeler yer almaktadır. Nasıl beceriler bireylerin yetkinliklerini tanımlıyorsa örgütsel ilkeler de örgütlerin yeteneklerini tanımlamaktadır (Kogut ve Zander, 1995). Bunlar; esnek olabilme, çalışmanın nasıl koordine edileceği ve piyasada hangi bilgilerin toplanıp paylaşılacağıyla ilgili kurallardır. Örgütlerin bilgiyi yaratabilmesi ve paylaşabilmesiyle ilgili özel yetenekleri, örgütlerin, bireysel ve fonksiyonel uzmanlığın yapılandırıldığı, koordine edildiği, iletildiği ve bireylerin iş birliği içinde olduğu örgütlenme ilkelerine ve doğası gereği sosyal olarak inşa edilmiş olmaları gibi birçok faktöre dayanmaktadır (Conner ve Prahalad, 1996; Kogut ve Zander, 1992, 1995; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Rekabet avantajı kavramının temelinde yeteneklerle ilişkilendirilmesi Selznick'e (1957) kadar gitmekte ve daha sonraki çalışmalarda da rekabet avantajının yeteneklerden doğduğu görüşü pekiştirilmektedir (Reed ve DeFillippi, 1990). Reed ve DePhillippi (1990) çalışmalarında yetenekler ve rekabet avantajı ilişkisini ilk kullanan çalışmalara değinmişlerdir. Hoffer ve Schendel rekabet avantajını, "örgütün kaynak biriktirme örüntülerini geliştirme yoluyla diğer örgütlere karşı edindiği eşsiz konum' olarak tanımlamışlardır" Reed ve DePhillippi (1990) tarafından atıfta bulunulan Hofer ve Schendel, 1978: 25). Yetenekler ve rekabet avantajını ilişkilendiren ve çoğunlukla stratejik yönetim yazını kapsamında bulunan birçok yaklaşım vardır. Ancak bu çalışmanın kapsamında örgütsel yetenekler özellikle bilgi temelli kaynaklara (örgüte özgü bilgi tabanı ve know-how gibi) (Boisot, 1995b; Kogut ve Zander, 1992; Polanyi, 1966) dayandırılmakta ve bu sebeple 'bilgi temelli örgütsel yetenekler' olarak ele alınmaktadır. Teece, Pisano ve Shuen (1997: 516), dinamik çevrede (özellikle teknoloji sektöründe) rekabet avantajının yeteneklerle nasıl açıklanabileceğini irdeledikleri çalışmalarında dinamik yetenekler kavramını "firmanın hızla değişen çevreye hitap etmek için dahili ve harici yeterlilikleri inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak tanımlamışlardır.

Bilgi Temelli Yetenekler temel yetkinlik olarak da birçok çalışmada yer almaktadır. Bilgi temelli yeteneğin, birbiriyle bağlantılı olan ürün ve süreç iyileştirmeleri konusunda nasıl ele alınabileceği Boisot 'un Bilgi Alanı Modeli'nde tanımladığı Sosyal Öğrenme Döngüsü'yle de ele alınabilir. Farklı sosyal kümelenme seviyelerinde (firma, endüstri, vb.) çalışabilen bu döngü, temel bir yetkinliğin zaman içinde nasıl gelişebileceğini anlamaya yardımcı

olmaktadır (Boisot, Lemmon, Griffiths ve Mole, 1996). Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde (Ör. 2.ve 3. Bölümler) bu döngülerin piyasa ve klan işlem yapılarında nasıl çalıştığına dair detaylı bir tartışma yer almaktadır. Bu kapsamda temel yetkinlik, rakiplerin aynı yollarla elde edebileceğinden daha yüksek bir performans seviyesi sağlayacak şekilde işletilen ve bütünleştirilen birbiriyle ilişkili bir dizi süreç veya teknoloji olarak düşünülebilir (Boisot ve diğer., 1996: 430).

Bilgi Temelli Bakış Açısıyla bütün üretim süreçlerinde kritik bir girdi olan bilgi bireyler aracılığıyla yaratılan ve özel bir forma dönüşerek bütünleştirilen uzmanlık bilgisidir (Grant, 1996b: 377). Ancak, örgüt dinamik bir bakış açısıyla bilgi yaratan bir varlık olarak kabul edildiğinde, örgüte sürdürebilir rekabet avantajını kazandıran örgütün belirli bir zamanda sahip olduğu teknolojik varlıklar kümesi, know-how veya veri gibi açık formlarda gözlemlenebilen bilginin ötesinde onun var olan bilgisinden yararlanabilmesi ve yeni bilgi üretebilmesi becerisidir (Nonaka, 2000: 6). Bu durum yeteneklerin korunması kapsamında bu yeteneklerin yönetim, gelişim ve mübadelesinde ortaya çıkan işlem maliyetlerine de dikkati çekmektedir (Aryges ve Zenger, 2012: 1646). Bir rakip temel yetkinliği oluşturan bazı teknolojileri edinebilir. Ancak daha karmaşık ve taklit edilmesi zor olan yetkinlikler söz konusu olduğunda, rakiplerin iç koordinasyon ve öğrenme modelini kopyalaması da zorlaşmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990). Bilgi Temelli Yetenekler bireysel uzmanlık bilgisinin toplanmasıyla örgütün değer yaratma kapasitesini artırmaktadır. Sonuç olarak, Bilgi Temelli Yetenekler yaklaşımı bilgiye hem değer atfetmekte hem de bilginin çoğaltılması ve transfer bariyerleri kapsamında stratejik önemini vurgulamaktadır (Grant, 1996b: 377). Dolayısıyla, temel yetkinlik, dikkati bir firmanın ürün ve pazarlarından ziyade kaynak tabanına odaklamaktadır (Boisot ve diğer., 1996: 426)

1.4.3. Kaynak Temelli Yaklaşımlar

Örgütlerde bilgi ve bunun yönetilmesi süreçleriyle ilgili ortaya çıkan bir başka bakış açısı da stratejik yönetim yaklaşımlarından “Kaynak Temelli Bakış Açısı”dır. Kaynak Temelli Yaklaşım Temel Yetenekler Yaklaşımıyla daha dinamik bir çerçevede ele alındığında, bilgi diğer rekabetçi örgüt kaynaklarıyla aynı şekilde, özel süreçlerle sürekli

geliştirilmesi ve korunması gereken somut olmayan (Ör. teknoloji bilgisi ve diğer somut olmayan kaynaklar) bir örgütsel rekabet kaynağı olarak görülebilir (Augier ve Teece, 2009). Bilgi ve örgüt kaynakları arasındaki sinerji, bu tür sinerjilerin benzersiz olması ve sonuç olarak rakipler tarafından kolayca taklit edilmemesi anlamında çoğu zaman rekabet avantajı yaratma potansiyelini açıklar (Ahmad ve diğer., 2013). Bilgi Temelli Yaklaşımlar bakışının açısının Kaynak Temelli Bakış Açısının özünü oluşturduğu yönünde bir yaklaşım birçok çalışmada öne çıkmaktadır (Conner ve Prahalad, 1996; Grant 1996a). Stratejik yönetim yazınında ortaya çıkan Kaynak Temelli Yaklaşımın ana teması, özel olarak tutulan bilginin örgüt için rekabette temel bir avantaj kaynağı oluşturmastır (Conner ve Prahalad, 1996). Bu kapsamda; Kaynak Temelli Yaklaşım genellikle firmalar arasındaki bilgi (ve ilişkili yeterlilikler veya yetenekler) asimetrisinden kaynaklanan performans farklılıklarını ele almaktadır (Ör. Barney 1991; Prahalad ve Hamel 1990). Bu bakış açısı, daha genel olan Kaynak Temelli Performans Farklılıkları Teorisinin yaratılması için önemli bir adımdır (Conner ve Prahalad, 1996). Ayrıca, dikey bütünleşme için bilgi temelli nedenlerin de ortaya konmasına destek verir.

Yetenek Temelli ve Kaynak Temelli bakış açılarını Bilgi Temelli örgüt bakış açısını farklı vurgularla destekleyen boyutlar olarak görmek, bu konudaki kavramsal karışıklığa odaklanmak yerine kavram zenginliği olduğu konusunda bir algıya geçilmesinde yararlı olabilir. Öyleyse genel olarak Bilgi Temelli Yaklaşımlar yazınında örgütün birincil rolü ve örgütsel yeteneğin özü örgüt bilgisinin bütünleştirilmesidir. Bu kapsamda Grant da (1996b: 375); bütüncül bakış açısıyla dinamik bir süreç olarak rekabeti açıklayan Bilgi Temelli Örgüt Yaklaşımının ilkelerini, firmanın Kaynak Temeli Örgüt Yaklaşımı, Örgütsel Yetenekler ve Örgütsel Öğrenme; Bilgi Temelli Firma Kuramı olmak dört kuramsal akım üzerine inşa etmektedir. Bu kapsamda örgütün rekabet avantajını sürdürebilmesi de Kogut ve Zander'in tanımladığı şekilde (1992: 391) “birleşik yetenekleri” ne yani örgütün var olan yetenekleriyle yeni keşfedilmemiş teknolojiler ve özgün kaynaklar yaratabilmesine bağlıdır (Grant, 1996b: 376). Kaynak Temelli Yaklaşım, ürünleri ve pazarları vurgulamak (stratejiye geleneksel yaklaşımlarda olduğu gibi) ve ürün portföyleriyle ilgili rekabetçi analizlere odaklanmak yerine, firmaları firmaya özgü avantajlar sağlayacak şekilde yapılandırılabilen kaynak demetleri olarak görür (Griffiths, ve diğer., 1998). Tüm bu süreçlerin hem örgüt içinde hem de örgütler arasında nasıl gerçekleştiği konusunda kapsamlı bir çerçeve sunan Bilgi Alanı

Modeli ise Bilgi Temelli Yaklaşımların çok yönlü olarak analiz edilmesine imkân vermektedir.

Örgütün rekabet avantajını sürdürebilmesini bilgi temelli kaynaklarının korunması açısından ele alan çalışmalarda, Bilgi Temelli Yaklaşımların ve İşlem Maliyeti Yaklaşımlarının birleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir (Ör. Aryges ve Zenger, 2012; Conner ve Prahalad; 1996; Zahra ve George, 2002). Bu bağlamda işlemlerin nasıl tanımlandığı ve Bilgi Alanı'ndaki kurumsal alanlardaki farklılaşmalara göre işlemlerin nasıl farklılaşabileceği 3. Bölümde tartışılmaktadır.

İşlem Maliyeti Kuramının temel araştırma düzeyi olan “işlemler” belirli özelliklerine göre maliyetleri en aza indirmeye yönünden farklılaşan yönetim yapılarıyla uyumlanmaktadır (Williamson, 1991: 277). Bu işlemlerde özellikle vurgulanan ise büyük özgül yatırımların, işlem tarafları arasındaki fırsatçılık potansiyelini artırması nedeniyle, maliyetleri düşürebilmek adına daha esnek yönetebilmesi için örgüt içinde kalması gerektiğidir. Bilgi yönetimiyle ilgili sunulan yazında ele alındığı gibi, Bilgi Temelli Yaklaşımda özgül yatırımların yönetiminin içselleştirilmesi tercihlerinin sebepleri ise farklıdır. Bilgi Temelli Yaklaşımlarda da bilginin özelliklerine göre göreceli olarak hiyerarşinin daha etkin olduğu durumlar olduğunun altı çizilmektedir (Kogut ve Zander, 1993). Örneğin, teknolojik bilgi transferleri içeren işlemlerin karmaşık olması ve bilgi kodlanma düzeyinin düşük olması piyasa yönetişimin etkinliğini göreceli olarak azaltırken hiyerarşinin etkinliğini arttırmaktadır. Bilgi örtük hale geldiğinde piyasanın etkinliğinin azalmasıdaki nedenler ne olabilir? Bunun Kogut ve Zander'e (1993) göre tahmini cevabı tarafların doğal olarak daha işbirlikçi olması nedeniyle örtük bilginin içeride paylaşımının daha kolay olmasıdır. Örtük bilginin var olduğu karmaşık işlemlerde sözleşmeler de eksik olarak düzenlenebilmektedir. Ancak Bilgi Temelli Bakış açısıyla, sözleşmelerin yaptırımları veya teknoloji transferi ile ilgili aksaklıklar fırsatçılıktan ziyade tarafların farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Kogut ve Zander, 1993). Buna göre, teknolojinin transferi işlemlerini içselleştirmedeki neden, artık bilgi asimetrisinden kaynaklı fırsatçılık beklentisinden ziyade örgütlerin teknoloji değeri hakkında uzlaşamaması ve firma içinde bu teknolojinin transferinin daha ekonomik bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir (Madhok, 1996; Kogut ve Zander, 1993). Nedenleri farklı olsa da Kogut ve Zander (1993) görgül çalışmaları ile geldikleri noktada İşlem Maliyetleri Kuramının mantığı ile tutarlı bir sonuca varmışlardır.

Bu sonuca göre, örtük bilginin transferi için oldukça işleme özgü bir yatırımın yapılması gerekmektedir.

Tam rekabet koşullarında örgütün bir üretim fonksiyonu olduğu varsayımlarıyla Neo-klasik ekonomideki örgüt kuramı, İşlem Maliyeti Kuramı, Vekil kuramı ve Davranış kuramları yoluyla bir iyileştirme sürecinden geçmiştir (Redding, 2005: 124). İşlem Maliyeti Kuramı örgütü teknolojik anlamda veya üretim fonksiyonu olarak değil, örgütsel olarak yani yönetim anlamında ele almaktadır (Williamson, 1999: 1090). Ancak bilgi temelli ekonomide örgütün bilgiyi nasıl yarattığı ve rekabet avantajını koruma kapsamında bunu nasıl yönettiği bu kuramla yeterli veya kapsamlı bir şekilde açıklanamamıştır. Bir sonraki aşamada bu yaklaşımların çevre kurumların ve daha sonra çevre ağlarının örgüt üzerindeki etkilerini birleştirmeye çalışması ile ikinci bir iyileştirme süreci gerçekleşmiştir. Tüm bu gelişmelerle, gömülü yetenekler, kurumlar, siyasi faktörler ve ilişki ağlarının etkisi gibi faktörlerin gündeme gelmesi ile verimliliğin sosyal olarak inşa edildiği anlayışı gittikçe artan bir kabul görmüştür (Redding, 2005: 124). Bu süreçte sosyo-ekonomik yaklaşımlar çerçevesinde İşlem Maliyeti Kuramını tamamlayıcı veya alternatif çalışmalar ortaya çıkmıştır. Bunlardan öne çıkanlar Bilgi Temelli Yaklaşımlar ve örgütleri çevresel belirsizliklere uyum sağlayabilen sosyal sistemler olarak ele alarak, bir sosyal sistem içindeki bilgi ve bilgi akışı verinin yapısıyla ilişkilendiren Boisot'un (1995a) Bilgi Alanı Modeli'dir. Örgütü bir "kara kutu" gibi sadece girdi ve çıktı ilişkisine indirgeyerek bir üretim fonksiyonu olarak açıklayan Neo-klasik ekonomik görüşün aksine bu yaklaşımlar, örgüt içi süreçlere odaklanarak örgütte bilginin nasıl yaratıldığının açıklanmasına odaklanmaktadır (Nonaka ve diğer., 2000: 4). Bu kapsamda, örgütlerde bilgi korunmasının ve bunun işlemlere olan etkisinin araştırılmasında bilgi temelli bir yaklaşım olan Boisot' un Bilgi Alanı Modeli'nin (1995a) temel çerçeve olarak seçilmesinin nedenleri bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

1.5. Bilgi Alanı Modeli ve Örgütlerde Bilgi Korunması Davranışı: Bütüncül bir Yaklaşım Önerisi

Bilgi Alanı Modeli'nin temel varsayımına göre bilginin ne kadar ifade edilebildiği ne kadar hızlı ve kapsamlı bir şekilde paylaşılabileceğini belirler (Boisot, 1995a). Bu paylaşım,

örgüt içi ve örgütler arası düzeylerde, ilk olarak Coase'un (1937) tanımladığı ve Williamson (1975, 1985) tarafından genişletilen, vekillerin tecrübeye dayalı veriyi nasıl süreçledikleri ve paylaştıklarıyla ilgili olarak ortaya çıkabilecek işlem seçeneklerine dikkati çekmektedir (Boisot ve Li, 2007). Boisot'un Bilgi Alanı Modeli, bu kapsamda Williamson'ın piyasa-hiyerarşi zıtlığı arasında gerçekleşen ekonomik temelli analizini, farklı kültürel ve kurumsal bağlamlara göre ne tam piyasa ne de tam bürokrasi olarak yönetilebilen klan veya federal yönetim biçimlerinin de içerilmesini öngören yaklaşımı ile geliştirmektedir (Boisot, 1996).

Yeni kurumsal ekonomi yaklaşımına kattığı sosyal boyut ile Ouchi de (1979) piyasa ve hiyerarşi yönetim biçimlerine klan yapısını ekleyerek üç farklı iş birliği ve kontrol mekanizmasının bulunduğunu belirtmektedir. Buna göre; örgütlenme sorunu, yalnızca kısmen uyumlu hedefleri paylaşan bireyler veya birimler topluluğu arasında iş birliğinin sağlanması sorunudur (Ouchi, 1979: 833). Ouchi (1980) genel olarak işlem belirsizliklerinin son derece artması durumunda kültürel mekanizmalar olan klanların daha verimli olacağını tartışmaktadır. Ouchi'nin (1980) İşlem maliyetleri Kuramını geliştiren hipotezleri, aynı zamanda Bilgi Alanı Modeli ile İşlem Maliyetleri Yaklaşımını örtüşürmektedir. Bireyler ya da birey toplulukları arasında süreklilik içeren işlemler olarak tanımlanan örgüt analizi, bireyler arasındaki, bir kurumun alt grupları arasındaki, ya da bir ekonomide yer alan örgütler arasındaki ilişkileri içermektedir (Ouchi, 1980: 139). Ayrıca ileride tartışıldığı gibi klan mekanizması federasyonlar çerçevesinde kendi başına bir işlem stratejisi olarak da tanımlanmaktadır (Boisot, 1986: 145).

Bilgi Alanı Modeli'nin kodlama-soyutlama/yayılma çerçevesi, toplumların modernleşme tecrübelerinin kurumsal analizini yapmada analitik bir araç olarak birçok çalışmada kullanılmıştır (Boisot 1986; Boisot ve Child, 1988; Boisot ve Child, 1996; Boisot ve Child, 1999). Bu çalışmaların ortak noktası, Williamson (1975) tarafından ortaya atılan, piyasa-hiyerarşi zıtlığı/ alternatifi üzerine kurulan tek boyutlu ekonomik analizinin farklı kurumsal ortamlarda mevcut olan işlem seçeneklerini yeterince yakalayabilme kapasitesini sorgulamalarıdır (Boisot ve Child, 1996). İşlem modlarının seçiminin evrensel olarak ekonomik temellere dayandığını varsaymak, bir ülkenin davranışsal ve yapısal olarak ifade edilen sosyal ilişkilerinin ve aynı zamanda klan veya tımarlar gibi farklı ama verimli işlem modlarının varlığının da göz ardı edilmesine sebep olmaktadır (Boisot ve Child, 1988).

Çin ve Batı modernleşmesi üzerine kurulan kurumsal analizde, “modernleşme hipotezi”i tartışılmaktadır (Boisot ve Child, 1996). Bu hipotezin genel varsayımına göre, (yakınsama hipotezi kapsamında 3. Bölümde tartışılmaktadır) özelden evrensele geçmek için rasyonel-hukuksal düzenin kurulması gerekmektedir. Böylece, işlem zenginliğinin feda edilmesine karşın, daha genel, kapsayıcı, ilişkisel yükümlülüklerden ve kişisellikten uzak olan işlemler büyük sayılar arasında gerçekleşebilecektir (Boisot ve Child, 1996: 601). Bu alt yapının kurulması yüksek derecede soyutlama ve kodlama sonucunda genel ilkeler çerçevesinde işlemlerin gerçekleştirilebilmesine bağlıdır (Boisot ve Child, 1996). Böylece, fiyat, miktar, ürün kategorileri, sözleşme hukuku ve bunun uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için gerçekleştirilen kodlama, piyasa işlemleri olarak adlandırılan işlem türünün alt yapısını oluşturmaktadır. Bu modernleşme yörüngesi Batı modernleşmesi olarak bürokrasiden piyasa işlem alanına doğru evrilmeyi temsil etmektedir (Boisot ve Child, 1996). Diğer tarafta Çin’in modernleşme örneği üzerinden, başka bir evrilme yörüngesi tanımlanmaktadır. Buna göre, 1990larda devletin idari gücünün ademi merkezileştirilmesiyle Çin de klan benzeri “ilişkisel kapitalizm” olarak da nitelendirilen bir ekonomik model ortaya çıkmıştır (Boisot ve Child, 1996). Etkin kodlama ve soyutlama eksikliği ve geleneksel tımar sisteminin derin etkileri, Çin’de, kişisel, yapılandırılmamış ve somut belgeleme sistemine dayanan, güven temelli, kapalı ilişkisel ve küçük bir topluluk içinde gerçekleşen işlemlere, dolayısıyla klan yapısına geçişe izin vermektedir (Child, 2013; Wang ve Buckland, 2016). Bu analiz modernleşme sürecini destekleyen kurumsal seçenekleri piyasa-hiyerarşi ikileminin ötesine taşımaktadır (Child, 2013).

Genel olarak yapının ve çevresel koşulların uyumlandırılmasında en kritik stratejik seçimlerden biri, belirli bir stratejiye ve çevresel koşullara en uygun örgüt yapısının seçilmesidir (Sargut, 2001). Sargut (2003: 94), bilginin kurumsal alanlardaki işlevi ve kurumsal alanların dokusunu nasıl oluşturduğu konusunda yaptığı çalışmada, bilginin kodlanma düzeyi, kurumsal alanların oluşumu ve ekonomik işlemlerin yürütülmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğuna değinmektedir. Buna göre farklı alan toplulukları veya kurumsal alanlar, bilginin kodlanmasının, soyutlanmasının ve yayılmasının ilişkilendirilmesiyle açıklanmaktadır (Sargut, 2001). Farklı boyutların ilişkisi ekonomik işlemlerin nasıl yürütüleceğiyle ilgili sürece etki ederken bunun sonucunda ortaya çıkan yapıları da belirler.

Bu durumda süreç ve yapı karşılıklı etkileşim içindedir ve ekonomik işlemler ve örgütsel yapılar birbirlerini etkilemektedir (Boisot, 1995a: 206). Ancak bu ideal örgütsel formların verimliliği ve nasıl yönetildiği, bu formların içinde bulunduğu kurumsal alanlarla etkileşim gösterdiğinde farklılaşabilmektedir. Bu kapsamda Bilgi Alanı Modeli örgütlerde bilgi süreçlerinin nasıl gerçekleştiğini anlamada analitik bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi Alanı Modeli'nde kodlama ve yayılma boyutlarıyla tanımlanan Kültür Alanı (*Culture Space*) işlemler için ayrışan bilgi ortamları sunar (Boisot ve Child, 1988). Örgütleri heterojen gören yaklaşımı ile Bilgi Alanı Modeli, örgütlerin bilgi tabanlarının, Bilgi Alanı'ndaki konumlarının ve karmaşıklıklarının yörünge bağımlı olduğunu ifade eder (Boisot ve Li, 2007).

Çalışmada sunulan yazından yola çıkıldığında bilgi yönetiminin en geniş tanımı, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, paylaşılması, transfer edilmesi, yeniden kullanılması ve hayata geçirilmesidir (Zaim, 2010). Örgütlerin sahip oldukları bilgiden yeniden değer yaratabilmeleri kapsamında bu bilginin korunması bilgi yönetimi sürecinin temel unsuru olarak ele alınabilir. Bu sürecin nasıl yönetildiği geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle ilgilidir (Zaim, 2010). Dolayısıyla, Bilgi Alanı'nın kurumsal bakış açısı, örgütlerin bilgilerini korumak için aldıkları önlemleri örgütün kurumsal analiziyle ele alarak bütüncül bir analiz yapmaya yardımcı olacak bir model ortaya koymaktadır. Bu sayede makro kurumsal düzeydeki kurumsal analizin, örgüt düzeyinde ele alınarak işlemlerin açıklanmasında geçerli bir altyapı olabileceği düşünülmektedir.

İleride detaylandırıldığı gibi “Sosyal Öğrenme Döngüsü” nü Bilgi Alanı'nda konumlandırmasıyla Bilgi Alanı Modeli, modern firmalarda bilgi yönetimi süreçlerini açıklayarak ekonomik yaklaşımları tamamlamaktadır (Child ve diğer., 2014) Önceki bölümlerde bilgi paylaşımının gerekliliği ancak rekabet avantajını sürdürme kapsamında bunun bilgiyi kontrollü paylaşma veya bilgi koruma boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken bir örgütsel strateji olduğu konuları tartışılmıştır. Sanayi çağıının geleneksel inanışına göre, örgütler bilgilerini biriktirerek/saklayarak rakiplerine göre avantaj sağlarlar. Vekiller, bilginin yayılmasını kontrol etmek, münhasırlığı korumak ve bilgi varlıklarından ekonomik veya sosyal getiriler elde edebilecekleri süreyi uzatmak için örgütsel ve / veya yasal yapıları (örneğin patentler, kopya hakkı) kullanabilirler. Boisot yayılma bariyerleri yaratan ve

kendisinin N-öğrenmesi veya Neo-Klasik öğrenme olarak adlandırdığı bu stratejilerin bilginin doğası gereği etkinliğinin tehlikeye girmesinden dolayı sürekli gelişen bilgiyi kullanan ve proaktif olarak paylaşan, “bilgi değeri ikilemi” yle ilgili tamamen yeni bir yöntem yaratan alternatif bir strateji, Schumpeteryan öğrenmeyi öne sürmektedir (Child ve diğer., 2014: 809). Ayrıca bilginin değeri ve kullanımıyla ilgili olarak geleceğe yapılan yatırım ile şimdiki yatırımlar arasındaki farkın açıklandığı “keşif” (seçenekler yaratmakla ilgili) ve “kullanma” (kullanım seçeneklerini gerçekleştirme) olarak ayrıştırılan firma stratejileri de (Child ve diğer., 2014) etkin bilgi yönetimi tartışmaları kapsamında güncel çalışmalarda yerini almaktadır. Sonuç olarak hangi stratejinin seçileceği, vekillerin belirli yeteneklerine ve içinde çalıştığı ortama bağlıdır (Child ve diğer., 2014: 809). Bu bağlamda, Bilgi Alanı Modeli, Sosyal Öğrenme Döngüsü, bilginin yapılandırılması ve bilgi akışı süreçlerinin arkasındaki dinamiklerin anlaşılması, bilgi ekonomisi ve modern firma düzeyinde bu bilgi varlıklarının kullanılma biçimlerinin örgüt stratejilerine yansıtılması boyutlarıyla bilgi yönetimi yazınına derinleştirmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada, temel sorunsal kapsamında bilgi akışlarına olan farklı tercihleri doğrultusunda, klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi koruma uygulamalarında olabilecek farklılıklara odaklanılmış ve bu farklı bakış açısıyla yazındaki boşluğa kuramsal ve pratik anlamda katkıda bulunulmuştur. İlerideki çalışmalarda, bu çalışmada sunulan bütüncül bakış açısı doğrultusunda örgüt içi bilgi paylaşımı süreçlerinin örgütün yenilikçi olmasına ve rekabet avantajını sürdürebilmesine etkisi yönünde farklı uygulamalı çalışmalar yapılabilir. Bu konudaki öneriler çalışmanın ‘Sonuç ve Tartışma’ (7. Bölüm) bölümünde sunulmaktadır. Bu şekilde kavramsal bir yaklaşım sunan Bilgi Alanı Modeli, firmalara, bilgi kaynakları arasında hangilerinin öncelikli olarak korunması gerektiği konusunda yol gösterici bir araç olarak da kullanılabilir.

BÖLÜM 2. BİLGİ ALANI MODELİ

2.1. Genel Çerçeve

Bilgi Alanı Modeli temelinde Kroeber ve Kluckhohn ‘nın (1952) kültürün, sosyal grupların bilgiyi yapılandırması ve paylaşmasıyla zaman ve mekân boyunca ortaya çıktığını belirten bakış açısına dayandırılmış, buna göre bilginin yapılandırılması ve paylaşılması boyutlarına göre tanımlanmış olası kombinasyonları içeren bir tipoloji ortaya çıkmıştır (Boisot, 1983; Boisot, 1986; Boisot ve Child, 1988). Modelde sunulan çerçeve esasen bilginin iletişimi-kodlanması ve yayılmasıyla- ilgilidir. Bu nedenle model, birçok çalışmada Kodlama-Yayılma (*C-D Framework*) çerçevesi olarak da anılmaktadır (Boisot, 1983: 161).

Bilgi Alanı Modeli farklı bağlamlarda, farklı türde bilgi varlıklarının yaratılması, düzenlenmesi, iletilmesi ve kullanılmasıyla ilişkili yapıları ve süreçleri haritalayan bir çerçevedir (Child, Igrih ve Merali, 2014). Bilgi Alanı Modeli’nde bilginin kodlama ve yayılma boyutları belirli işlem formları için gerekli olan özellikleri temsil ederken, kodlama ve yayılma arasında işlevsel bir ilişki de bulunmaktadır (Boisot ve Child, 1988: 509). Buna göre dört kurumsal alan veya işlem-yönetişim yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ikisi kişisel olmayan, kodlanmış bilgiye dayalı “hukuksal-rasyonel” olarak kategorize edilen “bürokrasi” ve “piyasa”dır (Boisot ve Child, 1988: 508). Her ikisi de yüksek derecede bilgi kodlamasına dayanır, ancak piyasa işlemleri için, kodlamanın belirli bir kurumsallaşmanın içinde kalmaması, yaygın bir şekilde dağıtılması ve anlaşılması gerekir (Boisot ve Child, 1988: 508). Kodlama ve yayılma arasındaki işlevsellik ise şu şekilde ifade edilmektedir. Örneğin, bilgi yayılımının yüksek olduğu piyasalarda, bu işlemlere giren kalemlerin (fiyat, miktar, emtia gibi) hem yüksek derecede kodlanması hem de suiistimalin önlenmesi amacıyla ilgili sözleşme kanunu ve yönetmeliklerinin oluşturulması gerekmektedir (Boisot ve Child, 1988: 509). Diğer iki işlem yönetişim yapısı ise kişisel, nispeten kodlanmamış veya az kodlanmış bilgiyle yapılan işlemlerin gerçekleştiği “tımara” ve “klan” adı verilen yönetişim formlarıdır (Boisot ve Child, 1988: 508). Tımarlar bilginin ilgili popülasyon içinde yüz-yüze asimetrik

olarak yayıldığı, karizmatik liderlik etrafında toplanmış küçük sayılar durumunu ifade ederken, klanlar gayri resmi olarak paylaşılan bilgi, kişisel güven ve eşitlik temeline dayanan sıkı sıkıya bağlı küçük grupları ifade eder (Boisot ve Child, 1988: 508).

“Teknik çevreler ve kurumsal çevreler” (Scott ve Meyer, 1991: 123), alanlarla ilişkilendirildiğinde ise ilk kategori daha çok akılcılığın egemen olduğu alanlar (hukuksal-rasyonel), ikinci kategori ise toplumsal baskılar ile denetim sağlamayı öne çıkaran kurumsal alanlar olarak ifade edilebilir (Sargut, 2001: 9; Sargut, 2015: 158). Buna göre, özellikle “teknik çevre” içinde yer alan piyasa ve bürokrasi işlem yapıları ve “kurumsal çevre” içinde yer alan tımarlar ve klanlar arasında farklılıklar olduğunu belirtilmekte, Boisot’un işlem tipolojisindeki işlem yapıları (bürokrasi, piyasa ve benzeri) kurumsal alanlarla benzeştirilmektedir (Sargut, 2001). Buna göre; teknik çevreler örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan ödüllendiren piyasa odaklı çevrelerdir. Teknik çevrelerde değerlerin ve inançların paylaşılması gerekmemektedir. Diğer tarafta kurumsal çevrelerde örgütler kurallara ve gereksinimlere uyduklarında destek ve meşruiyetle ödüllendirilirler (Scott ve Meyer, 1991). Bu çevrelerde değer ve inançların paylaşılması gerekmektedir. Bunlara örnek olarak klan modelindeki yapılar verilebilir. Aslında araştırmalar teknik kültürel ve kurumsal ortamların iç içe var olduğunu ve birbirine gömülü olduğunu açıklar (Sargut, 1999; Scott ve Meyer, 1991). Kurumsal çevrelerde gömülü olan kültürel bilginin paylaşılması sayesinde bu yapılar, kurumsal sınırlarını aşan bir örgütsel kapasiteyle çalışabildiklerinden dolayı bağlamsal ve karmaşık formlardaki bilgi işlemlerinde daha başarılılardır (W. Swan ve diğer., 2000). Kültürel bir bakış açısından ilham alınarak doğan bu tipolojinin merkezinde özellikle bilgiye vurgu yapılsa da ekonomik ve teknolojik faktörlerden kaynaklı sınırlar gözetilerek, işlem yönetişimi üzerindeki kültürel, ekonomik ve teknolojik etkilerin potansiyel etkileşimine dikkat çekilmektedir (Boisot ve Child, 1988: 508).

İnsan öğrenmesinin ve sosyal örgütlenmenin merkezinde yer alan bilgi iletişiminin şekli, bilgi varlıklarının faydasının ve ekonomik değerinin yaratılmasının temelini oluşturur (Child ve diğer., 2014). Bu bakış açısında sosyal bilginin işlenmesi ve bilgi çevreleri için tercih edilen farklı usuller kurumsal düzenlemeleri oluşturur (Wang ve Buckland, 2016). Bu kurumsal düzenlemeler bilgi işleme davranışlarını ve bilgi çevrelerini hem şekillendirir hem de birleştirir (Wang ve Buckland, 2016). Vekiller arasında her türde bilginin iletişimde yer

alan bilgi işleme maliyetleri, açık ve örtük bilgi arasındaki iki yönlü hareket, veri işleme maliyetlerinin azaltılması ve bu bilgiye sahip olmanın getirdiği bazı faydaların korunmasıyla ilgili konuları gündeme getirmektedir (Boisot ve Li, 2007: 111). Bu bağlamda, bilginin nasıl korunduğu konusunda Boisot ‘un Bilgi Alanı Modeli’ nin bilgiye dayalı kurumsal analizi diğer kültürel ve kurumsal araştırmalardan kendini ayırtıran bir analitik çerçeve sunmaktadır (Wang ve Buckland, 2016). Bilgi Alanı Modeli’yle (Boisot, 1995a, 1995b) bilginin nitelikleri derinlemesine irdelenebilir (örtük ve karmaşık olması gibi) ve bunun transferi işleminde bilginin korunmasına yönelik yönetim mekanizmalarının etkinliği araştırılabilir.

“*Epistemolojik Alan*” ve “*Kültür Alanı*” adı verilen iki farklı çerçevenin birleşmesinden oluşan Bilgi Alanı Modeli, bilginin yapılandırılmasını (kodlanması ve soyutlanması) belirli bir popülasyonda (bireyler, gruplar, firmalar, sektörler, iş birlikleri, hükümetler ve uluslar) yayılması ile ilişkilendirmektedir (Child ve diğer., 2014: 807). Bilgi Alanı’nın temel önermesine göre, bir mesajın kodlama ve soyutlama düzeyinin yüksek olması o mesajın belli bir popülasyonda kısa zamanda ve daha çok sayıda vekile ulaşabilir olmasını sağlar. Bilginin paylaşılabılır olması, öncesinde kodlama ve soyutlama ile yapılandırılarak minimum düzeyde ifade edilebilir olmasına bağlıdır (Boisot, 1995a, 1998). Ne kadar ifade edileceği ise paylaşma ihtiyacına göre şekillenir. Yayılma sürecindeki etkenler arasında iletişim teknolojileri, veri yapılandırma algoritmaları, ilgili popülasyonun uzamsal ve yapısal özellikleri ve yayılan mesajın doğası bulunmaktadır (Boisot ve Li: 2007: 117). Örtük kodlanmamış ve somut bilginin paylaşımları zordur ve iletişimsel maliyetleri fazladır. Bilginin ifade edilebilir olması bilginin diğerleriyle paylaşılmasını hem hızlandırır hem de kolaylaştırır (Boisot, 1986, 1995a). Özetle, Bilgi Alanı’nda kodlama ve soyutlama, birlikte ve karşılıklı olarak yayılma sürecini kolaylaştıran birbirlerini güçlendiren aktivitelerdir (Boisot ve Child, 1999).

Bilginin kodlanması soyutlanması ve yayılmasını içeren bu üç boyutlu modelin ilk halkasını oluşturan Epistemolojik Alanın önceliği bilginin yapılandırılması ve fayda değeridir (*utility value*). Buna göre, Epistemolojik Alan’ın bazı bölgelerinde marjinal iletişim maliyetleri, bilginin tam anlamıyla paylaşılması ve bundan fayda sağlanmasıyla ilgili olarak değişebilmektedir (Boisot, 1995a: 95). Bilginin farklı kurumsal ortamlarda nasıl yayıldığına dair bir öngörü üreten ve Kültür Alanı adı verilen ikinci çerçeve ise bilgi yapılanması ve

yayılması süreçlerini sosyal yapılarla ilişkilendirilmektedir (Child ve diğer., 2014: 803). Böylece bir taraftan Epistemolojik Alan, bilginin yapılandırılması derecesi ile bilginin hareketliliği ilişkisine dikkati çekerken (Boisot, 1995a: 104) Kültür Alanı da bu bilginin saklanması koşullarının ve tercihlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurumsallaşma süreçlerini analiz eden bir çerçeve olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda takip eden bir sonraki bölümde kurumsallaşma süreçlerinde bilginin epistemolojik özelliklerini bilginin yapılandırılmasına dayandıran Epistemolojik Alan anlatılmaktadır. Epistemolojik Alan bilginin iletişimindeki ekonomikleştirme süreçleriyle bilginin kişisel bilgiden sosyal olarak paylaşılan (kolektif) bilgiye nasıl dönüştüğü konusunda bir öngörü sunmaktadır. Böylece farklı sosyal örgütlenmelerde veya kurumsallaşmalarda bilginin nasıl yayıldığı veya paylaşıldığı açıklanabilir (Boisot, 1995a).

2.2. Bilgi Alanı Modelinde Bilginin, Kodlanması, Soyutlanması ve Yayılımı

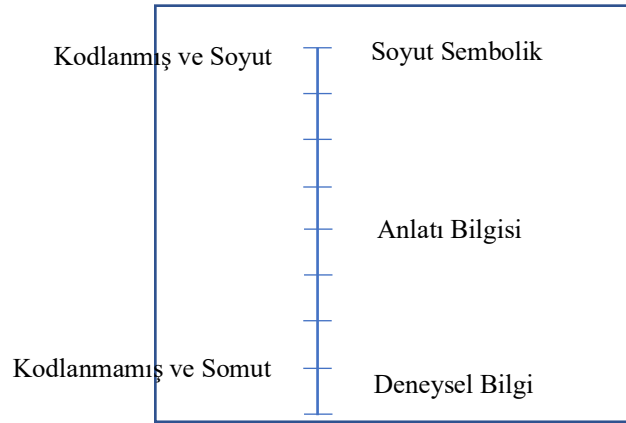
Epistemolojik Alan (Boisot, 1995a), bilginin kodlama ve soyutlama yoluyla yapılandırılarak ekonomikleştirilmesi sürecini analiz etmek için kavramsal bir araç oluşturmaktadır (Child ve diğer., 2014: 804). Odak noktası bilginin yapılandırılma derecesi olan Epistemolojik Alan çalışma kapsamında bu bölümde bilginin yayılma düzeyi ile ilişkisi boyutuyla Kültür Alanıyla ele alınmaktadır. Kavramsal çerçevesi temelinde anlaşılır ve basit bir önermeye dayalı olan Bilgi Alanı Modeli'ne göre; yapılandırılmış bilgi, yapılandırılmamış bilgiden hem daha kolay hem de daha kapsamlı bir şekilde hareket eder (Canals ve diğer., 2004).

Bilgi Alanı'nda sözü edilen bilginin epistemolojik olarak ele alınması için bilginin tam olarak ne olduğu, enformasyon ve veri kavramlarından nasıl ayrıldığıının anlaşılması önemlidir. Boisot (1995a, 1998), veriyi bilginin üretimindeki evrimsel sürecin başlangıç noktası olarak ele alırken onun bilgiye dönüşme potansiyelinin kurumlar ve sosyal öğrenme süreçleriyle, teknolojik gelişmeler ve yeterlilikle nasıl desteklendiğini anlatmaktadır. Bilgi Alanı Modeli'nde bilginin aktarılmasına ve ifade edilmesine bağlı olarak kodlama ve soyutlama adı verilen iki farklı, birbirini takip eden ve güçlendiren ortak bilişsel veri işleme

stratejileri ortaya çıkmaktadır (Boisot ve Child, 1999: 238; Canals ve diğer., 2004: 6). Bunlar Boisot ‘un Bilgi Alanı Modeli’nde bilgi yönetiminde öne çıkan sorunları anlamaya yönelik olan üç boyutlu bir kuramsal çerçevenin iki boyutudur. Üçüncü boyut ise yayılmalıdır (Boisot, 1995a). Öyleyse, kodlama ve soyutlama veri işlemede iki aşamadan oluşan bir veri yapılandırma sürecidir.

İletişim kurma becerisi, soyutlama ve kodlama becerisiyle yakından ilişkilidir (Boisot, 1995a: 96). Verinin ekonomik bir şekilde kullanabilmesi için bilginin farklılaştırılması ve tecrübelerden oluşan verinin bütünleştirilerek bir olguyu derli toplu bir şekilde temsil etmesi gerekmektedir (Boisot ve Li: 2007: 117). Aslında denetlenebilenden daha fazla bilgi üretilmesi karmaşıklık yaratmakta ve bu sebeple verinin işlenmesiyle bu karmaşıklığın azaltılması gerekmektedir (Sargut, 2003). Bu veri işleme sürecinde kodlama ile işlenmesi gereken veri miktarında bir ekonomikleştirme gerçekleşmektedir (Boisot, 1995a). Bu bilgiler açık ve örtük kalıplar şeklinde, bu tür aktarımlar için kullanılan iletişim kanallarının özelliklerine göre değişecek semboller aracılığıyla verimli şekilde edinilir ve iletilir (Boisot, 1983: 161).

İletişim tamamen fiziksel özellikleriyle ele alındığında kültürel örüntüleri geliştirmek için kullanılan bilgiler, kodlanma derecesine göre veya ne ölçüde kodlanabildiğine göre değişir (Boisot, 1983: 161). Şöyle ki; bir sembol sistemi tarafından daha kolay yakalanabilen ve koda indirgenebilen bilgi veya tecrübe, daha kolay hızlı ekonomik ve etkili bir şekilde belirli bir kültürün içinde veya dışında aktarılabilir ve yayılabilir (Boisot, 1983: 161). Bilginin depolanması söz konusu olduğunda da ya kategorilerdeki nitelik sayısının azaltılıp kodlamanın artması ya da kategori sayısının azaltılıp soyutlama yapılması yoluyla karmaşıklığın üstesinden gelinebilir (Sargut, 2001). Kodlama ile yapılandırma (Giddens, 1984) bağdaştırıldığında tecrübenin ifade edilip paylaşılabilmesinde kodlama ve soyutlamanın önce dünyayı yaratan ve sonrasında bunu nesnelleştiren bir yapılanma sürecinin iki kutbu olduğu söylenebilir (Boisot ve Child, 1999: 239). Buna göre; bilgi türleri yapılanmalarına ve aktarılabilme özelliklerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.



Şekil 1. Bilgi Türleri

Şekil 1'e (Child vd, 2014: 805) göre, Epistemolojik Alan'da bilginin yapılandırılması şu şekilde izlenebilir. Buna göre; bir uçta bağlamsal ve kodlamaya uygun olmayan kişisel deneysel bilgi (*experiential knowledge*); diğer uçta tamamen kodlanmış ve yaratıldığı bağlamdan bağımsız soyut sembolik bilgi (*abstract symbolic knowledge*) ve ölçekte ortada bir yerde de bağlamsal karşılaştırma yapılarak bir miktar kodlanabilmiş anlatı (*narrative knowledge*) bilgisi yapılanma ölçeğinde yer alır. İki uçtaki bilginin yapılandırılma özellikleri aynı zamanda bu bilginin nasıl aktarılabileceği konusundaki farklılıkların da temelini oluşturmaktadır. Bilgi Alanı Modeli yazını en temel ve sık atıfta bulunulan bilgi türü örnekleriyle hem aktarılma biçimi hem de aktarılma hızı konusuna açıklık getirmektedir. Buna göre; bir Zen ustasının (Boisot, 1995a), sadece kendisinde bulunan (*highly situated*) ve örtük olan bilgisi ancak uzun süreli yüz yüze etkileşimler yoluyla az sayıda öğrencisine aktarılabılırken, bir tahvil tüccarı tarafından manipüle edilen fiyatların ve miktarların soyut ve sembolik bilgisi saniyeler içinde küresel bir pazara aktarılabılır (Canals ve diğer., 2004: 5).

Sonuç olarak, Bilgi Alanı Modeli bir popülasyonda örneğin, bireyler arasında, bir firmanın içerisinde, farklı ekonomik formlarda, bilginin ne kadar yayıldığını bilginin ne kadar yapılandırıldığı ile ilişkilendirmektedir (Boisot, 1995a, 1998; Boisot, Child ve Redding, 2011: 68). Buna göre, vekiller arasında zaman içinde tekrarlayan şekilde gerçekleşen etkileşimler (işlemleri) sonucunda Bilgi Alanı'ndaki bilgi akışı da şekillenmekte ve farklılaşan işlem/yönetişim yapıları veya kurumlar ortaya çıkmaktadır (Boisot ve diğer., 2011: 69). Daha önce değinildiği gibi, ortaya çıkan işlem tipolojisinde yer alan yönetim yapıları veya işlem

yapılarının (bürokrasi, piyasa, klan ve tımar) içerildikleri alanlarla benzerlik gösterdiği öne sürülebilir (Sargut, 2001:6).

İleri de de tartışıldığı gibi “karmaşıklığın azaltılması” stratejisine göre farklı örgütsel yapılarda ekonomik işlemlerin yönetilme biçimleri de farklılaşmaktadır. Bilginin “soyutlanması ve yayılması düzeyi” ve bilginin “kodlanması ve yayılması düzeyi” yle ilişkisinde ortaya farklı alan toplulukları çıkmaktadır (Sargut, 2001:8). Bu farklı boyutlarda bu çalışma için önemli olan, bilginin “kodlanması ve yayılması düzeyini” ilişkilendiren alan toplulukları veya “kurumsal alanlar” dır (Sargut, 2001:8). Bu kurumsal alanlarda bilginin yapılandırılması süreçlerindeki farklılaşmaya bağlı olarak bilgi işleme süreçlerinin maliyetleri de farklılaşmakta ve bilgi koruma ile ilgili olarak ortaya çıkan beklentiler ve stratejilerde bu yönde şekillenmektedir. Bu bağlamda öncelikle sırasıyla soyutlama sırasıyla kodlama, soyutlama ve bunu takip eden yayılma boyutlarının kısa tanımlarına değinilmektedir.

“*Kodlama*” kategoriler yardımıyla birbiriyle ilgili olgular arasında net ve güvenilir farklılıklar yaratma sürecidir. Bir diğer deyişle, kodlamayla veriler kategorilere ayrılarak form kazanmaktadır (Boisot ve Child, 1999: 238). Etkin kodlama daha zahmetli ve zaman alıcı şekilde gerçekleşmesi beklenen bir veri işleme süreci yerine olguyu kategorize ederek daha az maliyetli şekilde kullanmaya yönelik bir sürece yardım eder (Boisot ve Li: 2007). Kodlanmamış bilginin iletişimi yavaş, zor ve belirsizdir. Bu belirsizliklerin aşılabilmesi yüz yüze iletişimi ve sezgisel bir anlayışı öne çıkarırken, kodlanmış bilginin iletişimi azalan belirsizlik nedeniyle mutlaka yüz iletişimi gerektirmediğinden daha kişisel olmayan araçlarla gerçekleştirilebilir (Boisot, 1983).

“*Soyutlama*” ise olguların sınıflandırılmasıyla bu kategorilerin sayısının azaltılması sürecidir ve kodlama gibi veri işleme maliyetlerinin azaltılmasına yardımcıdır. Soyutlama vekillerin olayları anlamlandırmada kullandığı minimum sayıdaki bilişsel kategorinin uyarılması veya yaratılması ile ilgilidir (Boisot, 2013: 114). Bu algısal ve kavramsal çabayı ekonomikleştiren süreç, kodlanmış bilgiyi en temel özelliklere entegre ederek bir bağlamda uygulanabilir minimum kategori sayısını oluşturmaktadır (Wang ve Buckland, 2016). Vekiller veriyi akıllıca kabul eden işleyen ve aktaran varlıklardır (Boisot ve Lee, 2007). Vekilin ihtiyacı olan kategoriler azaldıkça olayları kavraması da daha soyut hale gelecektir (Ör.

Matematik ve fizik problemlerini anlamadaki farklar). Soyutlama için ilgili kategorileri seçebilme davranışı problemin altındaki yapıyı anlamayı gerektirir. Bu da durumla ilgili olarak daha önce edinilmiş olan bilgiyi işaret eder (Boisot, 2013: 115).

Hem kodlama hem de soyutlama süreçlerinde önceden var olan bilgi depolarından söz konusu olguyla ilgili çıkarımlar yapmayı sağlayan bilişsel bir filtre bulunmaktadır (Boisot,1995a: 168). Özellikle belirsizlik, risk faktörleri ve örtük bilgi yetersizliği kodlama sürecinde kişisel ve iletişime açık olmayan ve kodlanmamış bilginin de var olduğuna işaret eder (Boisot,1995a: 170-71). Bilginin yapılandırılması iletişimin etkin hale gelmesinin önkoşulu iken, etkin iletişimde bir miktar verinin feda edilmesi veya örtük kalması da kabullenilmiş bir durumdur (Boisot, 1995a).

Sargut (2001) çalışmasında bu yapılandırma sürecinde kodlama ve soyutlama yoluyla bilginin ne tür özellikler kazandığını açıklamaktadır. Buna göre; “kodlama derecesi yüksek soyutlama derecesi düşük olan bilgiler, “çok kategoride az nitelikli,” kodlama derecesi ve soyutlama derecesi düşük olanlar “çok kategoride çok nitelikli”, kodlama derecesi ve soyutlama derecesi yüksek olanlar “az kategoride az nitelikli”, kodlama derecesi düşük ve soyutlama derecesi yüksek olanlar ise “az kategoride çok nitelikli bilgilerdir” (Boisot, 1995a: 57).

“Yayılma” ise Bilgi Alanı Modeli’nin ‘iletişimsel’ boyutuyla bilginin belli vekilleri içeren popülasyonlar içinde yayılmasını ve geçişkenliğini içeren üçüncü boyutudur (Boisot 2013). “Bilgi yayılımı”nın kapsamı ve oranı belirli bir popülasyondaki vekiller arasındaki, bilgilerin ne kadar kodlandığı ve soyut bir karakter verildiğinin bir fonksiyonudur (Child ve diğer., 2014). Veriyi işleyen vekillerin oluşturduğu popülasyon aracılığıyla bilgi yayılmaktadır (Boisot ve Child, 1999: 238). Kodlanmamış bilginin aktarımı zor ve yavaş iken iyi yapılandırılmış kodlanmış bilginin aktarımı hızlı ve kolaydır. Bununla birlikte kodlanmamış bilginin içerdiği belirsizlik iletişimde yüz yüze ilişki koşullarını gerektirirken, daha az belirsizlik içeren ve iyi yapılandırılmış kodlanmış bilginin iletişimi yüz yüze ilişki gerektirmeyen ve kişisel olmayan araçlarla gerçekleşmektedir (Boisot, 1983). Bilgi Alanında, Kültür Alanı, bilginin yapılandırılması ve yayılması boyutları ile sosyal yapıları ilişkilendirilmekte, bu bağlamda ortaya çıkan kurumsal yapılar işlem yönetim tipolojisi ile

açıklanmaktadır. Böylece, Kültür Alanının -kodlama-yayılma boyutları çerçevesi ile Bilgi Alanı modern firmaları analiz etmede faydalı bir araç haline getirmektedir (Boisot, 1986: 146).

Birbirini besleyen kodlama ve soyutlama süreçleriyle iyi yapılandırılmış (soyut ve kodlanmış) bilgi, kabul edilen ve ticari paylaşıma daha hazır bir bilgiye dönüşür (Boisot, 2013: 115). Ancak doğası gereği daha örtük olan bilgi ticarete uygun nitelikte olmayacaktır. Bu tip bilgiye örnek olarak “teknolojik know-how” verilebilir. “Teknolojik know-how” özgün tecrübeler sonucunda tek veya grup olarak çalışan bireylerin zihninde yavaş yavaş toplanmış olan bilgidir (Boisot, 2013: 115). Bu bilginin limitli ve kontrollü bir şekilde aktarılabilmesi sorunlu olduğundan bilginin mülkiyeti konusu da aynı şekilde sorunlu olacaktır. Örgütün tek tek çalışan bireylerin bilgisi üzerinde hak edemeyeceği bu tip bilgi, hiçbir zaman tam anlamıyla eksiksiz bir şekilde ifade edilemediği gibi ifade edilebildiği kadarıyla da kolayca yayılabilir hale gelecektir (Boisot, 2013: 117). Tüm işlemler bir şekilde maddi olarak ölçülemeyen bir bilgi alışverişini içerir. Dolayısıyla tüm işlemler ister açık ister kapalı bir şekilde gerçekleştirilsin, böyle bir değişime göre bir maliyet-fayda hesaplaması içermektedir (Boisot, 1983).

Bilginin korunması açısından buraya kadar geline en kilit ve arkası güçlü nokta şudur: Bilginin ifade edilebilir olması bilginin diğerleriyle paylaşılmasını hem hızlandırır hem de kolaylaştırır (Boisot, 1995a). Buna bağlı olarak, bilginin ifade edilebilirliği arttığında örgütün mülkiyet hakkı iddiası daha kolay hale gelse de bilginin örgüt sınırlarından dışarı sızması bu iddiaların netleşmesinden önce bile olabilir. Bilgi paylaşımı biraz daha tercihe yönelik bir kavram gibi görünse de bilgi yayılmasıyla aynı paralelde giden bir süreci içermesiyle birlikte bilgi korunması açısından değerlendirilmelidir. Bir başka deyişle, bilgi paylaşımı bilginin yayılma sürecinde ilgili popülasyonun ne kadarına yayıldığıyla ilgilidir (Boisot ve Child, 1988). Bilgi Alanı’nda kodlama ve soyutlama birlikte ve karşılıklı olarak yayılma sürecini kolaylaştıran birbirlerini güçlendiren aktivitelerdir (Boisot ve Child, 1999).

Özetle, Epistemolojik Alan çerçevesinin odak noktası, bilginin yapılandırılma derecesidir. Kültür Alanı çerçevesi ile modele ek bir boyut eklenmekte ve bilginin ne ölçüde yayıldığına odaklanılmaktadır (Boisot, 1986). Bu iki alan sosyal örgütlenmeler ve bilgi

yapılandırılması ve akışına odaklanırken, Bilgi Alanı Modeli karmaşık sosyo-ekonomik sistemlerde bilginin yaratılmasını, dönüştürülmesini ve kullanılmasını destekleyen bilgi ve bilgi süreçlerinin dinamiklerini açıklamaya odaklanır (Child ve diğer., 2014).

2.3. Sosyal Öğrenme Döngüsü ve Yeni Bilgi Yaratımı

Bilginin evrimi, Boisot'un (1998) Sosyal Öğrenme Döngüsü'yle Bilgi Alanı'nda açıklanmaktadır (Ihrig, Knyphausen, Gorman, 2006: 51). Bilgi Alanı Modeli ve Sosyal Öğrenme Döngüsü şirketlerin girişimcilik sürecini tanımlamada oldukça açıklayıcı bir araç olarak kullanılmaktadır (Ihrig ve diğer., 2006: 51). Buna göre, benzersiz ve kendine özgü iç görüler Sosyal Öğrenme Döngüsü için bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir.

Boston'un Bilgi Alanı Modeli'ndeki kodlama, soyutlaştırma ve yayılma boyutlarının etkileşimi, bir sosyal sistemde yeni bilginin nasıl inşa edildiğine de farklı bir açıklama getirmektedir (Boisot, 1995a: 172). Bilginin yayılması süreci bilginin içselleştirilmesiyle ilgili bir açıklama getirmemektedir (Boisot ve Li, 2007). Asıl yayılma, mesajı alanın ilgisine ve deşifre edebilip anlamasına bağlıdır (Boisot, 1986). İçselleştirilme süreçlerinde mesajı gönderen ve alanın aynı kodları ve bağlamı asgari düzeyde paylaşıyor olması koşulu vardır (Boisot ve Li, 2007). Vekillerin eş zamanlı olarak yeni bilgiyi kabul edip eskiyi bırakabilmesi bilgi depolarının değişen ihtiyaçlara cevap verebilmesini sağlar. Öğrenebilme ve yeni bilginin oluşmasına fırsat yaratılması için var olan bilgi stoklarının ve buna bağlı anlamlandırma ve yorumlarının uyumlanarak yeni enformasyonu içselleştirmesi ve eski bilgiyi atması gerekmektedir. Bu durum vekilden vekile farklılık gösteren bir yönde gerçekleşmektedir. Eski bilgiyi unutma sürecinde eski bilgi kısmen örtük olarak varlığını sürmeye devam edebilir ve bu bilgi başka süreçlerde ortaya çıkabilir (Boisot, 1995a). Yeni bilginin kodlanmasına veya yayılmasına bir başka engel ise bu yeni bilginin keşfinden yararlanmak isteyen bilgi yaratıcılarının bilgi sızıntısından çekinmeleri sebebiyle bilgiyi koruyucu yaklaşımlarıdır (Boisot, 1983).

Yeni bilgi inşa edilirken eski bilgi tamamen geçersiz hale gelmese bile merkeziyeti ve kapsamı azalır. Boisot (1995a: 189), Bilgi Alanı yaklaşımını kullanarak 6 safhadan oluşan Sosyal Öğrenme Döngüsü ‘nü sunmuştur; bu safhalar: “tarama” (*scanning*), “problem çözme” (*problem-solving*), “soyutlama” (*abstraction*), “yayılma” (*diffusion*), “özümseme” (*absorption*) ve “pekiştirme” (*impacting*) dir. Aslında, saat yönündeki bilgi yörüngesi ya da bu öğrenme süreci, bilginin yapılandırılması, dönüştürülmesi, yayılması ve bağlamsallaştırılması sürecidir ve safhalarına göre bilginin Bilgi Alanı’nın farklı bölgelerinde dolaşımı ile izlenir (Boisot, 1995a; Child ve diğer., 2014: 807).

Bilgi, öğrenmenin bir ürünü olarak üç boyutlu bir döngüsel akışta ortaya çıkar. Bu üç boyut- kodlama, soyutlama ve yayılma – zaman ve mekân boyunca bilgi hareketleri için belirleyici olarak tanıtılır. Akış olarak adlandırılan sosyal öğrenme eğrisinin bileşenlerinin tanımları şöyledir (Canals ve diğer., 2004: 9). Bilgi Alanı’nda sosyal öğrenme, belirli bir popülasyon aracılığıyla döngüsel bir bilgi akışı olarak görülebilir (Boisot ve diğer., 1996:428).

2.3.1.Tarama: Genel olarak elde edilebilen fakat sıklıkla bulanık (*fuzzy*) verilerdeki tehditleri ve fırsatları tespit ederek, (zayıf sinyaller) bu tür verileri, daha sonra bireylerin veya küçük grupların sahibi olacağı benzersiz veya kendine özgü iç görüleri dönüştürmektir. Veriler iyi kodlanmış ve soyut olduğunda tarama çok hızlı ve veriler kodlanmamış ve bağlama özel olduğunda çok yavaş ve rastgele olabilir.

2.3.2.Problem Çözme: Bu anlayışlara/iç görü yapı ve tutarlılık verme süreci- yani onları kodlama sürecidir. Bu aşamada iç görüleri belirli bir şekil verilerek başlangıçtaki belirsizliğin çoğu ortadan kaldırılır. Bilgi Alanı’nın kodlanmamış bölgesinde başlatılan problem çözme, genellikle hem riskli hem de çatışma yüklüdür.

2.3.3.Soyutlama: Yeni kodlanmış iç görülerin çok çeşitli durumlarda uygulanmasının geliştirilmesi/yaygınlaştırılmasıdır. Bu, onları en temel özelliklerine indirgenmesi yani bunların kavramsallaştırılmasıdır. Problem çözme ve soyutlama genellikle birlikte çalışır.

2.3.4.Yayılma: Yeni oluşturulan bilgileri/iç görüleri hedef kitle ile paylaşmadır. İyi kodlanmış ve soyut verilerin büyük bir nüfusa yayılması, kodlanmamış ve bağlama özgü verilerinkinden teknik olarak daha az sorunlu olacaktır. Sadece bağlamın gönderen ve alıcı

tarafından paylaşılması, kodlanmamış verilerin yayılmasını hızlandırabilir; bu durum nüfus büyüklüğü ile ters orantılıdır.

2.3.5.Özümseme/emilme: Yeni kodlanmış bilgileri “yaparak öğrenme” veya “kullanarak öğrenme” tarzında farklı durumlara uygulamaktır. Zamanla, bu tür kodlanmış iç görüler, belirli durumlarda uygulamalarına rehberlik etmeye yardımcı olan kodlanmamış bir bilgi kalemını edinmeye başlar.

2.3.6.Pekiştirme: Soyut bilginin somut uygulamalara yerleştirilmesi/içerilmesi safhasıdır. Bu içerilme (*embeddedness*) eserler, teknik veya örgütsel kurallarda veya davranışta yer alabilir.

Yeni bilgi, Bilgi Alanı’nda dağılmış ve akışta olan verilerin yeni konfigürasyonları aracılığıyla ya da Bilgi Alanı’na dışarıdan ithal edilmiş taze verilerle radikal derecede saat yönü akışında ilerlemeye başlar (Boisot, 1995a: 434). Bilgi Alanı Modeli’nde öğrenme sürecine hem engelleri hem de teşvikleri yansıtan birçok farklı döngü şekli izlenebilir (Canals ve diğer., 2004: 7). Buna göre, birçok farklı Sosyal Öğrenme Döngüsü türü veri alanında aktif olabilir. Tüm farklı şekillerin ortak bir noktası bunların saat yönündeki akış düzenidir (Boisot, 1995a: 215). Kodlama (problem çözme) ve yayılma Sosyal Öğrenme Döngüsü’nün bilginin nadir olma özelliğini ortadan kaldıran safhaları iken, emilim ve tarama, aksine, sosyal öğrenme eğrisinin rant yaratan, girişimci evreleri olarak düşünülebilir (Griffiths ve diğer., 1998). Sosyal Öğrenme Döngüsü, Bilgi Alanı’nın veri akışını kanallı eden kurumsal yapıların örüntüsü ile şekillendirilebilir veya çözülebilir (Boisot, 1995a: 434). Dolayısıyla Sosyal Öğrenme Döngüsü, bir toplumda bilginin üretilmesi ve yayılması ile ilgili konuların analizinde Bilgi Alanı’nın tüm boyutlarıyla birlikte bütüncül bir şekilde kullanılabilmesine yardımcı olmaktadır. Yine bu kapsamda Boisot süreç ve yapı bakış açılarının birbirini dışlamadıklarını ancak bilgiyle ilgili konulara yapısal bir bakış açısıyla yaklaşmanın kurumsal analizi pekiştirdiğini belirtmektedir (1995a: 291). Bu bakış açısı, Sosyal Öğrenme Döngüsü’nün kurumsal analiziyle, firma içi ve firmalar arası bilgi akışı çerçevesinde bilginin nasıl yönetildiği ve bu kapsamda bilgi koruma davranışının nasıl şekillendiği konularının anlaşılmasında uygulamalı çalışmaların önünü açmaktadır.

Bilginin zaman içinde dönüşmesi tek boyutlu bir süreç gibi algılansa da bu döngüseldir. Örgütlerin yeni bilgi yaratmalarındaki motivasyonu bundan değer elde edebilmeleridir. Sosyal Öğrenme Döngüsü değer yaratma ve yaratılan bu değer kullanılması öngören iki aşamadan oluşmaktadır.

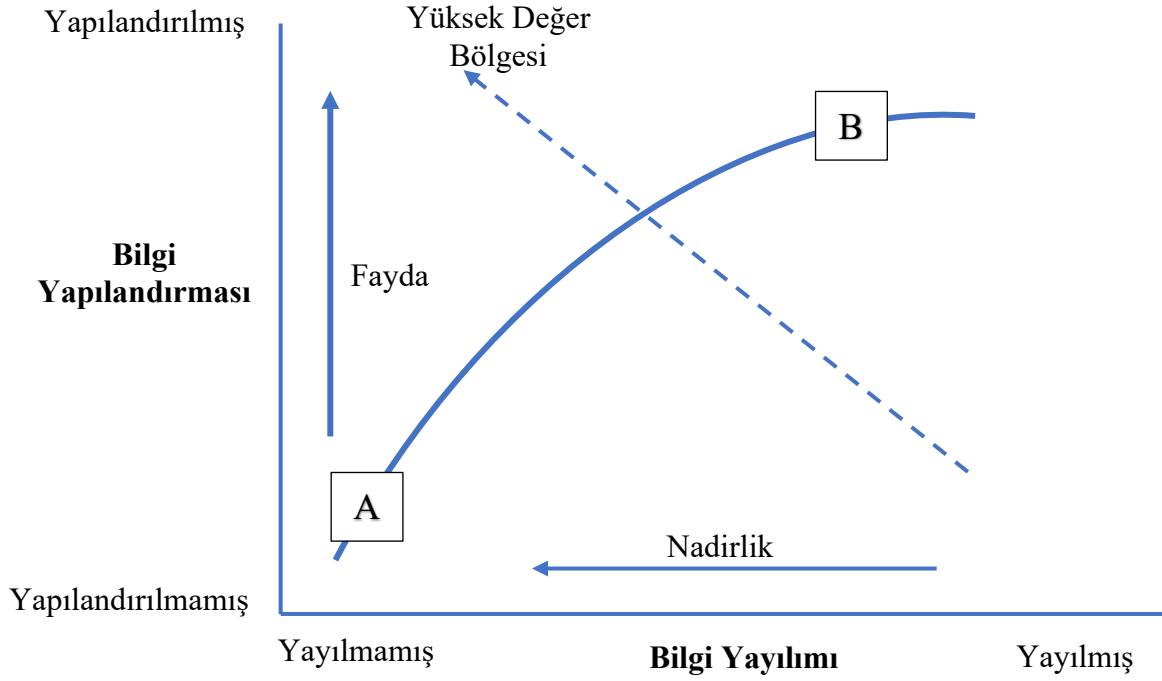
Sosyal Öğrenme Döngüsü Safhaları: (Boisot, 1995a: 189).

1. Safha: Değer Yaratılması: (*The creation of value*): Bu safha, tarama, problem çözme ve soyutlama süreçlerini kapsamaktadır.
2. Safha: Değerin Kullanılması: (*The exploitation of value*): Bu safha, yayılma özümseme ve pekiştirme süreçlerini kapsamaktadır.

Değer ve entropi kavramlarını ilişkilendirmek örgütlerde bilginin korunması biçimlerinin açıklanabilmesi açısından Sosyal Öğrenme Döngüsü'nün önemli bir özelliğini vurgulamaktadır (Boisot, 1995a: 189). Buna göre; Bilgi Alanı'nda yer alan döngünün maksimum değer / veya minimum entropi noktası- doğası gereği dengesizdir. Yaratılan değer ne olursa olsun sürekli olarak değeri düşüren yayılma ve yıkım güçlerine maruz kalmaktadır. Ekonomistler bilgi varlığının değerini hem faydasının hem de nadirliğinin bir fonksiyonu olarak görmektedir (Boisot, 2013: 125). Maddi varlıklardan farklı olarak bilginin değerlendirilmesi sürecinde bir 'değer paradoksu' ortaya çıkmaktadır (Boisot, 2013: 125). Bilgi varlıklarının kodlanma ve soyutlanma ile ifade edilip değer yaratacak şekillerde kullanılmaya başlanmasıyla maksimum derecede fayda elde edilmesine karşın bu bilgiler hızlı yayılma ile nadir bulunabilmesi özelliğini kaybetmeye başlamaktadırlar (Griffiths ve diğer., 1998). Bu bilginin kodlanmamış ve somut bilgiye nazaran çok daha hızlı yayılabilir olması nedeniyle, bunun korunabilmesi için kurulan patent mekanizmaları ve gizlilik anlaşmaları gibi yollar geçici bir tekel olma durumunu getirmektedir (Boisot, 2013; Boisot, MacMillan, Han, 2007). Genellikle bu tip bilgi bilim ve teknoloji ile özdeşleşmiştir.

Kodlanmamış bilginin değerlendirilmesi durumunda da farklı tedbirler alınması gerekmektedir. Yeni bilginin ortaya çıkması ile eskisinin geçersiz hale gelmesi durumunda kodlanmamış ve somut bilgi daha çok değer kaybetmeye mahkumdur ve aslında kolayca yayılmasa dahi lokal olarak değerli olması sebebi ile saklaması ve koruma maliyetleri yüksektir. Bu tip bilgiler genellikle sanat ve edebiyatla özdeşleşen 'telif hakları' ile

korunmaya alınmaya çalışılan bilgilerdir (Boisot ve diğer., 2007). Kodlanmış bilginin özümsemesi safhasında bilginin tekrar farklı şekillerde kullanılabilmesiyle ilgili yeni kodlanmamış bilgiler ortaya çıkmakta ve bunun bağlamsallaştırılması yoluyla bilgi tekrar nadir bulunabilme özelliğini kazanmaktadır. Bu süreçte er ya da geç, yeni bilgi sürekli olarak “Kültür Alanı”nı yukarı taşıyarak, her ne kadar yayılma bariyerleri yoluyla iyi korunmuş olursa olsun, eski bilgiyi yok edecektir (Griffiths ve diğer., 1998).



Şekil 2. Bilgi Alanı ve Değer Paradoksu

Şekil 2’de (Ihrig ve Child, 2013: 4) yapılandırılmamış bilginin zaman içinde yüksek değer bölgesinden nasıl hareket ettiği gösterilmektedir. Buna göre, A noktasında gösterilen yayılmamış ve yapılandırılmamış durumdaki bilgi yavaş yavaş yapılandırılıp yayılarak nadir bulunabilir olma özelliğini kaybettiği B noktası olarak gösterilen bölgede son bulur.

Boisot (1998), değer paradoksuyla başa çıkma stratejisi olarak S-öğrenmeyi öne sürmektedir. S-Öğrenme veya Schumpeteryan öğrenme önceki hipotezler için yıkıcı olan veya

olabilen etkili bir öğrenme stratejisi anlamına gelir ve Bilgi Alanı'nın alt bölgelerinin yaratıcı potansiyelini aktif hale getirir (Ihrig ve diğer., 2006: 53). Bir başka deyişle, dengeleyici bir etkiye sahip öğrenmeyi karakterize eden N-öğrenme veya Neo-klasik öğrenme ile tezat oluşturan S-öğrenme, ayrıca Sosyal öğrenme döngüsünü Sosyal öğrenme döngüsünün 6. Safhası olan pekiştirmenin ötesine taşıyarak, bir şirketin girişimcilik potansiyelini nasıl kullandığını açıklayabilir (Ihrig ve diğer., 2006: 53).

Dolayısıyla, bilgi varlıklarından elde edilen değerin erozyona uğraması bilginin kodlanmış ve kodlanmamış olması özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Kodlanmış bilgiden elde edilen değerin erozyonu, genellikle bir patentin sona ermesi veya bariyerlerin aşılması durumunda söz konusu iken kodlanmamış bilgiye en büyük tehdit yeni bilginin ortaya çıkışı ile eskisinin geçersiz hale gelmesidir. 3. Bölümde bu konu farklı kurumsallaşmalarının hangi bilgi stratejisine daha yatkın oldukları ve bunun örgüt bilgisinin korunması süreçlerine nasıl yansıdığı kapsamında irdelenmektedir. Bir sonraki bölümde kodlama ve yayılma boyutları ile sosyal örgütlenmeleri /işlem yapılarıyla ilişkilendiren ve bu bağlamda ortaya çıkan kurumsal yapıları işlem-yönetişim tipolojisi ile açıklayan Kültür Alanı anlatılmaktadır.

2.4. Bilgi Alanı'nda İşlem Yapıları

Bölümde 2.1. ve 2.2.'de detaylı bir şekilde anlatılan Bilgi Alanı Modeli, özetle bilginin belirli bir popülasyondaki vekiller arasındaki paylaşımını bilginin yapılandırılması ve ifade edilebilmesi ile ilişkilendirmektedir. Buna göre; kodlama veya yapılandırma yolu ile anlamlandırılan dünya iletişim süreçlerine açık hale gelir (Boisot, 1982). Bu model modern firmaya uygulandığında iletişime ve yayılmaya hazır hale gelen bu bilginin akışındaki işlemler öne çıkmaktadır. Buna göre, işlemler bilginin değiş tokuş edildiği etkileşimleri uyarak bilgi akışları yaratır (Boisot, 1982). Bu görüş kurumsal ekonomik yaklaşımlarla özdeşleşen Williamson'ın kuramsal çerçevesine dayanmaktadır (Boisot, 1982).

Bu bağlamda öncelikle işlem ve işlem yapılarının ne olduğu irdelenmelidir. İşlem bir ağ içinde potansiyel etkileşimi olan vekillerin bilgi mübadelesindeki karmaşık örüntülerini aktif hale getirir (Boisot, 1995a: 236). İşlem yapıları ise bilgi akışında ortaya çıkar (*emergent*

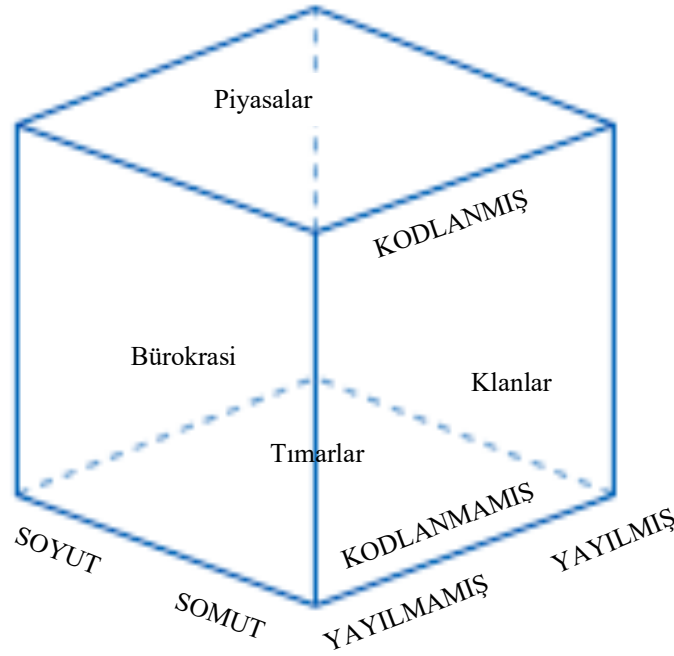
property of information flows) (Boisot, 1995a: 236). İşlemlerin doğasında bilgi vardır; bilgi mal ve hizmet değişimi işlemlerinin başlaması ve bitirilebilmesi için bu bir önkoşuldur (Boisot ve Child, 1988). Bunlara ek olarak bilginin üretilmesinde ve işlemlerde kullanılmasında ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması 1970’lerde maliyet analizi ile uğraşan ekonomistlerin de dikkatini çekmiştir (Boisot, 1995a: 234). Daha önce de değinildiği gibi, bu yaklaşımlarda öne çıkan Oliver Williamson, Ronald Coase’ un önceki çalışmaları üzerine kurduğu çalışmasında çeşitli işlem seçeneklerinin yönetiminde kullanılan farklı kurumsal düzenlemeleri irdelemiştir (Boisot, 1995a: 235). Ancak 1. Bölümde tartışıldığı gibi, Williamson, hiyerarşi-piyasa arasında gidip gelen tek boyutlu ekonomik analizinde seçilen işlem formunu ekonomik verimliliğe bağladığı ve ekonomik işlemlerin içinde var olan sosyal öğeleri ihmal ettiği için eleştirilmiştir (Boisot ve Child, 1988).

Bilgi Alanı zaman içinde örgütlerde ve toplumlarda ortaya çıkan kurumsal yapıları tanımlamaktadır (Ihrig ve Child, 2013: 6). Bu yapılar bilginin, Bilgi Alanı’nın belirli bir bölgesinde ne ölçüde dağıtıldığı/yayıldığının ve aynı zamanda mevcut bilgi geliştirme ve paylaşma kalıplarının (*pattern*) yansımasıdır (Ihrig ve Child, 2013: 6). Bilginin kodlanmış-kodlanmamış; soyut-somut; yayılmış-yayılmamış boyutlarıyla belirli formlarda anlatıldığı Bilgi Alanı’nda bilginin içeriğine değinilmemiş olsa da bu model sosyal ve örgütsel sistemlerin yönetilmesi ve bu sistemlerin çevresel koşullara uyumu konularında bir öngörü sunmaktadır (Child ve Ihrig, 2013). Bilginin yapılandırılmasını bilginin kodlanma ve soyutlanma düzeyi ile açıklayan Epistemolojik Alan ve bilginin yapılandırılması ile yayılması arasındaki ilişkiyi kurumsallaşma süreçleriyle açıklayan Kültür Alanı’yla 3 boyutlu model tamamlanmaktadır. Bilginin yapılandırılması bilgi varlıklarının alışverişini ve yayılmasını kolaylaştırır. Bilgi alışverişi veya işlem türleri tekrarlandığında, kurumsallaşabilecek işlem modelleri oluşturacaklardır (Boisot, 1995a). Bu kapsamda Bilgi Alanı’nda “bürokrasi”, “piyasa”, “tımara” ve “klan” olmak üzere birbirlerinden ayrılan dört “işlem yapısı” bulunmaktadır (Boisot, 1995a: 237). Bu yapıların hangi koşullara göre farklılaştığı Boisot’ un İşlem-Yönetişim tipolojisine göre işlem ve kurumsal etkileşim yazını kapsamında irdelenmektedir.

Odak noktasında daha çok ekonomik analiz olan Williamson çalışmalarından farklı olarak Boisot, işlemlere bağlı olarak ortaya çıkan kurumsal düzenlemeleri bilgi üretimi ve mübadelesi kapsamında inceler. Boisot da kurumsal yapıların hedefinin kısmen işlem verimliliği olduğuna değinmektedir. Ancak Boisot, bu etkin işlemler gerçekleştiğinde, bu kurumsal yörünge içinde oluşan manyetik alanda planlanmamış işlemlerin de gerçekleşmeye başladığını tartışır (Boisot, 1995a: 235). Boisot (1998: 124) çalışmasında, yeni kurumsal iktisat yaklaşımına atıfta bulunarak, bilgi akışını içeren her türlü sosyal mübadelenin işlem olarak düşünülebileceğini belirtmiştir. Burada Bilgi Alanı Modeli Giddens'in (1984) yaygın ve tekrarlayan şekilde gerçekleşen belirli mübadele işlemlerinin kurallarla yapılması ve kurumsallaşmasıyla işlemleri desteklemesi sürecini açıklayan kuramına benzer bir açıklama getirmektedir.

Bir işlemten kaynaklanan farklı çıkarları ve çeşitli aktiviteleri uyumlandıran ve bu süreçte ortaya çıkan (*emergent property*) çeşitli işlem yapıları bulunmaktadır (Boisot, 1995a: 282). İşlem İmkanları Eğrisine göre (*Transaction Possibility Frontier*) işlemlerden kaynaklı maliyet eğer kabul edilebilir sınırların içinde ise örgüt yapısı içinde düzenlenebilirken bunun ötesindeki işlemlerde farklı yönetim formları tercih edilir (Boisot, 1995a: 282). Örgütlerin artan işlem hacimleri (örgütün büyümesi veya kaynak artışı gibi) de hangi form da işlem yapılacağını belirler. Sonuç olarak, Bilgi Alanı Modeli'nde bilgi işleme süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgüt formları veya işlem yapılarıyla ilişkili sosyal davranış kalıpları da, ortaya çıktıkları bilgi ortamının özelliklerine göre bir şekilde tahmin edilebilir (Boisot, 1995a). Tercih edilen sosyal bilgi işleme süreçleri ve bilgi çevreleri kurumsal düzenlemeleri veya işlem yapılarını oluşturmaktadır (Wang ve Buckland, 2016). Bölüm 2.1.'de değinildiği gibi, Boisot 'un tipolojisinde 4 farklı temel işlem yapısı vardır bunlar “piyasa”, “hiyerarşi”, “klan” ve “tumar” dır. Pratikte bu ideal tip yapılar arasında buraya yerleştirilmemiş yapılarda mevcuttur ve bunlara ise melez yapılar denilmektedir (Boisot, 1995a: 237).

Şekil 2'de de işlem yapıları, onları karakterize eden bilgi akışlarının bir fonksiyonu olarak kurumsallaştırılmaktadır (Boisot, 1995a: 237).



Şekil 3. Bilgi Alanı'nda Kurumlar/İşlem Tipolojisi ve Yayılma Eğrisi

Şekil 3'de (Boisot, 1995a: 237; Boisot ve Child, 1999: 240), İşlemlerin yönetildiği yapılar bilginin ifade edilmesi ve yayılması boyutlarına göre farklılaşmaktadır. Buna göre;

Piyasaların özelliği iyi kodlanmış ve soyut bilginin ilgili popülasyondaki tüm üyelere ulaşabilir olmasıdır. Bir başka deyişle, kusursuz piyasa işlemlerinin önemli parametreleri olan miktar ve fiyat gibi bilgilerin bu denli ulaşılabilir olmasının koşulu da bu bilginin soyut ve kodlanmış olmasıdır. (Boisot, 1995a: 238). Piyasa işlemlerinde daha az kodlanmış ve somut (*concrete*) bilgiler de daha yavaş bir şekilde ve yüz yüze ilişkileri içeren durumlarda popülasyon da geniş bir kesime yayılabilir. Bu durumlar gecikmeleri, sızıntıları ve saptırmaları (*distortion*) içerebilir (Boisot, 1995a: 238). Sözün kısası bilgi kodlandıkça ve soyutlaştıkça kişisel ilişkiler olmadan elde edilebilir hale gelir. Gelişmiş ve karmaşık sistemlerde malın fiyatı ve niteliğine ait kodlanmış ve soyut bilgi kişisel ilişkilere ihtiyaç duyulmadan iletişim ortamları tarafından hızla yayılabildiği için işlemler hızlı ve etkin biçimde gerçekleşmektedir (Sargut, 2015: 150). Kodlanmış ve soyut bilgiyi iletişim teknolojileri ile hızla yayabilen kurumlar olarak sanayileşmiş ülkelerin finansal piyasaları etkin işleyen piyasa örneği olarak gösterilebilir (Sargut, 2015: 150).

Bürokratik işlemler de piyasa işlemlerinde olduğu gibi mali bütçeler, aylık raporlar, ekonomik değerlendirmeler, istatistiksel araştırmalar gibi iyi düzeyde kodlanmış ve çoğunlukla soyut bilginin kullanımına dayanır. Fakat bu bilgi artık piyasadaki tüm üyelere ulaşan bir bilgiden çok belirli ve sınırlı sayıdaki bireye meşrulaştırılmış işlem avantajı sağlayan ruhsatlı bir varlıktır (Boisot, 1995a: 245).¹ Bilgiden kaynaklı rekabetçi avantajın korunması için bu bilginin yayılmasını kontrol altına alan işlemlerin olması gerekmektedir. Bu işlemde yer almak da işlem tarafları için bilgi gücü kaynağı oluşturur (Boisot, 1995: 246). Bürokratik bilgi merkezi ve hiyerarşik bir iletişim ağı içerir. Bilgi yönünden ve bilgiye sahip olmanın güç olması yönünden bakıldığında işleme dayalı bilginin hiyerarşide kalması bir avantajdır (Boisot, 1995a: 248).

Hiyerarşik düzende işleme dayalı bilginin kontrolsüzce ve geniş kesimlere yayılmasına karşı değerli işleme dayalı bilgi sızıntısını önlemek üzere bilgi stokçuluğu bir bürokratik değer haline gelmiştir (Boisot, 1995a: 249). Hiyerarşik bir düzenin istikrarı aslında dayandığı işlem bilgisinin yaygın ve kontrolsüz yayılmasıyla uyumsuzdur, dolayısıyla bilginin paylaşılmaması/saklanması böylesi bir istikrara değer verenler arasında derinlemesine yerleşik bir bürokratik değer haline gelir. Az sayıda piyasa oyuncusunun olduğu ve bilginin az sayıda insanda ve yeteri kadar kodlanmamış ve soyutlaştırılmamış olduğu durumlarda bilginin yayılmadan kalması söz konusudur. Bu durum fırsatçı ve yüz yüze ilişkilere ruhsat verir (Boisot, 1995a: 241). Hem piyasa hem bürokrasi işlemlerinde bir miktar kodlanmamış ve somut (*concrete*) bilginin kullanıldığı formda işlemler mevcuttur. Bunlar popülasyon içinde bir kısım üyenin yüz yüze ilişkileri ve sosyal mübadele yoluyla gerçekleşen aktarımlarıyla olur. Bu durum bir başka boyutuyla da yönetim yapısı olarak klanları ortaya çıkarmaktadır (Boisot, 1995a).

Klanlar bilginin hem kodlanmadığı hem de yayılmadığı bağlamları temsil etmekte, bu bağlamlarda bilginin kullanımı ise piyasalar ve bürokrasilerden tümüyle farklılaşmaktadır (Sargut, 2015: 152). Klan işlemleri, klan üyeleri arasında bilgi eşitliğini varsayar ve bu nedenle, bir taraf diğerinin sahip olmadığı işlem bilgisine sahip olduğunda ortaya çıkan 'ahlaki

¹ Bürokrasiler, aynı zamanda soyut kodlanmış verilerle de ilgilenir, bu nedenle bunlar yazılıdır. Ancak, çoğu zaman bu bilgiler kolay standartlaştırılamayan bilgilerdir (Boisot, 1995a: 248).

tehlike' sorunundan kısmen de olsa kaçınır (Boisot, 1995a: 256). Bu özellikleri nedeni ile İşlem yapan taraflar arasında bilgi asimetrisi olması küçük sayılar durumunu (*the small numbers condition*) ortaya çıkarır ve bu durumda kendi kendini düzenleyen piyasa seçeneği geçersiz hale gelir (Boisot, 1995a: 253). Klanların varlığında, piyasada işlem yapanların arasında bilgi asimetrisinin ya da eşitsizliği oluşmaktadır (Sargut, 2015: 152). Bilgi asimetrisi birçok şekilde ortaya çıkabilir. Örneğin rekabeti koruma kaygısıyla seçici bir kodlama ile bilginin yayılması kontrol altına alınmış olabilir veya yeni bilgiyi üretenlerin kodlama ve soyutlamada deneyimlerini yeterince yansıtamaması bir kısım bilginin kişisel ve örtük kalmasına sebep olabilir (Boisot, 1995a: 253).

Kodlanmamış ve somut bilginin getirdiği iletişimsel kısıtlar az sayıda vekil arasında yüz yüze olan ilişkileri öne çıkarmaktadır. Yüz yüze ilişkileri içeren ve paylaşılmış fakat çoğunlukla kodlanmamış ve somut olan bilgi üzerine işleyen küçük gruplar bu tipolojide klan olarak adlandırılmıştır (Boisot, 1995a: 253). Bu klanlardaki işlemlerin stabil bir ortamda gerçekleşmesinde kişiler arası güven konusu önemli bir boyuttur. Kişiler arası güvenin etkin bir şekilde işleyebilmesi de kişisel olarak tanınan insan sayısı ve önceki kodlanmamış işlemlerin ve güvenilir davranışsal tahminler çıkarılabilecek kategorilerin sayısı ile sınırlıdır. Grup üyeleri arasında beklentilerin ve ortak değerlerin birleşmesi ortak bir hedefi paylaşmaktan çok ilişkileri korumak adına farklı bireysel çıkarların yerine daha üst bir hedef veya değer etrafında birleşmeyi gerektirir (Boisot, 1995a: 258). Bu durum klan üyelerinin ekonomik işlemlerde birbirlerine güven duymalarını kolaylaştırmaktadır (Sargut, 2015: 153). Sonuç olarak klan işlemlerin ortak paylaşılan soyut bilgi ve değerler üzerine gerçekleştiği sınırlı büyüklükteki hiyerarşik olmayan grupları temsil etmektedir (Boisot, 1995a: 259).

Son olarak tımarlar işlem anlamında piyasanın antitezi gibidir. Kendi kendini düzenleyen piyasada kişisel olmayan soyut ve kodlanmış enformasyonun hızlı ve kişisel olmayan şekilde yayılırken tımarlarda durum bunun tersidir (Boisot, 1995a: 261). Şöyle ki, tımarlar genelde ulaşılması ve yüz yüze ilişkilerle bile aktarılması zor olan kodlanmamış ve somut veri ile ilgili yüksek derecede hiyerarşik ve kişisel ilişkilerle gerçekleşen ve bilgi asimetrisi içeren işlem yapılarını temsil eder. Bilginin bu tür özellikleri tımar yapısının ortaya çıkmasına sebep olsa da tımarlar bürokrasinin ve klanların iyi işlememesi sonucunda da yavaş yavaş ortaya çıkabilir. Bürokratik kuralların karmaşık işlemleri çözmedeki yetersiz kalması,

klanların ise bilgi paylaşma problemleri ve işlemin tarafları arasındaki bilgi asimetrisinin sürekliliği tımar sistemini öne çıkarır. Sonuç olarak iki sistemin başarısızlığının kendi sebepleri olsa da sistemde bilginin kodlanma problemleri sebebiyle dağılamadan kalmasıyla bilgi az sayıda insanın himayesinde kişisel bir form alarak önemli bir güç kaynağına dönüşür. (Boisot, 1995a: 261-2).

Paylaşılan değerler ile ilgili olarak tımarların meşrulaşması, kişisel güce sahip olanın sosyal olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir (Boisot, 1995a: 264-265). Belirli yetenekten veya bilgiden kaynaklı olabilen güce, bu güce sahip olmayanların uyma ve sadakat göstermeleriyle bu sosyal kabul gerçekleşir. Tımarlardaki işlemler klan yapılarında olduğu gibi az sayıda vekil arasında ve dışlama prensibine bağlı olarak gerçekleşir. Kişisel olarak bir karizmatik liderin emirlerine uymak sadece az insanın sadakat ve adanmışlıklarını gösterebilmeleri ile kazandıkları bir ayrıcalıktır (Boisot, 1995a: 264).

Bir sonraki bölümde öncelikle sosyal mübadele ve örgütlenmeyi net bir şekilde tanımlanmış kavramlarıyla açıklayan bu dörtlü yönetişimin simetrik tipolojisi anlatılmaktadır. Bununla birlikte yine kodlama ve yayılma boyutlarıyla şekillenen ancak işlemler için ayırt edici özellikleri ile bir bilgi çevresi sunan ve olası melez formlara dikkati çeken Kültür Alanı çerçevesi (Boisot ve Child, 1988) Williamson’ın ekonomik bakış açısıyla tartışılmaktadır.

2.4.1.Bilgi Alanı’nda İşlem Yapılarının Özellikleri

Bilginin nasıl süreçlendiği, nasıl kodlandığı ve nasıl yayıldığı konusu toplumlar arasında farklılık göstermektedir (Sargut, 2015: 150). Bunu kanıtlayan birçok çalışmanın yanında, Boisot da yaptığı araştırmalara dayanan çalışmasında bu farkların belirli tipolojilerle açıklanabileceğini göstermektedir (Sargut, 2015: 150). Bir önceki bölümde anlatılan Bilgi Alanı’nda “bürokrasi”, “piyasa”, “tımar” ve “klan” olarak ayrılan kurumsal alanlarda gerçekleşen işlemlerin de içinde bulundukları alanlara göre farklı şekillerde sürdürülmesi söz konusudur. Tablo 4’te bu işlemlerin karşılaştırmalı farkları verilmektedir. Burada öne çıkan farklar da en önemli etken bilginin yapısal özellikleri olarak tanımlanan “soyut-somut”, “kodlanmış ve kodlanmamış” olmasına bağlı olarak yayılma düzeyleridir. Ancak Bilgi

Alanı'ndaki diğer önemli değişkenler de işlemlerin nasıl başlatıldığı ve nasıl tamamlandığına dair önemli bilgiler vermektedir. Bunlar, ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal değerlerin paylaşılması ile ilgili olarak bir alandan diğer alana değişen özelliklerdir (Boisot, 1995a, Boisot, 1998).

Tablo 4. İşlem-Yönetişim Yapıları Tipolojisi (Typology of Transaction-Governance Structures)

KODLANMIŞ BİLGİ SOYUT	1. Bürokrasiler - Merkezi kontrollü ve sınırlı bilgi yayılımı - Hiyerarşik ve kişisel olmayan ilişkiler - Üst hedefe boyun eğme - Hiyerarşik koordinasyon - Değerlerin ve inançların paylaşılması gerekmez	2. Piyasalar - Kontrolsüz ve geniş bilgi yayılımı - Rekabetçi ve kişisel olmayan ilişkiler - Üst hedef yok, kişisel hedefler - Öz düzenleme yoluyla yatay koordinasyon - Değerlerin ve inançların paylaşılması gerekmez
KODLANMAMIŞ BİLGİ-SOMUT	3. Tımar - Bilgi yayılımı kodlama eksikliği nedeniyle yüz yüze ilişkilerle sınırlı - Hiyerarşik ve kişisel ilişkiler (feodal ve karizmatik) - Üst hedefe boyun eğme - Hiyerarşik koordinasyon - Değerlerin ve inançların paylaşılması gerekir	4. Klan - Bilgi yayılımı var ancak kodlama eksikliği nedeniyle yüz yüze ilişkilere sınırlı - Hiyerarşik olmayan ama kişisel ilişkiler - Müzakere süreciyle paylaşılan hedefler - Müzakere yoluyla yatay koordinasyon - Değerlerin ve inançların paylaşılması gerekir
	YAYILMAMIŞ BİLGİ	YAYILMIŞ BİLGİ

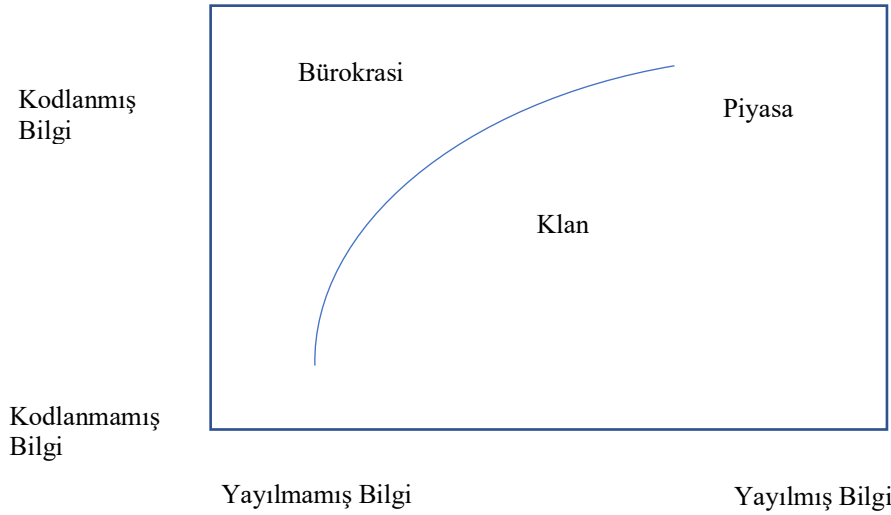
Kaynak: Boisot ve Child, 1988.

Tablo 4'te bu işlemlerin bilginin yapılandırılmasına göre karşılaştırmalı farkları verilmektedir. İşlem yapılarının özellikleri kısaca özetlenecek olursa (Boisot ve Child, 1988; Boisot, 1995a, 1998; Wang ve Buckland, 2016);

- *Piyasalar*: Ekonomik işlemlerin dayandığı yüksek düzeyde kodlanmış, (açık) ve soyutlanmış (standart) yapıdaki bilginin piyasadaki vekiller arasındaki yayılımı kontrolsüz ve aynı zamanda geniştir.
- *Bürokrasiler*: Ekonomik işlemlerin dayandığı yüksek düzeyde kodlanmış, (açık ve kayıtlı) ve soyut (organize) yapıdaki bilginin yayılımı sınırlı ve bir merkezi kontrole tabidir.
- *Klanlar*: Ekonomik işlemlerin dayandığı kodlanmamış, (gizli) ve somut (*particular*) yapıdaki bilginin yayılımı yüz yüze ilişkiler ile dar gruplar içerisindedir.
- *Tımarlar*: Ekonomik işlemlerin dayandığı kodlanmamış (*implicit*) ve somut (*particular*) yapıdaki bilgi özel ve yayılmamıştır, genellikle karizmatik liderler ve az sayıdaki oyuncuyla kontrol edilir.

Kurumlar ve işlem düzenlemeler çerçevesinde, belgesel altyapı ve belgesel davranış modeli de şekillenmektedir (Wang ve Buckland, 2016).

Pratikte bu ideal tip yapılar arasında buraya yerleştirilmemiş yapılarda mevcuttur ve bunlara ise melez yapılar denilmektedir (Boisot, 1995a: 237).



Şekil 4. Yönetişim-İşlem Yapılarının Kodlama ve Yayılma Eğrisi

Şekil 3’ de (Boisot ve Child, 1988: 510) yer alan “Kodlama-Yayılma Eğrisi” nin şekli büyük ölçüde fiziksel ve teknolojik altyapıya dayanmaktadır. Kodlama-yayılma arasındaki fonksiyonel ilişkinin verimli olabilmesi fiyat, hacim ve mal gibi maddelerin ve bunlarla ilgili sözleşme ve düzenlemelerin herhangi bir kötüye kullanımın engellenmesi için önemli ölçüde kodlanmış olması gerekmektedir (Boisot ve Child, 1988: 509). Kültür Alanı’nda bir işlemin yeri kendi özel bilgi gereksinimlerine göre değişmektedir. Son dönemde yeni kurumsal iktisatçıların da işlemleri bilginin özelliklerine göre sınıflandırdıkları ve kişisel olmayan ve büyük sayılar arasındaki işlemleri kol mesafesi anlaşmalarla gerçekleştiren piyasalara, küçük sayılar arasında pazarlık gerektiren durumlarda federasyonlara (klanlar) ve pazarlığın otorite ile yer değiştirdiği durumlarda hiyerarşilere dayandırdıkları görülmektedir (Boisot, 1983).

Williamson (1985, 1987) da son çalışmalarında tam piyasa ve tam hiyerarşi uçlarının arasında kalan sürekli veya dönemsel sözleşmelere dayanan ilişkilere değinmiş, bu tarz işlemlerdeki taraflar arasındaki kayırmacılık veya sınırlı bilgi paylaşımına dikkati çekmiştir. (Boisot ve Child, 1988). Sargut (2001) ekonomik İşlem Maliyeti Modeli’nin bilginin kodlanması soyutlanması ve yayılmasına göre farklılaşan kurumsal alanlardan kaynaklı seçimlere dayandığı görüşüne bu kapsamda değinmektedir. Buna göre, örneğin, klan kurumsallaşması özelliklerinin baskın olduğu toplumlarda ekonomik işlemlerin yönetiminde bu kurumsallaşmanın etkileri özellikle beklenmelidir. İşlem özelliklerini kurumsal analizi ile birleştiren Bilgi Alanı Modeli işlemlerin gerçekleştiği kurumsal alanları ve bu alanlarda bilginin nasıl hareket ettiği ve buna bağlı olarak bilgi korunması davranışının nasıl şekillendiğini anlamada kapsamlı bir çerçeveye sunmaktadır.

2.5. Bilgi Alanı’nda Karmaşıklık

Veri alanının dinamik ve değişen alanı ve bu alanda oluşan bilginin karakteristik özellikleriyle ortaya çıkan her bir yapı belirli bir örüntüdeki davranışlarla ilişkilendirilir. Bu evrimsel yaklaşımda dinamik bilgi akışı ortamında daha uyumlu yapılara doğru adaptasyon veya geçiş söz konusudur. Bu kapsamda, modernleşme süreçlerini yakınsama tezi ile ilişkili olarak açıklayan Bilgi Alanı Modeli’nde farklı modernleşme süreçleri sonucunda öne çıkan klan ve piyasa kurumsallaşmalarındaki farklılaşmalar özellikle Çin örneği üzerinden analiz

edilmektedir. Çalışma kapsamında Klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi korunması ve ekonomik işlemlerin yürütülmesindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Bu kurumsallaşmaların bilgi koruma davranışı çerçevesinde göstermesi beklenen farklılıklar kapsamlı olarak 3. Bölümde bu konuda sunulan önermelerle tartışılmaktadır.

Örgütler ya da sistemler, çevredeki bilgi karmaşasının üstesinden gelebilmek için karmaşık bilgi süreçleme sistemleri oluşturmaktadırlar (Sargut, 2001). Boisot ve Child (1999: 237), örgütleri, çevrelerindeki karmaşıklığa uyması gereken uyarlabilir sistemler olarak ele almaktadır. Bu bağlamda, Boisot ve Child (1988) tımar sisteminin içinde yer alan feodal düzenden, bürokraside yere alan mutlak devlete oradan da piyasa sistemine geçişi anlatmak üzere Bilgi Alanı'ndaki yayılma eğrisinin evrimini ve mantığını takip eden "Yakınsama Hipotezi"ni (Boisot ve Child, 1988) gündeme getirmektedir (Boisot ve diğer., 2011:76). Bu hipotezle ülkelerin sanayileştikçe benzer teknik, ekonomik ve örgütsel sorunlarla karşılaşacakları ve bunlarla aynı şekilde mücadele edecekleri iddia edilmektedir (Boisot, 1986). Ancak bu yaklaşım sanayileşme sürecinde toplumsal farklılıkların belirleyici rolünü göz ardı etmektedir. Bu kapsamda Boisot (1986: 137), örneğin, Japonya'nın ileri seviyedeki endüstrileşme sürecinin kendi geleneklerine ve kültürlerine rağmen değil bunların etkisiyle gerçekleştiğine değinmektedir.

Bilgi Alanı'nda karmaşıklığın "Bilişsel" ve "İlişkisel" olmak üzere iki boyutu vardır. Kodlama-soyutlama boyutu bilişsel karmaşıklığa, yayılma boyutu ise ilişkisel karmaşıklığa işaret etmektedir (Boisot ve Child, 1999). Buna göre; kodlama-soyutlama ile bilişsel karmaşıklık azalırken, yayılım ile ilişkisel karmaşıklık artmaktadır. Örgütler karmaşıklığın azaltılmasında yönelik olarak iki tür strateji geliştirebilirler; "ilişkisel karmaşıklığın" azaltılması veya "bilişsel karmaşıklığın" azaltılması (Boisot ve Child, 1999). Genel olarak birinci strateji aktör sayısının sınırlı tutulmasıyla ilişkisel karmaşıklığın azaltılmasına, ikinci strateji ise soyutlama ve kodlamanın kullanılmasıyla bilişsel karmaşıklığın azaltılmasına yöneliktir (Boisot ve Child, 1999). Karmaşıklıkla mücadele yöntemlerinden hangisinin seçileceği ise örgütün çevresini yönetebilmedeki becerilerine ve tercihlerine göre farklılaşabilir.

Bilgi Alanı Modeli'nde tanımlanan işlem yapılarının karmaşıklık düzeyi Tablo 5'de verilmektedir. Tablo 5'te Bilgi Alanı'nda işlem yapıları karmaşıklık derecesine göre düzenli, karmaşık ve kaotik işlem yapıları olarak da tanımlanabilir. Buna göre;

Bürokrasiler: Kodlama ve soyutlama ile bilişsel ve ilişkisel karmaşıklığın düşük olması nedeni ile “*düzenli*”

Piyasalar: Kodlama ve soyutlama ile bilişsel karmaşıklığın az olmasına karşın bürokrasinin aksine işleme dahil olan aktör sayısının büyük sayılarla pazarlık süreçlerini içermesi nedeni ile “*orta karmaşık*”

Tımarlar: Aktör sayısının azalması ile pazarların tersine küçük sayıların işleme dahil olmasına rağmen bağlılığa ve karmaşık sorumluluklara dayanan karmaşık bilişsel işlemleri içermesi nedeni ile “*orta karmaşık*”

Klanlar: Karmaşıklığı yutma stratejisiyle, en üst düzeyde bilişsel ve ilişkisel karmaşıklık içermesi nedeni ile “*kaotik*” olarak adlandırılabilir.

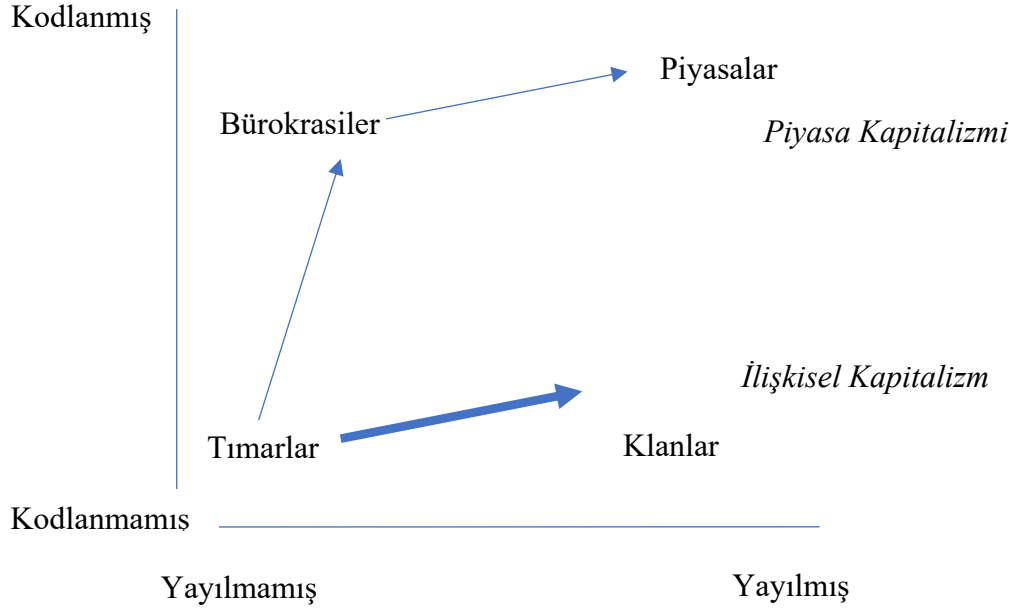
Tablo 5. İşlem Yapılarının Karmaşıklığı

	İlişkisel Karmaşıklık	Bilişsel Karmaşıklık	Toplam işlem Karmaşıklığı
Piyasalar	Yüksek	Düşük	Orta
Bürokrasiler	Düşük	Düşük	Düşük
Tımarlar	Düşük	Yüksek	Orta
Klanlar	Orta	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Boisot ve Child 1999.

Hangi karmaşıklık yönetimi stratejisinin benimseneceği, toplumların bilgi akışına yönelik tercihleri doğrultusunda farklılık gösterecektir. Bu tercihler ise uzun dönemler boyunca toplumların özel koşullara verdiği tepkilere bağlı olarak gelişmiştir (Boisot ve Child, 1999). Aslında kodlanmış ve soyutlanmış kuralların oluşması ile Bilişsel Karmaşıklığın

azalması, ilişkisel yoğunluğu ve ilişkideki katılımcı aktör sayısını azaltarak İlişkisel Karmaşıklıkla da azalmasına sebep olmaktadır.



Şekil 5. Çin ve Batı Modernleşmesi Yörüngesi

Şekil 5’de görüldüğü gibi, Boisot ve Child’a (1996: 622) göre kodlama ve soyutlama becerileri neticesinde bilişsel karmaşıklığı azaltabilen kültürler Bilgi Alanı Modeli’nde üst kadranda yer alan bürokrasi ve piyasa tipi yapıları oluşturabilmişler; buna karşın, kodlama ve soyutlamayla bilişsel karmaşıklığı azaltamayan kültürler örgütlerin büyüme süreçlerinde alt kadranda yer alan klan yapısına doğru evrilmişler ve ilişkisel karmaşıklığın artmasıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bununla mücadelenin tek yolu ise karmaşıklığın azaltılmasıdır. Buna göre; ilişkisel kapitalizm karmaşıklığı yutan bir kültürel tercihin sonucu iken piyasa kapitalizmi karmaşıklığı azaltma yönünde bir tercihin sonucudur (Boisot ve Child, 1999: 241). Boisot ‘a göre tımarlardan klana doğru gelişen Çin modernleşmesi ilişkisel kapitalizme, Batı modernleşmesi ise piyasa kapitalizmine doğru evrilmektedir (Boisot ve Child, 1999).

Şekil 5’de, Çin ve Batı toplumlarının karmaşıklık yönetiminde izlediği iki farklı yolun Bilgi Alanı’ndaki hareketi gösterilmektedir. Buna göre; toplumların modernleşme sürecinde, karmaşıklığı azaltma stratejilerine yönelik adımları Bilgi Alanı Modeli’nde, genel olarak piyasa kurumsallaşması (Piyasa Kapitalizmi) yönünde hareketler olarak tanımlanmakta ve ekonomik işlemlerin daha tanımlı ve standart kurallara dayalı olarak yürütüldüğüne işaret etmektedir. Diğer taraftan, karmaşıklığın yutulmasına yönelik adımlar ekonomik işlemlerin değişen koşullara göre şekillenebilen ve daha az tanımlı kurallara dayalı olarak yürütüldüğüne işaret etmekte ve klan kurumsallaşması (İlişkisel Kapitalizm) yönündeki hareketler olarak ele alınmaktadır. Klan tipi bir örgütsel ekonomik çerçeve sunan ilişkisel kapitalizmin öne çıkan özellikleri şu şekildedir; göreceli olarak kodlanmamış ve somut belgelemeye dayalı mübadele işlemleri, derin sosyal bütünleşme, kapalı ve akıcı, dinamik, güvene dayalı ilişkiler ya da “guan xi” ler, karmaşıklık ve belirsizliğin azaltılması yerine “yutulması” (Boisot ve Child, 1996, 1999). Piyasa kapitalizmi ise duruma göre değişen daha esnek kurallar yerine, standartlaşmış kurallarla yönetilen, etkinliği önde tutan, karmaşıklığın azaltıldığı sistemlerdir.

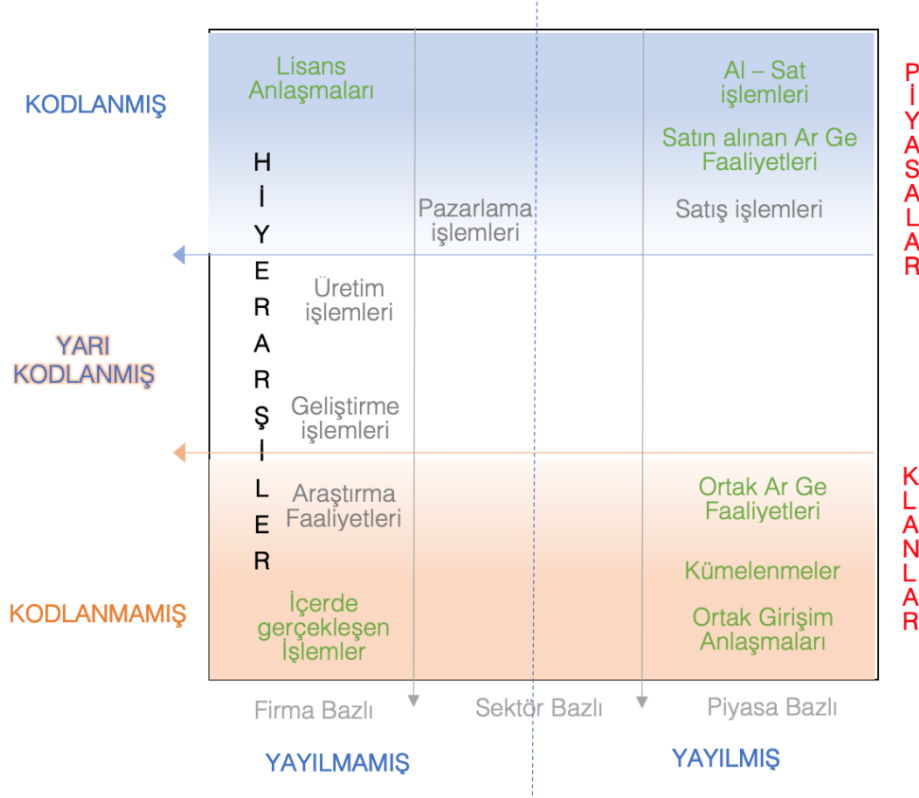
Çevrelerini çalkantılı ve karmaşık olarak gören örgütler, bazı durumlarda nispeten basit ve mekanik yönetsel yanıtlarla, bazı durumlarda ise karmaşık uyarlanabilir sistemsel özellikleri yansıtan yönetsel yanıtlarla çevrelerine karşılık vermeyi tercih edebilirler (Ashmos, Duchon ve Daniel, 2000). Bazı örgütlerin karmaşık bir uyum sistemini seçmeleri aynı zamanda örgütün doğasını güçlendiren yönetsel stratejilerini de öne çıkarmaktadır (Ashmos ve diğer., 2000). İlk tercih söz konusu olduğunda örgütler karmaşıklığı azaltma stratejilerini takip ederken ikinci tercih söz konusu olduğunda karmaşıklığı yutma stratejilerini takip etmektedirler (Boisot ve Child, 1999).

Firma düzeyinde ele alındığında, karmaşıklık yönetiminin birçok koşula göre şekillenebileceği öngörülmektedir (Boisot ve Child, 1999). Örneğin, küçük ölçekli firmalarla kıyaslandığında büyük firmalar, kodlama ve soyutlama eylemleri ile çevresel karmaşıklığı azaltarak kaynaklarını etkin kullanabilmede başarılı olurken, küçük firmalar karşılıklı destekleyici ilişkiler kurarak karşılaştıkları karmaşıklığı yutma yolu ile başarıya ulaşmaktadır. Bununla birlikte, Batının sanayi toplumlarındaki birçok firmanın, son zamanlarda klan veya ağ yönetim biçimlerini aramaya yönlendirilmiş olması gerçeği, hızlı değişim veya türbülans dönemlerinde büyük firmalar tarafından bile yararlı bir şekilde hayata geçirilebilecek şeylerin

sınırları olduğunu göstermektedir (Boisot ve Child, 1999). Yine de Piyasa Kapitalizminin uygulandığı gelişmiş batı ülkelerinde karmaşıklığı azaltma stratejisi daha önemliyken, İlişkisel Kapitalizmin uygulandığı Çin’de karmaşıklığı yutma stratejisi ön plandadır (Boisot ve Child, 1999).

İlerleyen bölümlerde tartışıldığı gibi, bilgi koruma davranışı, örgütlerin içinde bulunduğu kurumsal alanlarla şekillenmekte ve bunun sonucunda farklı yönetsel tercihler gündeme gelmektedir. Bu kapsamda hem örgüt içi hem de örgütler arası işlem türleri ile görevler ve faaliyetler de Bilgi Alanı’ndaki özelliklerine göre yerleştirilebilir (Boisot, 1983; Boisot, 1986).

Farklı belgeleme konfigürasyonları ya da başka deyişle bilgi ve belgenin yapılandırılması ve yayılmasıyla ilgili farklılıklar, kurumların gelişimini etkilemekte ve bu işlem maliyetlerinde ne tür kontrol mekanizmaları ile işlemlerin destekleneceği konusundaki seçimlere yansımaktadır (Ör. Boisot, 1982, 1986). Bu çerçeve kurumsal firma analizinde firma içi birimlerde kodlama derecesi ile karmaşıklıkla nasıl mücadele edildiği (azaltma veya yutma stratejileri) ile firmalar arası rekabetin yönetiminde yeni ‘özel’ bilginin nasıl yaratılacağı veya korunacağı ile ilgilidir (Boisot, 1982). Kodlama-yayılma boyutları ile gerçekleşen bir bilgi akışı çerçevesinden işlemlerden kaynaklanan bilgi akışı çerçevesine doğru geline nokta, işlemlerin Bilgi Alanı’nda konumlanabileceği ve belirli bilgi özelliklerini yansıtabileceği görülmektedir. Bu çerçeve işlemleri mikro ekonomide temel analiz düzeyi olarak işlemleri ele alan kurumsal ekonomi yaklaşımının kurucularından Coase ve Williamson’ın İşlem Maliyeti Yaklaşımı’na dayandırılmıştır (Boisot, 1982: 67). Bu kapsamda hem örgüt içi hem de örgütler arası işlem türleri ile görevler ve faaliyetler de Bilgi Alanı’ndaki özelliklerine göre yerleştirilebilir (Boisot, 1983; Boisot, 1986).



Şekil 6. Örgüt İşlemlerinin ve Örgütler Arası İşlemlerin Bilgi Alanı'nda Konumlandırılması

Şekil 6'da (Boisot, 1983; Boisot,1986), firmaların operasyonel işlemlerinin (araştırma faaliyetleri, geliştirme işlemleri, üretim işlemleri, pazarlama işlemleri ve satış işlemleri) kodlanma kategorileri ve yayılma boyutu tanımlanmıştır (Boisot, 1986). Bilginin kodlanma derecesinin artmasına göre, bilgi “kodlanmamış”, “yarı kodlanmış” ve “kodlanmış” olarak, bilginin yayılma boyutunun artmasına göre ise bilgi, “firma bilgisi”, “sektör bilgisi” ve “piyasa bilgisi” olarak tanımlanmıştır (Boisot, 1986). Örgütler arası işlemlere örnek olarak, ortak girişim anlaşmaları, dikey bütünleşmeler, lisans anlaşmaları ve satın alma işlemleri verilebilir.

Buna göre; kodlanma ölçeğinde daha yukarıda yer alan üretim, pazarlama ve satış faaliyetleri, araştırma, geliştirme ve daha düşük kodlanmış bilgiye dayalı üst yönetim faaliyetlerine göre satın alınmaya daha yatkındır (Boisot, 1983). Yine de bu ‘araştırma-geliştirme’ ve ‘üst yönetim’ hizmetlerinin satın alınamayacağı anlamına gelmemektedir (Boisot, 1983). Ancak, bu gerçekleştiğinde, örneğin küçük veya orta ölçekli bir firmanın bir

araştırma kurumuna katıldığı veya bir üst yönetim ekibinin başka bir gruplanma ile ortak girişim yaptığı anlaşmalardaki gibi federatif bir işlemle gerçekleşmesi daha olasıdır. Daha önce de değinildiği gibi, bu tür bir işlem, değerlerin ve tutumların paylaşılmasını ve bunların oluşturulması için zaman ve kaynak gerektiren bir güven ortamı gerektirir. Ayrıca, sonuçları belirsiz ve kontrolü kolay olmadığından karar daha risklidir. Bu nedenle firmalar, daha önce bu faaliyetlerde hiyerarşik düzenlemelere yatırım yaptıkları için bu tip faaliyetleri içselleştirmeyi tercih ederler (Boisot, 1983).

Rekabetçi bir çevrede örgütün kapalı bir yenilikçilik planı dahilinde gitmesi mümkün olmadığından bu becerilerin geliştirilmesi sırasında ortaya çıkan bilgi alışverişi ve bundan kaynaklı yönetim işlemlerinin maliyetleri yadsınamaz. Sonuç olarak, hangi yönetim formlarının bilgi alışverişinde bu istenen gelişimi etkilediği bu iki yaklaşımın birleştirilmesiyle daha iyi anlaşılabilir. İşlem Maliyetleri Kuramı'na göre en etkin örgütlenme yapısı işlem maliyetlerini düşüren yönetim mekanizmalarının karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bilgi Alanı çerçevesinde ise işlem stratejileri sosyal yaratım ve anlamın olduğu kurumsal süreçlerin sonuçlarıdır (Boisot, 1986). Bir işlem stratejisinin tipolojisi, Bilgi Alanı'ndaki konumlarından türetilir (Boisot, 1986).

Commons (1934), Coase (1937) ve ardından Williamson (1975) çalışmalarına dayandırılan kurumsal ekonomik yaklaşımların güncel tartışmalarında işlemlerin bilgi özelliklerine göre piyasa tipi federasyon tipi veya hiyerarşi tipi örgütlenmelerde yönetilebileceği tartışılmaktadır (Boisot, 1983). Bu işlem kategorilerinin içindeki çeşitli formlar ve Bilgi Alanı'ndaki konumları ise şöyledir;

- **Hiyerarşik İşlemler:** Bu tip işlemlerin yaygın olarak görülen formlarına örnek olarak “İçeride gerçekleştirilen işlemler”; “Ar-Ge”, “lisans anlaşmaları” verilebilir. Ancak daha önce idari bir yatırım yapılmış hiyerarşik işlemler bilginin yayılmasına ve kodlanmasına göre piyasa ve federasyon tipi işlemlerle de çalışabilir (Boisot, 1983). Bilgi Alandaki konumu: Kodlanmış-kodlanmamış/yayılmamış bilgiye dayalı işlem alanı.
- **Federasyon Tipi İşlemler:** Bu tip işlemlerin yaygın olarak görülen formlarına örnek olarak “Ortak Ar-Ge Girişimleri”, “Kümelenmeler”, “Ortak Girişim Anlaşmaları”

verilebilir. Piyasa işlemlerine göre daha az net olan bu işlemler de risklerin paylaşılmasının yanında yine piyasa işlemlerinden farklı olarak tarafların birbirini tanıma ve birbirine güvenmesini gerektirir (Boisot, 1986). Bilgi Alandaki konumu: Kodlanmamış/az yayılmış/yayılmamış bilgiye dayalı işlem alanı.

- **Piyasa Tipi İşlemler:** Bu tip işlemlerin yaygın olarak görülen formlarına örnek olarak “al-sat işlemleri”, “satın alınan Ar-Ge faaliyetleri” verilebilir. Bu işlemler en hacimli en az sorunlu olan işlemlerdir (Boisot, 1986). Örgütler arasında gerçekleşen “al-sat” işlemleri kişisel olmayan ve iyi tanımlanmış fiyat kalite ve miktar ilişkisine dayandırılmıştır (Boisot, 1986). Bilgi Alandaki konumu: Kodlanmış/ geniş yayılmış bilgiye dayalı işlem alanıdır.

İşlem Maliyeti Yaklaşımı’ndan farklı olarak Bilgi Alanı’nda örgüt bilgisinin korunabilmesi için tek işlem alternatif piyasa işlemin içselleştirilmesi değildir. Örneğin, örgütün tekel durumunu kullanması amacıyla lisans anlaşması yapması da piyasa başarısızlığının karşıtıdır ancak bu bir hiyerarşik dış işlemdir (Boisot, 1986). Diğer taraftan bilginin korunmasıyla ilgili kaygının olmadığı durumlarda örneğin daha önce içselleştirilmiş bir işlemin veya faaliyetin firmaya ait olmasından kaynaklı tekel gücünü yitirmesi veya patent süresinin dolması sebebiyle örgüt bu faaliyetleri dışsallaştırabilir (Boisot, 1983).

İşlem Maliyeti bakış açısıyla “yap ya da satın al” yaklaşımı veya piyasa-hiyerarşi seçimi Bilgi Alanı’nda analiz edildiğinde bu kararların arkasındaki kurumsal etkiler öne çıkmaktadır. Bilginin kodlanması ve yayılması derecesine göre piyasa başarısızlığının karşılığı şeklindeki 3 işlem alanına doğru hareketi getirmektedir (Boisot, 1986). Böylece; işleme konu olan bilgi kodlanmış ancak az yayılmış olduğu durumda “bürokratik-hiyerarşik”; işleme konu olan bilginin belirsiz ve net olmaması ile “Federasyonlar” ve işleme dair bilginin kodlanmamış ve az yayılmış olduğu durumlarda ise “Feodal Hiyerarşi” alanında işlemler gerçekleşmektedir. Ayrıca Bilgi Alanı’nda firmanın yatırımını içselleştirmesi, bilgiye yapılan önceki yatırımlara ve bunların getiri oranına bağlıdır. Buna bağlı olarak kültürel tercihler ya da kurumsal sınırlar da firmaların işlem yatırımlarını Bilgi Alanı’nın belirli bir bölgesinde tutmaya zorlayabilir (Boisot, 1986).

Sonuç olarak, İşlem Maliyeti Kuramı'nın gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel sorunları çözmek üzere piyasa-hiyerarşi çerçevesinde sunduğu sınırlı işlem seçeneklerinin ötesinde kültürün ve gelişmişlik seviyesinin işlem tercihlerine olan önemli etkisinin de bu bağlamda irdelenmesi gerekmektedir (Boisot ve Child, 1988). Böylece, işleyişlerini sürdürdükleri bağlam çerçevesinde, örgütlerde ekonomik işlemlerin yürütülme biçimi ve bu kapsamda örgütlerde bilgi korunması davranışı kapsamında uyguladıkları kurumsal çözümler araştırılabilir. 3. Bölümde klan ve piyasa örgütlenmelerinin bilgi yönetimi ve bilgi koruma maliyetlerinin yönetimi anlayışlarını farklılaştıran özellikleri tartışılmaktadır. Öncesinde, Bilgi Alanı'nda klan ve piyasa kurumsallaşmalarının bilgiyi kullanma biçimlerinde nasıl farklılaştıkları ve bu farklılaşmanın örgütlerin rekabet kaynağı olan bilgiyi yönetme biçimlerine etkisinin nasıl olabileceği tartışılmaktadır.

2.6. Bilgi Alanı'nda Klanlar ve Piyasalar

Bilgi Alanı Modeli örgütsel olguların anlaşılmasında öne sürdüğü kurumsal analizi ile modern örgüt araştırmalarını piyasa-hiyerarşi yapıları zıtlığı ötesine taşımaktadır. Örgütleri uyarlanabilir sistemler olarak sistemik olarak gören yaklaşımıyla Bilgi Alanı Modeli (Boisot ve Child, 1999) bilgi aktarımı biçimlerinin ve kurumlarının karmaşıklığını ve bunların birbiriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Stratch ve Everett, 2006). Öyleyse örgütlerin bilgilerini nasıl koruyacakları bu konuda nasıl bir bilgi ve bilgi yönetimi stratejisi izleyeceklerinin de bu karmaşık süreçlere bağımlı olarak şekillenmesi beklenir. Boisot 'un öne sürdüğü gibi yörünge bağımlı bir modernleşme sürecinde ulusal kurumların farklı şekilde evrilmesiyle bu farklılıkların modern firmaların ekonomik işlemlerinin yönetim biçimlerinin yürütülmesine yansması kaçınılmazdır.

1. Bölümde de tartışıldığı gibi, bilgi tabanlı ekonomide, örgütler arası rekabet de bilgi yoğun bir özellik kazanarak geleneksel varlıkların önüne geçmiş, bu varlıkların yönetimi ve korunması örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgüt yazınında bu süreçlerin nasıl olduğuyla ilgili çeşitli bakış açıları bulunmakla beraber, bilgiyle ilgili süreçleri kurumsallaşma yörüngelerindeki farklılıklarla açıklayan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde de bu kapsamda böyle bir analize izin verebilecek bir araç olarak Bilgi Alanı Modeli'nde de detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Bilgi Alanı'nda,

başlangıç noktası olarak, tımandan klana veya tımandan bürokrasiye doğru gelişim tanımlanmaktadır (Boisot ve Child, 1996). Kültürel/toplumsal sınırlar, bu tür farklılıkları dil, hukuk ve gelenek yoluyla kurumsallaştırarak o kültürü dışarıdan daha da görünür hale getirir (Boisot, 1983: 162). Sonuç olarak kodlama ve yayılma boyutlarıyla tanımlanan Kültür Alanı, işlemler için farklı bilgi ortamları yaratır. Bu kapsamda, Kültür Alanı sosyal yapıların bilginin kodlanmasına ve yayılmasına olan etkisine odaklanan bir çerçeve sunmaktadır (Child ve diğer., 2014).

Bilgi Alanı’nda anlatılan “piyasa, bürokrasi klan ve tımarlar” olmak üzere dört kurum veya işlem yapısı bilginin aktarılabilirdiği toplumsal yapılar olarak bilgi akışlarının hem ürünü hem de yaratıcısı olarak tanımlanmaktadır (Stratch ve Everett, 2006). Böylece araştırmalara göre, bilginin aktarılabilirdiği sosyal yapılar aynı zamanda iç organizasyon yapısı ve kontrol mekanizmalarını da oluşturmaktadır (Stratch ve Everett, 2006). Örneğin, 1970’lerin sonları ve 1980’lerin başlarında Japon firmalarının üstün işletmecilik özellikleri bu anlamda dikkati çekmeye başlamıştır (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Bir kurumsal düzen, bir işlem dağılımının ağırlık merkezidir ve kurumsal düzenin değişmesi de ağırlık merkezindeki bir değişim olarak düşünülebilir (Boisot ve Child, 1996). Yakınsama tezinin önerisi doğru kabul edildiğinde endüstrileşme ve teknolojik gelişmelerin baskısı sonucu Bilgi Alanı’ndaki gelişime nereden başlanırsa başlansın aynı alana doğru yani Bilgi Alanı’nda sağ üst kadrana (Piyasaya doğru) doğru kurumsal alanların yol aldığı düşünülebilir. Bu bakış açısı, yaratılsın veya elde edilsin er ya da geç kodlanmamış bilginin kodlanıp yayılacağını da vurgulamaktadır. Ancak daha farklı modernleşme süreçleri kurumsal alanların gelişim süreçlerini de farklı etkilemiştir. Şöyle ki, küreselleşme sonunda tüm ekonomilerin piyasa kurumsallaşmasına doğru evrileceğini öngören “yakınsama tezi” işleme konu olan bilgilerin daha fazla yapılandırılması ve yayılması konusunda baskı oluştursa da farklı kültürlerde bu yörünge bağımlı sürecin farklı yapılanmalarla sonuçlandığından söz edilmekte, örneğin tımar gibi yönetebilen bir örgütün piyasa işlemleri ile girdi ve çıktılarını yönetebildiği tartışılmaktadır (Child ve diğer., 2014). Bu analitik ayrıştırma birçok konunun daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olsa da daha önce de değinildiği gibi her bir işlemin yeri kendi özelliklerine göre belirlenir. Ayrıca bazı yapılanmalarda baskın olan bir formda işlemler gerçekleşse dahi, bazı işlemler başka formların özelliklerini de taşıyabilir. Yine de, örgüt

bilgisinin korunması ve bu maliyetlerinin yönetimiyle ilgili olarak bu çerçeve hem açıklayıcı hem de bütünsel analize izin veren bir analitik araç olarak kullanılabilir.

Sargut (1999, 2015) ortaklaşa davranışçı toplumlarla bireyci toplumlar arasında kurumsallaşma sürecinin temelini oluşturan, genel kabul görmüş eylemler, yazılı sözlü kurallar, alışkanlıklar ve şemalar açısından belirgin farklılıklar olduğunu ve ilk temel ayrımın bilişsel yaklaşımda olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, ortaklaşa davranışçı toplumlarda kişiler kendilerini ve başkalarını bulunduğu alana bağımlı, dışsal normlardan ve rollerden etkilenir bir konumda algılarken, bireyci toplumun üyeleri kendilerini ve başkalarını bulunduğu alandan bağımsız, dışsal norm ve rollerden daha az etkilenir bir konumda görmektedir (Sargut, 2015: 156). Kodlama boyutunun bilişsel potansiyelinden yola çıkarak yüksek bağlamlı ve dar bağlamlı kültürlerin soyutlama ve kodlama boyutlarındaki farklılıklarını öne çıkardığı çalışmasında Hall da (1976), somut ve kodlanmamış işlemlerin geçmişten gelen, olduğu gibi kabul gören ve günlük hayatın bir parçası gibi algılandığı yüksek bağlamlı kültürlerde, içeridekiler ve dışarıdakiler ayrımının da daha belirgin olduğunu tartışılmaktadır (Boisot, 1995a). Sargut'a (1999) göre ise de bireyci ve ortaklaşacı kültüre sahip ülkelerin Bilgi Alanı'ndaki geçişleri farklı süreçleri takip etmektedir. Buna göre, yüksek bağlamlı kültürler ve ortaklaşacı kültürler arasında birçok benzerlik bulunmaktadır. Yüz yüze ilişkilere dayanan ve bağlamdan kopuk olması imkânsız iletişim süreçleri içeren ortaklaşacı toplumlarda kodlama çabaları da bireysel-Batı toplumlara göre sınırlıdır (Sargut, 2001).

Bu kapsamda modernleşme sürecinde bireysel ve ortaklaşacı toplumlar farklı dönüşüm süreçlerini takip etmişler ve bu farklılıklar kurumsallaşma süreçlerine yansımıştır. Örneğin, Avrupa modernleşme deneyimi, ilk olarak, feodal-hiyerarşiye dayanan bir kurumsal düzenden bürokrasilere dayalı bir düzene ve ikinci olarak da ademi merkeziyetçiliğe ve piyasaya doğru işlem ağırlık merkezindeki değişim olarak tanımlanmıştır (Boisot ve Child, 2013: 23). Bu hareketin gerçekleşmesi için kodlama becerisi, istekli olma veya tercihlerin önemini de vurgulanmaktadır (Boisot ve Child, 2013: 23). Böylece bireysel-Batı ülkelerindeki kurumsallaşma tımandan, yasal-ussal Weber tipi bürokrasilere ve oradan piyasaya evrilmiş, ortaklaşacı kültürler de Weber tipi bürokrasiyi kopyalama çabasına girseler de kendilerine özgü bir yolu takip ederek tımandan klan sistemine doğru hareket etmişlerdir (Sargut, 2001). Etkin kodlamanın yokluğundaki geleneksel Çin örgütlenmesi göz önüne alındığında, ademi

merkeziyetçilik piyasalara değil, klanlara yol açmış ve bir önceki bölümde değinildiği gibi “İlişkisel Kapitalizm” olarak adlandırılan daha yerel ve kişiselleştirilmiş bir kurumsal düzene dönüşmüştür (Boisot ve Child, 2013: 44).

Batı tipi modernleşme ile Çin örneği üzerinden irdelenen doğu tipi modernleşmenin gerektirdiği kurumsal değişim tecrübesi farklılaşmaktadır (Boisot ve Child, 2013: 27). Bu toplumlardaki kurumsal kültürler de kendi sınırları içinde bilgi yönetimi stratejilerinin birer konfigürasyonları olarak görülmektedir. Bu konfigürasyonlarda bilgi akışına kısıtlama getiren doğal bariyerler de (Boisot, 1986) bulunmaktadır. Bu kapsamda Batı toplumları mülkiyet haklarının korunmasında yasal temelli bir yaklaşımı benimserken, İlişkisel Kapitalizme ilerleyen toplumlar ise yasal temele dayanmayan toplumsal sözleşmeler ile güvence yaklaşımını benimsemişlerdir (Boisot ve Child, 2013: 45). Bütün işlem yapılarının içinde en üst düzeyde karmaşıklık içeren yapılar olarak klanlar (Boisot ve Child, 1999: 243) güven ve değerlerin paylaşılmasıyla belirsizliğin ve muğlaklığın getirdiği riskleri ‘karşılıklılık esası’ ile aşarak, yenilenme ve uyum konusunda daha başarılı bir dinamik denge kurmak için zaman ve enerji harcamaktadırlar.

Bilgi tabanlı bir örgütün yönetim gereksinimlerini geleneksel endüstriyel örgütten ayıran nokta faydalı bilginin doğası gereği kolayca yayılabilir olmasından kaynaklanan belirsiz örgüt sınırlarıdır (Boisot ve diğer., 2007). Bilgi varlıkları, bunlara sahip olan vekillerin tamamen kontrolü altında değildir. Bilgi varlıklarının yayılabilir olduğu varsayımıyla bunlar vekiller arasındaki kasıtlı bilgi alışverişi yoluyla veya planlanmamış şekilde diğer vekillere, yani yayılma ölçeğinin ötesinde bulunan bir popülasyona yayılabilir (Boisot ve diğer., 2007). Bilgi varlıklarının maddi varlıkların yerine geçtiği bir ekonomide, örgütlerin, yayıldığı ölçüde değer kaybeden bu varlıkları nasıl yöneteceğini geleneksel piyasa mekanizması kavramlarıyla açıklamak da zorlaşmaktadır (Boisot, 1995a). Bu tür yayılmalar genellikle bir patentin sona ermesiyle, bir patente bağlı olarak yenilikçilik yapılmasıyla, fikri mülkiyet haklarının yetersiz korunmasıyla gerçekleşmektedir (Boisot ve diğer., 2007). Bu kapsamda, yeni bilgiden değer yaratma süreçlerinde örgütlerin ne türde bir yaklaşım sergileyecekleri ve bunların iş yapış biçimlerine nasıl yansıtacağı tartışılmalıdır. Bu kapsamda, bilgisinin korunabilmesiyle ilgili olarak örgütler arası işlemlerin maliyetleri de değerlendirilmelidir (Boisot, 2013).

Boisot 'un Modeli modern firmalara uyarlandığında, bilgi varlıklarının ekonomik değerinin ve faydasının nasıl yaratıldığı öngörülebilir (Child ve diğer., 2014: 803). Boisot 'un tezi, bilgi çağında, yenilikçi işletmelerin rekabetçi başarısının, firmaların fiziksel varlıkların aksine bilgi varlıklarının portföylerini yönetmelerine olanak tanıyacak doğru kavramsal çerçeveye ve karar verme araçlarına sahip olmasına bağlı olduğudur (Ihrig ve Child, 2013: 25). Bu kapsamda Boisot son yıllarda, kritik bilgi varlıklarını, kültürel ve kurumsal yapıları ve öğrenme yollarını haritalamak ve stratejik bilgi yönetimi süreçlerini, özellikle bilgi akışlarını ve vekiller arası bilgi tabanlı etkileşimlerini canlandırmak (*simulate*) üzere uygulamalı çalışmalarla hipotezlerin test edilebileceği alan araştırmalarına yönelmiştir (Ihrig ve Child, 2013: 15).

Bilgi Alanı Modeli'nin modern firmaların işleyişlerindeki süreçlere uygulanabilir olduğu birçok çalışmayla da örneklendirilebilir (Ör. Boisot 1986; Boisot, 1995b; Child, 2001). Bu çalışmalar örgütleri genellikle kurumsal firmalar düzeyinde Bilgi Alanı'nda konumlandırmakta ve buradan hareketle firmaların işlemlerini bu yörünge üzerinden gerçekleştirme eğiliminde olabilecekleri üzerine kavramsal yaklaşımlar sunmaktadırlar. Kavramsal boyutuyla özellikle Bilgi Alanı'nın klan ve piyasa bölgelerinde konumlanmış olan işlem yapılarında bu farklılaşmanın nasıl olabileceğinin güncel örnekler üzerinden araştırılması, uygulamalı çalışmaların yazına katılması açısından bir katkı sağlamaktadır. Bunun için önce klan ve piyasa kurumsallaşmalarının bilgi yönetimi ve koordinasyon süreçlerindeki farklılıklarının ortaya konması gerekmektedir.

Bilgi stratejilerinden hangisinin seçileceği Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde bakıldığında bu tercihlerin kurumsal boyutları öne çıkmaktadır. Bilgi Alanı'nda bilgi ve enformasyon akışı bir sosyal sistem içinde verinin işlenerek yapılandırılması olarak ilişkilendirilebilir. Bu akışın özellikleri vekiller arasındaki olası etkileşimleri belli formlara sokar (Boisot ve Child, 1999: 241). Bilginin yayılması bir toplumun üyeleri arasındaki faaliyetler için ortak deneyimlerin ve ortak alanların oluşturulmasına ne kadar katkıda bulunabileceğine bağlıdır (Boisot, 1983: 162). Örneğin, bazı gruplar diğer grupların kodlamamayı tercih ettikleri deneyimleri kodlamayı seçebilir; farklı alt gruplar aynı deneyimi kendi özel gereksinimlerine veya beklentilerine uyacak şekilde farklı şekillerde kodlayabilir (Boisot, 1983).

Çin modernleşmesi, Batı modernleşmesinin tersine, bilginin veya kurumların, yapılanmasında çok önemli bir artış olmaksızın da yayılabileceğine bir örnek oluşturmaktadır (Child, 2013: 54). Bu örnek firmalar düzeyinde ele alındığında bu çalışma açısından iki önemli çıkarım yapılabilir (Child, 2013: 54). Birincisi, firmaların, bürokratik kurallar yerine çok daha esnek ve az yapılandırılmış modeller benimseyerek de piyasa zorluklarının üstesinden gelebileceğidir. İkincisi ise, firmaların, bilgi iletişim teknolojilerinin sunduğu video konferans ya da sosyal ağ kurma araçlarının gayri resmi ve kişiselleştirilmiş iletişim kurma kapasitesini artırması sayesinde bu esnek iş yapış modelini devam ettirebileceğidir. Bu kapsamda, 3. Bölümde klan ve piyasa tipi firmaların iş yapış biçimindeki farklılaşmalar firmaların koordinasyon boyutlarıyla ele alınmakta ve bu farkların firmaların bilgi koruma davranışına ne şekilde yansıyabileceği üzerine önermeler sunulmaktadır.

BÖLÜM 3. BİLGİ ALANINDA KLAN VE PİYASA KURUMSALLAŞMALARINDA BİLGİ YÖNETİMİ, BİLGİNİN KORUNMASI VE ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK ÖNERMELER

Boisot ‘un Bilgi Alanı Modeli’yle örgütlerde bilginin korunması ve rekabet avantajının sürdürülebilirliği arasındaki ilişki kurumsal bir analizle araştırabilir. Bu bakış açısına göre, modern örgütler belirli kurumsal alanların etkilerinde işlemlerini gerçekleştireceklerdir. Sargut (2001), ekonomik temelli İşlem Maliyeti modelinin kültürel bağlamdan kaynaklanan seçimlere dayandığı yönündeki görüşlerden yola çıkarak, örneğin klanla ilişkin değerleri önde tutan toplumların ekonomik işlemlerin yapılacağı ortamı veya örgütlenme biçimi de klan kavramına dayandırabileceğinden söz etmektedir. Buna bağlı olarak rekabet avantajının sürdürülebilmesi ile bilgi varlıklarının korunması ilişkisinde, firmalar içinde ve firmalar arası bilgi işlemlerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili fayda maliyet analizinde hem bilgiyle ilgili boyutlar (Boisot, 1995a) hem de işlemin özellikleri (Williamson, 1979) birlikte değerlendirilecek ve buna bağlı kurumsal çözümler etkin rol oynayacaktır. Bu çalışmada, bu durum Bilgi Alanı’ndaki kurumsal gelişme sonucunda öne çıkan kurumsal düzenlemeler olarak klan ve piyasa kurumsallaşmaları çerçevesinde irdelenmektedir. Böylece, klan-piyasa değerlerinin baskın olduğu işlem yapılarında/firmalarda bilginin korunmasına yönelik işlemlerin hangi boyutlarda farklılaştığı irdelenebilir.

Bir önceki bölümde tartışıldığı gibi, bilginin dönüşümü, Batı toplumlarında ve Çin’de farklı bir harita çizmekte ve örgüt düzeyinde bilgi yaratımı için “açık” ve “örtük” bilgi arasındaki dönüşümü temsil etmektedir (Jang, Hong, Bock ve Kim, 2002). Bu farklılıklar farklı toplumların tercih ettikleri işlem türlerinin de Bilgi Alanı’nın belirli bir bölgesinde birikmesine sebep olabilir. Örgütün bilgiyi nasıl yapılandığı, bu bilginin nasıl korunacağı veya hangi şartlarda paylaşılacağı ile ilgili kararların alınmasında belirleyicidir. Bilgi Alanı’nda gelişimle ilgili yazında değinildiği gibi, bazı kurumsallaşmalar bilginin yaratılıp yayılmasına yöneltten kültürlerin sonucu iken bazıları bilginin emilimi ve adaptasyonuna yatkın kültürlerin yöneltmesiyle oluşmuşlardır (Boisot, 1983). Her biri bilgi yaratma

döngüsünde farklı bir konuma sahip bu kurumsallaşmalar, tamamlayıcı kalkınma stratejileri oluşturabilirler (Boisot, 1983). Buna göre, birinci strateji temelde bilginin kodlanmasına ve yayılmasına, ikincisi ise belirli bilginin kültürel ihtiyaçlara uyum ve adaptasyonuna dayanır (Boisot, 1983).

Çalışmanın kavramsal çerçevesine göre örgüt bilgisinin korunması kapsamında hangi bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi stratejisiyle hareket edileceği örgütün Bilgi Alanı'ndaki konumundan öngörülebilir. Yapı ve stratejinin karşılıklı olarak birbirini etkilediği ve bunun sonucunda oluşan konfigürasyonlarda firmaların işlemlerinde belirli stratejileri takip edileceği varsayımı Bilgi Alanı Modeli'yle pekişmektedir. Bilgi Alanı Modeli kapsamında işlemlerin gerçekleştiği kurumsal alanlarda örgütlerin çeşitli kontrol mekanizmalarından bazılarını daha baskın olarak kullanmaları beklenmektedir. Böylece örgüt içi ve örgütler arası düzeylerde gerçekleşen işlemlerde örgüt bilgisinin korunmasıyla ilgili maliyet hesaplamaları da farklılaşmaktadır. Ancak çevresel/teknolojik değişimler sonucunda bu dengedeki herhangi bir bozulmanın örgüt yapı ya da stratejilerini nasıl etkileyebileceği de bir araştırma sorusu olabilir. Park ve Krishnan, (2007: 258) bilgi özellikleriyle ilgili gereksinimleri, farklılaştıran kodlanmamış ve yayılmamış bilgiye dayalı teknolojik gelişmeler ve inovasyonun getirdiği değişimleri örnek vererek, işlemlerin alternatif yönetişimlere devredilebilir olabileceği konusu üzerinde durmaktadır.

Örgüt bilgisinin birçok boyutu olmasına rağmen, bu çalışmanın amacı doğrultusunda üç alana yönelmek açıklayıcı olacaktır; (1) Teknolojiler hakkında bilgi (Ör. Bilgi sistemleri, mühendislik veya Ar-Ge hakkında bilgi); (2) Satış ve pazarlama bilgisi (örneğin pazarlar, reklam veya satış teslimi hakkında bilgi); (3) Strateji bilgisi (devlet kurumları, rakipler ve tedarikçilerle ilgili bilgi) (Schulz ve Jobe, 2001: 142). Örgütün rekabet avantajını bilgi varlıkları üzerinden sürdürebilmesi için bu üç alanda çalışması gerekmektedir. Ancak kuşkusuz bir örgütü diğerinden ayırtıran ve rekabet avantajının kaynağını oluşturan bilgisi “Teknoloji Bilgisi”dir. Rekabet avantajı sağlama potansiyeli en yüksek olan firmaların birincil iç işlevleri ürün ve süreç geliştirme bilgisine (teknolojiler hakkında bilgi) dayalı faaliyetleridir (Davenport ve Prusak, 2001). Kaynak Temelli Bakış açısıyla, bir firmanın teknoloji bilgisi, nesnelere, belgelere ve bireylerin zihinlere gömülü olan bilgi varlıkları ve değer üretebilme

yeteneğidir (Griffiths ve diğer., 1998: 531). Peki bu faaliyetler farklı kurumsallaşmalarda nasıl yürütülmektedir?

Firma düzeyinde, bilginin ne şekilde kullanıldığı bilgi stratejisi olarak, bunun yönetimi ise bilgi yönetimi olarak ele alınabilir. Dolayısıyla, bir firmanın bilgiyi ne şekilde kullandığı aynı zamanda bilgi yönetimi stratejilerini de belirler (Ör. Edvardson, 2008; Hansen, Nohria ve Tierney, 1999). Genel olarak bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi stratejisi kavramları netleştirilirse, bilgi yönetimi yapısal ve teknik yönetim konuları, bilgi stratejisi ise ticari sonuçları ve rekabet avantajına desteği açısından değerlendirilebilir (Denford ve Chan, 2011). Bir bilgi stratejisi, “bir firmanın bilgi kaynaklarını ve yeteneklerini entelektüel gereksinimlerine göre ayarlamak istediği genel yaklaşım” olarak görülebilir (Zack, 1999: 135). Buna göre, önceleri özellikle operasyonel boyutuyla vurgulanan bilgi yönetiminin odağı da dinamik bir yönetişime, sınırları hiyerarşik bir örgütün çizdiği kadar kesin olmayan bir örgütün bilgi varlıklarını yönetmeye doğru kaymıştır (Boisot, 2013: 127). Bu bakış açısı sınırların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Aksine, bu bakış açısında firma sınırları, oyunculardan oluşan bir topluluk içinde fırsat tespiti, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı ve bilgi emilimini organize eden sosyal öğrenme süreçleri tarafından sürekli olarak yeniden yapılandırılmaktadır (Boisot, 2013: 128). Değerli ve yararlı bilginin doğası gereği yayılabilir olması nedeniyle, bilginin korunması amacıyla kurulan bariyerler, bu bilgiler çoktan sınırların dışına sızmış olabileceğinden, belki de sadece boş bir alanı korumak üzere kurulmuş çitlere benzetilebilir (Boisot, 2013: 127). Bu sebeple bilgi yönetimine, firmanın geçici bir süre içinde sömürebileceği veya faydalanabileceği çok daha akıcı ve mobil bir varlık olan bilgi varlıklarının yönetimi olarak çok daha dinamik bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir (Boisot, 2013: 127). Firma sınırlarının belirsizleşmesi mülkiyet haklarının korunmasıyla ilgili olarak yeni konuların gündeme gelmesine neden olmaktadır. Bu durumda “gerçekten yeni bilgi üreten bir bilgi çalışanının öz sermaye yatırımcısı olarak dış yatırımcılarla eşit şartlara sahip olması söz konusu olabilir mi?” (Boisot, 2013: 127) gibi sorular da gündeme gelebilir.

Yazında yer verilen çeşitli bilgi yönetimi tipolojilerinde genellikle iki tür bilgi yönetimi stratejisi üzerinde durulmaktadır (Ör. Denford ve Chan, 2011, Zack 1999). Bunlardan ilki; firmanın rekabetçi kalabilmek için yeni bilgi yaratmaya veya edinmeye

odaklandığı “keşif”ir (*exploration*), diğeri ise, örgütün rekabetçi konumunu daha da geliştirmek için kendi bilgi kaynaklarını kullandığı “kullanma”dır (*exploitation*).

Tablo 6’da yazın taraması paralelinde genel olarak “keşif” bakış açıları ile ‘kullanma’ bakış açıları üzerine, farklı kavramlar ve değişkenlerle oluşturulmuş bilgi yönetimi uygulamalarına örnekler verilmektedir (Ör. Edvardson, 2008; Hansen ve diğer.; 1999; Hong, Heikkinen ve Blomqvist, 2010). Bütün bu stratejilerin ise açık bilgi ve örtük bilgi sınıflandırmasına dayandırıldığı görülmektedir.

Tablo 6. Bilgi Yönetim Stratejisi Çerçevesi

Bilgi Yönetim Stratejisi Çerçevesi	Bilgi Türleri	
	Keşif	Kullanma
Rekabetçi Strateji (Hansen ve diğer. 1998)	Örtük	Kodlanmış
Saklamacı / Paylaşmacı (Boisot, 1998)	Örtük ve Somut	Kodlanmış ve Soyut
Normatif / Tanımlayıcı (Jang ve diğer., 2002)	Örtük	Açık
Dinamik Yetenekler (Nielson, 2006)	Örtük, Belgelenmemiş	Açık, Belgelenmiş
İnsan Kaynakları Yönetimi Temelli (Edvardson, 2008)	Örtük	Kodlanmış
Bilgi Etkileşimi (Hong ve diğer., 2010)	Örtük (Know-How)	Açık (enformasyon)

Genel olarak ifade edildiğinde örtük bilgi tipine dayalı bakış açısı daha çok “keşif” (*explorative*) ya da kişiselleştirme (*personalization*) stratejisi olarak anılan, açık bilgi tipine dayanan bakış açısı ise “kullanma” (*exploitative*) ya da kodlama (*codification*) stratejisiyle özdeşleşmektedir (Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999; Hong ve diğer., 2010). Bu çalışmada, bu iki bilgi yönetim stratejisi, bilgi yönetimindeki tüm süreçleri ifade etmede daha kapsamlı kavramlar olduğunun düşünülmesi nedeniyle “keşif” ve “kullanma” olarak ele

alınmaktadır. “Keşif bilgi yönetimi” temelinde örgütte tipik olarak 'kim ne biliyor?' şeklinde meta-bilginin geliştirilmesine güvenmeyi gerektirir. Diğer taraftan, “kullanma bilgi yönetimi” bilginin bir firmada dikkatli bir şekilde kodlanması ve depolanmasıyla ilgilidir (Nielson, 2006).

Modern firmalarda bilgi ve bilgi yönetim stratejileri Bilgi Alanı kapsamında değerlendirildiğinde, klan kurumsallaşmalarının keşif (kişisel) stratejisine, piyasa kurumsallaşmalarının ise kullanma (kodlama) stratejisine yakın olduğu söylenebilir. Örneğin; Batı modernleşmesi yörüngesinden farklı olan Çin’in modernleşme yörüngesi keşif stratejisiyle kişisel çözümlere ve örtük bilgiye öncelik veren ekonomik reformlarının ve ademi merkeziyetçiliğinin gelişmesiyle ilişkisel kapitalizme evrilmiştir (Boisot ve Child, 1996; Hong ve diğer., 2010). Böylece, “kişiselleştirme veya keşif” bilgi yönetimi daha çok örtük bilgiyle çalışan klan kurumsallaşmasıyla özdeşleşmekte, bilginin yaratılmasına, uzmanlaşmaya, aynı zamanda örtük bilginin paylaşılmasında insanların etkileşimine, bilginin inovatif amaçlarla kullanılmasına ve yeni öğrenmeye odaklanmaktadır. Diğer taraftan Batı tipi modernleşmenin sonucunda bürokrasiden bilişsel kapitalizme geçen piyasa kurumsallaşmasında “kullanma veya kodlama” yönetimi benimsenmiştir (Boisot ve Child, 1996; Hong ve diğer., 2010). Bu yörüngeyi takip eden kurumsallaşmalarda kodlanmış bilginin elektronik belgelendirme sistemi yoluyla depolanmasına, yeniden kullanılmasına, teknik becerilere ve aynı zamanda bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı yoluyla bilginin paylaşılmasına odaklanılmaktadır (Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999). Çalışmanın kuramsal çerçevesine göre örtük ve açık bilgi arasındaki farkların temelini bilginin aktarım biçimleri ve yayılımıyla ilgili boyutları oluşturmaktadır. Önceki bölümlerde örtük olan bilginin açık olan bilgiye kıyasla aktarımındaki zorluklara değinilmiştir. Ancak bu bölümde firma düzeyinde örtük ve açık bilginin aktarım biçimlerindeki farklılıklar, iş ve iş yapış biçimlerine yansımaları açısından yeniden değerlendirilmektedir. Tablo 7’de firmalarda bilginin türlerine (doğasına) göre bilginin aktarım biçimindeki farklılaşmaların boyutları Sanchez (2005: 191-203) çalışmasından özetlenerek tanımlanmaktadır. Buna göre; firmalarda iki temel bilgi stratejisinden (örtük bilgi/kişisel-açık bilgi/kişisel olmayan) hangisinin kullanıldığına bağlı olarak, firmalarda bilginin elde edilmesi, bilginin aktarımı/yayılımı,

bilginin saklanması/depolanması, bilginin korunması, bilginin yaratılması ve öğrenme süreçleri farklılaşmaktadır.

Buna göre; kişisel ve örtük olan bilgi türünün, açık ve kişisel olmayan bilgiye göre, aktarımı ve depolanması zor; sızıntı riski daha düşüktür. Bu özellikler, bilgi yaratımı ve öğrenme koşullarının yaratılmasında, yapılandırılmış prosedürler yerine, örtük bilgiden faydalanılabilmesi için gerekli etkileşim koşullarının yaratılmasını gerektirmektedir.

Tablo 7. Örgütlerde Örtük ve Açık Bilginin Aktarımı ve Saklanmasıyla ilgili Bilgi Özellikleri

Bilgi Türü / Doğası	Örtük Bilgi / Kişisel	Açık Bilgi / Kişisel Değil
Bilginin Elde Edilmesi	Bireysel bilgi taşıyıcılarından elde edilmesi ve yakalanması güç	İfade edilebilen ve kodlanmış bilginin yakalanması ve yayılımı kolay
Bilginin Aktarımı/Yayılımı	İnsan etkileşimine (yüz-yüze iletişim) dayalı aktarım mekanizmaları ile yayılımı zor ve sınırlıdır.	Belgeler, çizimler, standart iletişim prosedürleri, en iyi uygulama kılavuzları vb. uygulamalar aracılığıyla yayılımı kolay ve geniştir. Bilgi sistemleri, bilgi varlıklarının firma intranetleri (şirket içi iletişim ağları) üzerinden veya internet üzerinden yayılmasını kolaylaştırmada merkezi bir rol oynar.

Bilginin saklanması/depolanması	Kritik kişilerin örgütten ayrılmasıyla temel bilgilerin kaybedilmesi riski yüksektir.	Açık bilgi varlıkları, kodlanması, yararlanma mekanizmalarının oluşturulması (örneğin en iyi uygulamaların benimsenmesi) ile kilit kişilerden (ulaşılamama ve örgütten ayrılma durumunda) bağımsızdır ve kaybedilme riski azdır.
Bilginin Korunması	Rakiplere sızma olasılığı düşük	Zaman ve mekân kısıdı olmaması sebebiyle yayılması ve sızması kolaydır
Bilgi yaratımı	Bireylerin zihnindeki bilginin tanımlanarak etkileşim koşullarının düzenlenmesiyle gerçekleşir.	Bireylerin bilgiyi ifade etmesini sağlayacak resmi prosedürlerin oluşturulması yoluyla gerçekleşir.
Öğrenme	Doğru kişileri doğru koşullarda bir araya getirme ve teşvik etme sürecinde öğrenme gerçekleşir.	Yapılandırılmış yönetilen, prosedürlerle bilgi eksiklerini giderme amaçlı öğrenme benimsenmiştir.

Kaynak: Sanchez, 2005.

Bu bağlamda, bilgi stratejileri kapsamında örgütlerin ekonomik işlemlerini yürütme biçimi ve örgüt bilgisinin korunmasına yönelik olarak yaptıkları maliyet analizlerin de farklılaştığı görülmektedir. Öyleyse, ileride tartışıldığı gibi, Bilgi Alanı çerçevesinde, klan ve piyasa kurumsallaşmalarında, bilginin yapılandırılması ve yayılmasına bağlı olarak örgütlerin iki alanda farklılaşması öngörülmektedir;

1. Bilgi yönetimi ve ekonomik işlemlerin koordinasyonu;
2. Bilgi korunması ve rekabet avantajı ilişkisi

3.1. Klan ve Piyasa Yapılanmalarında Bilgi Yönetimi ve Örgütlerde Ekonomik İşlemlerin Koordinasyonu

Çalışmanın 2. Bölümünde Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde toplumlarda bilgi kullanım biçimlerine göre ortaya çıkan kurumsal alanların ve işlem yapılarının karşılıklı etkileşimi tartışılmıştır. Bu etkileşim içinde gelişen işlem yapılarının belirgin özellikleri de Tablo 4'te sunulmaktadır. Bilgi Alanı'nda piyasa yayılmış-kodlanmış ve soyut bilgi alanında çalışan piyasa merkezli çalışan bilgi yönetim yörüngesi ile yayılmış-kodlanmamış ve somut bilgi alanında çalışan yönetim yörüngesi farklıdır (Jang ve diğer., 2002). Öyleyse öncelikle klan ve piyasa örgütlerin farklılaştığı noktalara değinmekte fayda vardır.

3.1.1. Bilgi Alanı'nda bilgi yönetimi ve koordinasyon: Klan örgütlenmesi ve piyasa örgütlenmesi farklılaşması

Boisot 'un çalışmalarında (1995a, 1998) klan ve piyasa farklılaşmasında işlemlerin ne şekilde yürütüldüğü bazı önemli başlıklar altında toplanmıştır: Bunlar; bilginin yayılımı ve yapısal özellikleri, ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal (ortaklaşa) değerlerin paylaşımıdır.

3.1.1.1. Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri:

- Piyasalarda bilgi kodlanmış ve geniş şekilde yayılmış iken klanlarda bilgi kodlanmamış ve sınırlı yayılmıştır.
- Piyasalarda bilgi soyut (kategori sayısı azaltılmış) özellikler taşırken klanlarda bilgi somut (kategori sayısı azaltılmamış) özellikler taşır.

Birinci ve en temel farklılaşma bilginin yayılımı ve yapısal özellikleriyle ilgilidir. Yazara göre, piyasa türü örgütlenmelerde bilgi kodlanmış ve geniş şekilde yayılmış iken (Ör. Fiyatlar) klan türü örgütlerde bilgi kodlanmamış ve sınırlı yayılmıştır (Ör. Sözel gelenekler). Ayrıca, piyasa tipi örgütlenmelerde bilgi soyut (kategori sayısı azaltılmış) özellikler taşırken

klanlarda bilgi somut (kategori sayısı azaltılmamış) özellikler taşımaktadır. Bu farklılaşma bilgi yönetimi stratejilerinin odağını oluşturmaktadır. Buna göre, bilginin paylaşım şekilleri, bilgi iletişim teknolojilerinin ne şekilde kullanıldığı örgütler arasında farklılık göstermektedir.

3.1.1.2. İlişkilerin Yapısı:

- Piyasalarda ilişkiler kişisel olmayan ve rekabetçidir
- Klanlarda ilişkiler kişisel ancak hiyerarşik değildir.
- Piyasalarda kimlik önem taşımaz
- Klanlarda kimlik önemlidir.

Yazar'a göre (1995a, 1998) piyasa türü örgütlerde ilişkiler kişisel olmayan ve rekabetçi iken, klanlarda ilişkiler kişisel ancak hiyerarşik değildir. Bununla birlikte, piyasalarda kimlik önem taşımazken, klanlarda kimliğin önemli olduğu yine yazar tarafından vurgulanmıştır. Bu kapsamda, bireyselliğin veya grup aidiyetinin, başarı ve rekabet olgusuna etkisi araştırılabilir.

3.1.1.3. Amaç Uyumu

- Piyasalarda bireysel amaçlar önemlidir
- Klanlarda müzakere sonucunda oluşan amaçlar önemlidir.

Üçüncü özellik olan amaç uyumu konusundaki bakış açıları kapsamında; örgütler arasında, bireysel hedeflerin ve ortak hedeflerin ağırlığı konusundaki farklılaşmalar sorgulanabilir.

3.1.1.4. Koordinasyon

- Hem piyasalar hem de klanlar müzakere ve denetime açık yatay ilişkilerle koordine edilirler.

Piyasaların ve klanların koordinasyon özellikleri kapsamında; iç ve dış denetim ölçütleri, ekstra denetim katkısı sağlayabilecek örgütlere özgü yöntemler tartışılabilir.

3.1.1.5.Kurumsal (ortaklaşa) Değerlerin Paylaşımı

- Piyasalarda grup üyelerine ekonomik işlem özgürlüğü tanınması ile ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunlu değildir.
- Klanlarda temel olarak gruba sadakat gösterme ve ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunludur.

Son özellik ise ortaklaşa değerlerin paylaşımıdır. Yazar'a göre klanlarda temel olarak gruba sadakat gösterme ve ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunludur. Piyasa tipi örgütlenmelerde ise grup üyelerine ekonomik işlem özgürlüğü tanınması nedeni ile ortaklaşa değerlerin paylaşımı zorunlu değildir. Örgütlerde yazılı ve yazılı olmayan kurumsal değerler ve gelenekler, güven ilişkileri bu bakış açısıyla ele alınabilir.

Yukarıda ele alından tartışmalar doğrultusunda, aşağıdaki iki önerme ileri sürülebilir:

Önerme 1: *Bilginin kodlanmamış ve sınırlı yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel, amaçların ortak olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olduğu örgüt yapıları klan tipi olacaktır.*

Önerme 2: *Bilginin kodlanmış ve geniş yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel olmadığı, amaçların bireysel olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olmadığı örgüt yapıları piyasa tipi olacaktır.*

1. ve 2. önermelerde ileri sürüldüğü gibi klanlar ve piyasaların farklılaştığı boyutlar aynı zamanda örgütün tüm ekonomik faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü hakkında genel bir iş yapış biçimi ya da modeli çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Ancak Bilgi Alanı'nın genel önermesine göre, tüm bu farklılaşmalar temelde örgütlerde kullanılan bilginin yayılımına (yayılmış-yayılmamış) ve yapısal özelliklerine (soyut-somut, kodlanmış-kodlanmamış) bağlıdır (Sargut, 2015: 154). Bazı çalışmalarda bilgi stratejileri ile bilgi yönetimi stratejileri farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır (Ör. Denford ve Chan, 2011). Örneğin, bilgi stratejisi olarak keşif ve kullanma stratejileri, bilgi yönetimi yazınında kişiselleştirme veya kodlama stratejileri olarak yerini almakta ve bu kavramlar birbirlerini tamamlayarak gelişmekte ve bilgiyle ilgili konularda örgütsel olguları açıklamada daha yeterli hale

gelmektedirler (Ör. Hansen ve diğer., 1999; Zack, 1999). Ancak, bu çalışmanın yönetim ve örgütlenmenin, içinde bulunduğu alanlar çerçevesinde farklılaştığını ön gören yaklaşımıyla, bu ayrımın çok net olmadığı, ancak teknik konular kapsamında bilgi yönetiminin ayrıştırılabileceği tartışılabilir. Bilgi stratejileri kapsamında gelişen bilgi yönetiminin, yukarıda sunulan boyutlar çerçevesinde, örgütün tüm iş yapış ve yönetim süreçlerine etkisi bu iki önerme ile sınanabilir. Takip eden bölümde örgütlerde bilginin, rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülebilmesi kapsamında, hangi yollarla korunacağı ele alınmaktadır.

3.2. Örgütlerde Bilgi Korunması ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Bu çalışmada Bilgi Alanı Modeli'nin sunduğu boyutlarda, klanların ve piyasaların bilgi ve bilgi yönetimi stratejilerine bağlı olarak iş yapış biçimlerinde farklılaşacakları öngörülmektedir. Bilgi yönetimi stratejileri kapsamında ele alınan keşif ve kullanma stratejileri, March'ın (1991), örgütsel öğrenmede keşif ve sömürü üzerine çalışmasına dayanmaktadır. Örgütsel öğrenme boyutu açısından ele alındığında, kullanma ve keşif stratejileri, firmalar arası ve firma içinde çeşitli davranışları ve sonuçları yorumlamak açısından faydalı bir çerçeve oluşturmuştur (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010). Bilgi Alanı açısından ise bu çerçeve iki tür öğrenme stratejisiyle uyumlanmaktadır: Bunlar Schumpeteryan Öğrenme (Keşif), ve N-Öğrenme (Kullanma) stratejileridir. Schumpeteryan öğrenme ve N- öğrenme stratejileri, Bilgi Alanı yazınında tanımlanan Değer paradoksunu yönetmede firma davranışlarını, bilgi stratejilerini, bilgi yönetimi stratejilerini, inovasyon ve stratejik ittifaklar gibi boyutlarla ve bütüncül bir şekilde ele almaya yardımcı bir yaklaşım sunmaktadır. Böylece, genel olarak firmaların nasıl bir rekabet anlayışı olduğu tanımlanabilir ve bilgisi koruma davranışlarındaki farklılaşma bu bağlamda değerlendirilebilir.

3.2.1. Klanlarda ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı ve ‘Değer Paradoksu’

Bilgi Alanı (Boisot ve Child, 1999), bilgi aktarımı biçimlerinin ve kurumlarının karmaşıklığını ve bu kurumların birbiriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Stratch ve

Everett, 2006). Örgütlerin bilgilerini korumada nasıl bir bilgi yönetimi stratejisi izleyeceklerinin de bu karmaşık süreçlere bağımlı olarak şekillenmesi beklenir. Bir önceki bölümde Şekil 11’ de piyasa, bürokrasi, klan ve tımarlar olmak üzere dört farklı kurumsal alan veya işlem yapısı anlatılmıştır. Örgütlerin rekabet avantajı kaynağı olan örgüt bilgisinin kullanımını nasıl yönettikleri ve bu bilgiyi nasıl korudukları, örgütlerin Bilgi Alanı’ndaki konumlarından takip edilebilir. Bu konuma ait özellikler bilginin yapılandırılması ve bilgi akışına bağlı olarak örgütün tüm ekonomik işlemlerini nasıl yürüttüğü hakkında bir öngörü sunmaktadır. Bu çalışmada sunulan 1. ve 2. önermeler de bu öngörüye dayanmaktadır.

Bilginin aktarılabilirdiği bu potansiyel toplumsal yapılar, bilgi akışlarının hem ürünü hem de yaratıcısı olarak tanımlamaktadır (Stratch ve Everett, 2006). Araştırmalara göre, bilginin aktarılabilirdiği sosyal yapılar, aynı zamanda iç organizasyon yapısı ve kontrol mekanizmalarını da oluşturmaktadır (Stratch ve Everett, 2006). Örneğin, Japon firmalarının 1970’lerin sonları ve 1980’lerin başlarındaki üstün işletmecilik özellikleri bu anlamda dikkati çekmiştir (Wilkins ve Ouchi, 1983). Kurumsal Dünyada Boisot ’un (1995a: 405), Japon firmalarını Bilgi Alanı’nda klan kurumsallaşmalarına örnek olarak konumlandırması klan işlem yapısının önceliklerini anlamaya yardımcı bir çerçeve çizmektedir (Boisot, 1995b: 502; Stratch ve Everett, 2006). Buna göre; klanlar, göreceli olarak kodlanmamış bilginin yalnızca güvenilir klan üyelerine sağlandığı kurumsal tabanlı bir bilgi yayılım biçimini temsil eder. Klanlar ayrıca hiyerarşik olmayan aile benzeri gruplar olarak da tanımlanabilir, boyutları sınırlıdır ve somut olmayan bilgileri dahili olarak aktarır.

Wilkins ve Ouchi’ye (1983) göre; örgütler becerilerine bağlı olarak bazı kontrol mekanizmalarını daha ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar. İşlem Maliyeti Kuramı’na göre işlemleri yönetmede temelde birbirine alternatif “piyasa”, “bürokrasi” ve “klan” olmak üzere üç çeşit kontrol mekanizması bulunmaktadır (Ouchi, 1980). Bu mekanizmalardan klanlar yerel olarak paylaşılan bilgi veya kültürü oluşturmada çaba sarf etmekte ve “amaç uyumunu” sağlama yoluyla belirsiz ortamlarda daha iyi performans göstermektedir (Ouchi, 1980; Wilkins ve Ouchi, 1983). Klan, her bir üyeyi bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle birleştirecek şekilde tamamen sosyalleştirerek işlev görür ve böylece örgüte hizmet etme motivasyonu sağlar. Birleştirilen hedefler bireyleri sosyalleştirerek, onlara işleri halletmenin en iyi yolu hakkında bilgi sağlar ve bu yönde karar alma sürecini neredeyse içgüdüsel hale

getirir (Ouchi ve Price, 1978: 36). Ancak, Ouchi'nin klan yapısında (1980) Bilgi Alanı'nda tanımlanan klan yapısından farklı olarak, örgüt performansını paylaşılan sosyal anlamlarla garantilemeye çalışmaktansa, eşitsizliğin giderilmesi yolunda klanları bir arada tutan “amaç uyumunun” sağlanması yoluna gidilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Bilgi Alanı'nda klanlar bilginin hem kodlanmadığı hem de sınırlı yayıldığı kurumsal alanlardır. Bunlar, küçük, yüz-yüze iletişim kurabilen ve kodlanmamış somut bilgiyi paylaşan gruplardır (Sargut, 2015: 153).

Ekonomistler bilgi varlığının değerini hem faydasının hem de nadirliğinin bir fonksiyonu olarak görmektedir (Boisot, 2013 :125). Fiziksel varlıklardan farklı olarak bilgi varlıklarından değer elde edilmesi sürecinde bir “değer paradoksu” ortaya çıkmaktadır (Boisot, 2013: 125). Değer Paradoksu Bölüm 2.3. de detaylı olarak ele alınmaktadır. Bilgi Alanı'nda bilgi varlıklarının kodlanma ve soyutlanma ile ifade edilip değer yaratacak şekillerde kullanılmaya başlanmasıyla maksimum derecede fayda elde edilmesine karşın bu bilgiler, hızlı yayılma ile nadir bulunabilmesi özelliğini kaybetmeye başlamaktadırlar (Griffiths ve diğer., 1998). Bilginin yayılabildiği ölçüde korunmasının güçleşmesi, bilginin nadir bulunabilir olmasından kaynaklanan değerini kaybetmesine sebep olmaktadır. Ancak bu teknolojik varlıkların yönetiminde söz konusu olduğunda bir paradoks oluşturur (Boisot, 1995b). Teknoloji ve bilim yapılandırılarak daha önce şekil vermesi ve anlatılması zor olan bilginin karmaşıklığının azaltılması ve basitleştirilmesi ile gelişir. Aynı zamanda bu durum bilginin kodlanma derecesinin artması demektir. Bu paradoksun nasıl yönetileceği, bilgi yönetiminde bilginin korunması/ saklanması veya yayılması tercihlerini belirleyen kurumsal etkilere bağlıdır. Kodlanmamış ve somut bilgiye nazaran çok daha hızlı yayılabilir olan bu bilginin korunabilmesi için kurulan patent mekanizmaları ve gizlilik anlaşmaları gibi yollar bu bilgilere geçici bir tekel olma durumunu getirmektedir (Boisot ve diğer., 2007; Boisot, 2013). Diğer taraftan yayılması daha güç olan örtük bilgi, yeni bilginin ortaya çıkmasıyla hızla değer kaybetmeye mahkumdur. Ayrıca bu bilginin, paylaşılmadan bir bireyin zihninde kalabilmesi gibi sebeplerle, saklama maliyetleri yükselmektedir.

Boisot 'un analizinde, modern firmalarda, kullanılan bilginin yapısına bağlı olarak, iki tür değer paradoksu yönetim şeklinin olduğu tartışılabilir (Boisot, 1995b). Bu kapsamda, Boisot (1995b: 389) firmanın teknoloji ya da bilgi yönetimi stratejilerini “bir konum savaşı”

ya da bir “hareket savaşı” olarak nitelendirmektedir. Birinci tip strateji (Neo-Klasik veya N-öğrenmesi), firmayı piyasa güçlerinin dengeleyici eylemine karşı koymak amacıyla teknolojik varlıklarını biriktirmeye yönlendirir. İkinci tip strateji (Schumpeteryan veya S-öğrenmesi) ise firmayı piyasa dengesinin ötesine ve yeni fırsatlara doğru götürecekteki teknolojik varlıklarının seçici bir şekilde dağılması/paylaşılması için baskı yapar. Tablo 9’da Bilgi Alanı’ndaki işlem yapılarının kullandığı değer paradoksu yönetim şekilleri, N-Öğrenmeci (piyasa) ve S Öğrenmeci (Klan) temel farklılaşmasına göre; temelde bilgi stratejilerine göre, rekabet avantajı öncelikleri, ekonomik değerin yaratılması, ekonomik değerin yitirilmesi ve piyasa dengesi kavramları kapsamında özetlenmektedir (Boisot, 1995b; Griffiths ve diğer., 1998).

İlk olarak, N-Öğrenmeci stratejide firmanın bilgi stratejisi, yapılandırılmış bilgiye dayanırken, S-Öğrenmeci stratejide, yapılandırılmamış bilgiye dayanmaktadır. İkinci olarak, N-Öğrenmeci firmalar tekelci güç olmaya ve şimdiki getiriye, S-Öğrenmeci firmalar, katma değere, gelecekte yatırımlara ve piyasaya ilk giren olma avantajını yakalama üzerine kurgulamaktadırlar. Üçüncü olarak, N-Öğrenmeci firmalar, bilgiden ekonomik değerin yaratılmasında bilgiden uzun süre verimlilik elde etmeye odaklanırken, S-Öğrenmeci firmalar, yenilikçilik üzerine çalışmaktadırlar. Dördüncü ve beşinci farklılıklar ekonomik değerin yitilmesi ve piyasa dengesiyle ilgilidir. Buna göre; N-Öğrenmeci firmalar için ekonomik değerin yitirilmesi, yayılma ile gerçekleşirken, S-Öğrenmeci firmalar için yeni bilginin çıkması sonucu meydana gelmektedir. Buna paralel olarak son olarak piyasa dengesi N-Öğrenmeci firmalar için yayılma ile gerçekleşirken, S-Öğrenmeci firmalar için sürekli değişmektedir. Sonuç olarak, bilgi stratejileri ve bilgi varlıklarının kodlama ve soyutlama derecesi, rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi kapsamındaki tüm süreçleri etkilemekte ve bu bağlamda bilgi koruma davranışlarını şekillendirmektedir.

Tablo 8. Klanlarda ve Piyasalarda Değer Paradoksu Yönetimi

DEĞER PARADOKSU YÖNETİMİ	N-ÖĞRENMECİ “Piyasa”	S-ÖĞRENMECİ “Klan”
Bilgi Stratejisi	Yapılandırılmış, Kodlanmış Standardize edilmiş	Açık uçlu, Yapılandırılmamış
Rekabet Avantajındaki Öncelikler	Şimdiki getiri – Tekelci Güç, En iyi uygulama	Gelecekteki getiriler – Piyasaya ilk giren avantajı, Yayılması zor, katma değerli ürünler
Ekonomik Değerin Yaratılması	Bilgiden uzun süre elde edilen verimlilik	Yeni seçenekler yaratma (İnovasyon)
Ekonomik Değerin Yitirilmesi	Yayılma ve taklit edilme sonucu	Yeni bilginin ortaya çıkması sonucu
Piyasa Dengesi	Yayılma ile dengelenen	Yeni bilgi ile sürekli değişen

Kaynak: Boisot, 1995b; Griffiths ve diğer., 1998.

Bilgi Alanı’ndaki konumlarından yola çıkıldığında, genel olarak karmaşık ve belirsizlik içeren işlemleri yönetmede etkin olmaları ve diğer koordinasyon özellikleri ile klan kurumsallaşmalarının, S-öğrenme stratejisi (Boisot, 1995a: 417) yolu ile bilgi varlıklarını yönettikleri öngörülebilir. Boisot’ un Bilgi Alanı’nda, genel olarak klanların karmaşık ve belirsizlik içeren işlemleri yönetmede etkin olması, genel paradigmanın ortaklaşa çıkarı belirleyebilmede örgüt üyelerine yol gösterici olması ve sonunda ortak bir kazancın olacağına dair inanca bağlı olarak gelişen amaç uyumunun son derece yüksek olmasına bağlıdır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Bu örgütlenmelerde denetim biçimi olarak ortak değer ve inançlar, gelenekler ve karşılıklı güven de bir disiplin aracı olarak kullanılmaktadır (Sargut, 2001). Ayrıca, klanlar yüz yüze ilişkilerle dar gruplar içinde bilginin paylaşıldığı geniş bağlamlı kültürler olarak iç grup bilgisine sahip olmayı bir tür üstünlük sebebi olarak görmektedirler (Boisot ve Child, 1988; Boisot, 1995a; Sargut, 2015). Belirsizlik ve karmaşıklık içeren

işlemler de Bilgi Alanı kapsamında kodlanmamış bilgi ile yapılan işlemler olarak değerlendirilir (Boisot, 1982). Özgün bilgiler genellikle kodlanmamış ve örgüte özgü bilgilerdir. Bu sebeple bu bilgiler örgüte dışarıda bulunması olanaksız bir know-how'ı da beraberinde getirmektedirler. Bunun sonucunda ortaya çıkan ilk hareket eden olma ve yenilikçilik fırsatları bu tip örgütlere uzun dönemli rekabet avantajı kaynağı olarak geri dönmektedir.

Örgütler, kısmen teknolojilerinin kendine özgü özelliklerine kısmen de kendi teknolojileri hakkında nasıl düşündüklerine (sistem ya da ayrı) bağlı olarak ya teknolojilerini saklama ya da paylaşma yoluna giderler (Boisot, 1995b). Klanlar koordinasyon özellikleri nedeniyle sistem olarak algıladıkları teknolojileri ile sürekli yenilik ortaya çıkarabilecek potansiyel know-how veya yetkinliğin korunmasına odaklanmaktadır. Seçici bir şekilde teknolojilerini paylaşma yoluna giden bu örgütler, bariyerleri yükseltme yolu ile teknolojilerini koruma için gösterecekleri çabayı, yenilikçilik yolu ile ilerlemeyi sağlayacak, potansiyeli yüksek ve sızması zor özellikteki iç grup bilgisini koruma için gösterecektir. Klanların, ürün veya süreç niteliklerinin açık uçlu spesifikasyonu ve keşfe dayalı öğrenme yaklaşımı piyasanın dengeleyici güçlerine karşı direnç oluşturmaktadır (Griffiths ve diğer., 1998). Öyleyse, klanların uyumlu olduğu S-Öğrenme stratejisi, örgütün rekabet avantajının sürdürülebilirliğini, getirisi uzun vadeli olan, katma değerli ve taklit edilmesi zor bilgi varlıkları ortaya çıkaran örgüt bilgisinin korunmasına dayandırmaktadır. Klanların karmaşık bilgi yönetimindeki başarısı, içe dönük ve iç grup bilgisini korumaya daha yatkın örgütsel yapılar olması katma değerli ürünlerin ortaya çıkması eğilimini pekiştirerek bu tip uzmanlık gerektiren yatırımların içselleştirilmesi tercihini de öne çıkarabilir.

Diğer taraftan karmaşıklığın azaltılması amacıyla daha kodlanmış ve soyut bilgi ile çalışan, sınırsız bilgi yayılımının olduğu, amaç/değer uyumunun zorunlu olmadığı ve bireyselliğin ön planda olduğu piyasa yapılarının ise 'kullanma' "N-Öğrenmesi stratejisi" (Griffiths ve diğer., 1998) ile dışa dönük değer yaratan tercihleri sunması beklenebilir. Piyasa özellikleri ile çalışan firmalar dengeleyici N-öğrenmesi süreçleri ile pazardaki rekabet şartlarını düzenler, standartlaştırır ve bunu görünür hale getirirler (Griffiths ve diğer., 1998). Bu standartlaşma, bilgi varlıklarının kolayca taklit edilebilmesi sebebiyle yayılmasına, nadirliğini kaybetmesine ve dolayısıyla piyasanın dengeye ulaşmasına sebep olacaktır. Bu

durum ise firmanın tekel gücünden elde edebileceği getirinin düşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, bilginin ifade edilebilir olması ile yasal formlarda kontrol edilebilmesi de bilgi korumada başka bir boyut olarak tartışılabilir. Bu durumda bilginin kodlanabildiği kadarıyla korunabilmesi için sözleşmelerin eksiksiz yapılması veya patent gibi hukuksal mekanizmaların düzgün işleyebilmesi baskısı daha fazladır. Öyleyse, yayılması ve taklit edilmesi kolay olan ‘en iyi uygulamaların’ nadirliğini kaybetmesi kolay olduğundan yüksek koruma bariyerlerinin oluşturulmasıyla bunlardan mümkün olan en yüksek ticari getiriyi elde etmek piyasa kurumsallaşmaları için rekabet avantajının korunmasında öncelik haline gelmektedir. Bu durumda piyasalarda rekabet avantajının sürdürülebilirliği, ürünün ilk ortaya çıkmasından sonra ne kadar uzun süre dolaşımda kalacağı ve ne kadar gelir yaratacağı olgusu üzerine kurgulanır. Piyasalar, bu sürenin uzatılması için ortaya konulan bariyerlerin yükseltilmesi üzerinde çaba harcamakta ve bir nevi “konum savaşına” (Boisot, 1995b) girmektedirler. Böylece, bu işlem yapıları için şimdiki ticari getirinin korunması rekabet avantajının korunmasında öncelikli hedef haline gelmektedir. Her iki işlem yapısı için de bilgi varlıklarından elde edilen değerin yönetilmesinde firmanın elde edeceği rekabet avantajının gözetilmesi söz konusu olsa da klan kurumsallaşması bir “hareket savaşına” (Boisot, 1995b) girerek, katma değeri yüksek ürün veya süreç bilgisini koruyarak sürekli yeni değer elde etme üzerine çaba sarf etmektedir. Bu yapılar için ticari getiriler ise bu sürecin doğal bir sonucudur. Diğer taraftan, karmaşıklığın azaltılması stratejisi kapsamında yüksek kodlama ile çalışan piyasalarda, taklit bariyerlerinin düşük olması ve bilgi sızıntısı ihtimalinin yüksek olması nedeniyle yüksek getiri döneminde uzun süre kalmaya odaklı şimdiki ticari getiriye dayalı bir rekabet avantajı yaratma eğilimi öne çıkmaktadır. Öyleyse; klan işlem yapısının özellikleri örgütleri daha çok iç bilginin korunması ile yenilikçilik ile değer yaratma yönünde bir bilgi yönetimi benimsemeye, piyasa işlem yapısının özellikleri ise örgütleri daha çok bilginin ticari boyutu ile değer yaratma yönünde bir bilgi yönetimi benimsemeye doğru yönlendirebilir. Bu tartışmalar kapsamında aşağıdaki gibi bir önerme öne sürülebilir.

Önerme 3: *Klanlar için bilgiden elde edilen katma değerın korunması ticari getirilerin korunmasından daha önemliyken, piyasalar için ticari getirilerin korunması bilgiden elde edilen katma değerin korunmasından daha önemlidir.*

3.2.2. Klan ve Piyasalarda Bilginin Korunması ve Bilgi İletişim Teknolojileri

Örgüt bilgisinin korunmasını ‘paylaşılması istenmeyen bilginin yetkisiz kişilere sızıntılarını önleme’ boyutuyla (Ahmad ve diğer., 2014) ele alan bu çalışmada, Bilgi Alanı’nda sunulan koordinasyon özellikleri çerçevesinde klanların iç grup bilgisini korumaya daha yatkın kurumsallaşmalar olduğu sunulan önermelerle tartışılmıştır. Bütün işlem yapılarının içinde en üst düzeyde karmaşıklık içeren yapılar olarak klanlar (Boisot ve Child, 1999: 243) güven ve değerlerin paylaşılmasıyla belirsizliği ve muğlaklığın getirdiği riskleri karşılıklılık esası ile aşarak yenilenme ve uyum konusunda başarılı bir dinamik denge kurmak için zaman ve enerji harcamaktadır.

Ekonomik temelli bakış açısında, sınırlı rasyonelliğin istenmeyen sonuçları kapsamında ortaya çıkabilecek fırsatçılıklar sadece tamamlanmayan veya eksik sözleşmelere dayandırılmaktadır. Williamson (1979, 1981) insan doğasından kaynaklanan sınırlı rasyonellik ve fırsatçılığı birbiriyle katı bir şekilde ilişkilendirilmemişse de bunun etkilerini ekonomik sonuçlar açısından değerlendirmiştir. Buna göre; İşlem Maliyetleri Kuramında örgüt, işlem maliyetlerinin artmasına sebep olan ve insan doğasından kaynaklı sınırlı rasyonellik ve fırsatçılığın kontrol altına alınabilmesinde koordinasyon yetenekleri açısından ve sözleşmeye dayalı maliyetleri azaltabilen bir yapı olarak öne sürülmektedir. Bilgi Temelli Yaklaşımlara göre ise örgüt, mutlaka fırsatçılıktan kaynaklanması gerekmeyen maliyetleri iyi yönetebilen, bir bilgi asimetrisi ve örtük bilgi paylaşımı söz konusu olduğunda bilgi kaçacağını önleyebilen, bilgi temelli yeteneklerini koruyabilen, bilgiyi daha kolay ve etkin bir şekilde uygulayıp transfer edebilen bir yapı olarak gösterilmektedir (Wolter ve Veloso, 2008). Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde, örgütlerde, kodlanmamış (örtük) bilgiye sahip olmanın getirdiği eşsiz ve kayırmacı ilişkilerin sonucu ortaya çıkan ve ekonomik temelli olmayan fırsatçı durumların ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir (Boisot ve Child, 1988). Yine bu ilişkilerin kontrolü de ekonomik temelli olmayan formlarda görülebilir veya desteklenebilir. Bu kapsamda, Williamson ve Ouchi’nin (1981) “yumuşak sözleşme” olarak kabul ettikleri, Williamson’ın ise daha önce “atmosfer” olarak ele aldığı, gayri resmi, kodlanmamış ve güven temelli ilişkilerin ekstra yönetim kontrolü sağlayabileceği kabul edilmiştir (Boisot, 1982; Boisot ve Child, 1988). Birçok ekonomist ve örgüt kuramcısı, kültür ve örgüt performansı

arasında bir bağ kurmamış olsa da örgütün kendi baskın kültürünün ayrıca bir kontrol mekanizması oluşturduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Aslında İşlem Maliyeti Kuramı'nın genişletilen hipotezlerinde değinildiği gibi, örgüt-piyasa kontrolünden farklı olarak klanların sosyal öğeler içeren kontrol mekanizmasını oluşturmak üzere ortaya atılması bu girişimin bir sonucudur. Bilgi Alanı Modeli, Wilkins ve Ouchi'nin (1985) "paradigma" olarak adlandırdığı, örgütün özgün bilgi kaynaklarının korunmasında baskın olarak kullandığı kontrol biçimlerinin araştırılması için bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla istenmeyen bir bilgi akışını kontrol edebilmede klanların ortaya koyduğu sosyal bir baskı veya kontrol mekanizmasının geçerliliği tartışılabilir. Bu yönetim kontrolü ise bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile başka bir içerik kazanmıştır.

Bilgi Alanı ile ilgili yazında çok önemli bir yere sahip olan temel örneklerden biri "Cern Atlas Deneyi" örneğidir (Canals, 2013: 155). Bu örnekle yeni bilgi ve iletişim teknolojileri ile sanal ortamda yaratılan bir uluslar ötesi iş birliğinin, güven ve değer paylaşımı öğelerini destekleyerek kendi denetim mekanizmasını işler hale getirdiği ve böylece proje takımının bir klan gibi çalıştığının altı çizilmektedir (Boisot, 2013: 143). Yeni bilgi ve iletişim teknolojileri hem veri işleme hem de veri iletim kapasitelerini arttırmaktadır (Boisot, 2013: 147). Bu süreç farklı kurumsallaşmalar söz konusu olduğunda iki etki yaratmaktadır; birinci etkinin piyasa süreçlerini, ikinci etkinin ise iletişimi 'yeniden kişiselleştirerek' klan türü süreçleri desteklediği görülmektedir (Boisot, 2013: 148). Bu etkiler şu şekilde tanımlanmaktadır:

1. Yayılma Etkisi (*Diffusion Effect*): Tüm kodlama ve soyutlama seviyelerinde, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri daha fazla veriyi işleyebilir ve birim zaman başına şimdiye göre daha fazla kişiye daha fazla veri iletebilir.
2. Bant Genişliği Etkisi (*The Bandwidth Effect*): Bilgi Alanında belirli bir hedef popülasyona şimdiye kadar olduğundan daha düşük bir kodlama ve soyutlama düzeyinde ulaşılabilir. Örneğin, otuz yıl önce teleks tarafından yapılan iletişim artık canlı ve gerçek zamanlı iletişime izin veren video konferans yoluyla gerçekleşmektedir.

Bu örnekten yola çıkıldığında, klanların bilgi teknolojilerini daha çok koordinasyon amaçlı kullanmalarına karşın piyasaların bu teknolojileri bilgiyi erişebilir hale getirme ve depolama yönünde kullandıkları öngörülebilir. Böylece, piyasa işlem yapılarında bilgi depolanması ve bilginin kişisellikten uzaklaştırılıp belgelenmesi adına yüksek düzeyde bilgi teknoloji yatırımlarının öne çıkması ve bilginin arşivlenerek saklanması boyutu önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojileri standartlaştırılmış (kodlanmış) ve hızlı bir veri transferi sistemini de yaratmakta ve bilgiyle ilgili belirsizlikleri azaltmaktadır (Child, 1987). Bilgi Alanı çerçevesinde ise bu durum aynı zamanda bilginin yayılım kontrolünün de zayıflaması anlamına gelmektedir.

Piyasa işlem yapılarında kullanılan bilginin yapısal özellikleri (yüksek derecede kodlama ve soyutlama ile çalışılması) bilişsel karmaşıklığı azaltmakta, örgütü kişisellikten uzaklaştırmakta, rekabete dayalı ilişkileri öne çıkarmaktadır. Bu örgütlerde bilginin belgelenebilir, depolanabilir ve daha ulaşılabilir olması, çalışanların ayrılması durumunda bilginin kişiyle birlikte örgütten sızma düzeyini azaltmaktadır (Boisot, 1995a, Hansen ve diğer., 1999). Bu tür örgütlerde bilgi yönetiminde insana odaklanmanın aksine açık ve kodlanmış bilgilerin daha iyi saklanabilmesine olanak verecek olan bilgi teknolojilerine yapılan kayda değer bir yatırıma odaklanma söz konusu olacaktır (Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999).

Diğer tarafta klan kurumsallaşmasında kullanılan bilginin yapısal özellikleri (düşük derecede kodlama ve soyutlama nedeniyle yüz-yüze iletişimi gerektiren) nedeniyle, örgütte karmaşıklık içselleştirilmekte, bilişsel karmaşıklık artmakta, daha kişisel ve karşılıklılık esas gerektiren bir yapı öne çıkmakta, örgüt, gruba sadakat çekirdek kurumsal değeri çerçevesinde ekonomik işlemlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda, örtük bilginin kullanılmasının ve saklanmasının zorluklarına değinmek gerekir. Bu tür bilgilerin aktarımı ve ifade edilebilirliğinin zor olması, iletişimsel zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Bilgi yönetimi açısından ele alındığında ise bu tür bilgilerin bireylerin zihninde bulunması nedeniyle depolanması zordur. Bu nedenle, çalışanların örgütü terk etmeleri durumunda örtük bilgilerin kaybedilmesi gibi riskler daha fazladır. Ayrıca, daha önce de değinildiği gibi, henüz bu bilgiler paylaşılmadan üstüne yeni bilginin gelmesi durumunda, bilginin lokal olarak kalması ile değerinin kaybedilmesi durumunu söz konusu olabilir. Aynı zamanda örgüt içinde

bilginin pratikte fikri mülkiyet hakları ile korunmasının güçlüğü ve paylaşmanın getirebileceği güç kaybından dolayı bu tür bilginin paylaşımına karşı isteksizlik de bu bilgiden yararlanılmasını güçleştirebilir. Ancak değinildiği gibi bu durumlar sosyal denetim mekanizmaları ya da klanların kendine özgü koordinasyon yöntemleri ile oldukça başarılı bir şekilde kontrol edilebilmektedir. Sonuç olarak, klanların ortaya koyduğu, ‘atmosfer’ ya da ‘yumuşak sözleşme’ kavramlarının üzerine inşa edilmiş olan sosyal bir baskı veya kontrol mekanizmasının bilgi sızıntısını kontrol edebilmedeki geçerliliği tartışılabilir. Buna bağlı olarak, bireysel değerlerin önde tutulduğu piyasa kurumsallaşmasından farklı olarak kapalı ve ortaklaşacı bir kültüre sahip olunması sebebi ile klanlarda bilgi saklamanın doğal olarak daha kolay olduğu savunulabilir. Bu tartışmalar kapsamında son önerme aşağıdaki yönde olacaktır.

Önerme4: *Bilgi koruma maliyetleri, kodlama ve soyutlamanın düşük olduğu ‘klan kurumsallaşmasında’ kodlama ve soyutlamanın yüksek olduğu ‘piyasa kurumsallaşmasına’ göre daha düşük olacaktır.*

Bir sonraki bölümde, Türkiye’de piyasa ve klan kurumsallaşması özelliklerini taşıyan aile işletmelerindeki genel iş yapış biçiminin ve bilgi koruma davranışlarının nasıl farklı olabileceği genel olarak Türkiye’deki aile işletmeleri yazınıyla ele alınmaktadır. Bu kapsamda, Türkiye’nin kurumsallaşma süreçleri ve Bilgi Alanı’nda gelişimi, Türkiye’deki aile işletmelerinin ortaya çıkışı ve yönetsel özellikleri ele alınmaktadır. Bu çerçevede ele alınan yazına göre, Türkiye’nin Bilgi Alanı gelişiminde, teknik ve kurumsal çevrelerin birbirini sürekli olarak etkiledikleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan aile işletmelerinin piyasa ya da klan tipi şirket yönetimi özelliklerini birlikte ya da birini daha baskın olarak taşıdığı tartışılmaktadır.

Bilgi Alanı bağlamında Türkiye’deki aile işletmelerinin bilgi yönetimi ve koordinasyon özelliklerinin de bu çerçevede olduğu tartışılmaktadır. Buradan yola çıkarak aile işletmelerinin temel yönetsel özelliklerinin Bilgi Alanı bağlamında bilgi koruma davranışlarına ne şekilde yansıyabileceği konusunun bu çalışmada araştırılmak istenen temel sorunsal olarak ele alındığı belirtilmektedir. Bu kapsamda 4. Bölümde Türkiye’nin toplum

olarak Bilgi Alanı kullanımı açısından nasıl değerdendirilebileceği, Türkiye’de aile işletmelerinin ortaya çıkışı ve bu işletmelerin genel iş yapış biçimleri ele alınmaktadır.

BÖLÜM 4. TÜRKİYE’DE BİLGİ ALANI YÖNETİMİ

Bilgi Alanı Modeli’nde bilginin yapılandırılması ve yayılmasına bağlı olarak toplumların veya örgütlerin farklı işlem alanlarında faaliyetlerini sürdürmeleri öngörülmektedir. Bu kapsamda Türkiye’deki baskın örgütlenme biçimlerinden biri olan işletme gruplarının (holdinglerin) bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımına bağlı olarak işlemlerini nasıl yönettikleri Bilgi Alanı yönetimleri bağlamında ele alınabilir.

Bilgi Alanı’ndaki işlemlerin farklı sistemlere ya da kurumlara göre sürdürülme biçimleri 1. Bölümde Tablo 1’de belirli değişkenlere göre karşılaştırılmalı olarak verilmektedir. Bu işletmelerde bilgi yönetimi çerçevesinde örgüt içi faaliyetlerin nasıl olduğu ve değerli bilginin korunmasında bu faaliyetlerin hem örgüt içi hem de örgütler arası iş yapış biçimlerinde nasıl gerçekleştiği bu kapsamda ele alınabilir. Boisot bu bakış açısıyla İşlem Maliyeti ve Kaynak Temelli Yaklaşımları birleştirdiği çalışmalarda, (Ör. Boisot, 1986) İşlem Maliyeti Kuramının bakış açısını genişletirken kurumsal firma yönetimlerindeki farkların açıklanabileceği bir tipolojiyi de oluşturmuş olmaktadır.

Bilgi Alanı’nın evrimsel bir yaklaşım olduğu akılda tutularak Türkiye’nin Bilgi Alanı gelişiminin tanımlanmasıyla örgütlerin hangi kurumsal alan veya alanların içinde işlemlerini gerçekleştirdiği tartışılabilir. Bunun için sırasıyla, Türkiye’deki modernleşme süreci, bu bağlamda örgütlerde bilginin kullanılma biçimleri ve Bilgi Alanı ilişkisine değinildikten sonra, Türkiye’deki işletme grupları Bilgi Alanı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu işletmelerin hem bilgi yönetimine yaklaşımları hem de bilgi koruma davranışlarının hangi kurumsal etkilerle şekillendiği de bu kapsamda araştırılmalıdır. Bu bakış açısı Bilgi Alanı’yla sunulan bir tipolojiyi açıklamanın ötesinde işletme gruplarının faaliyetlerini sürdürdükleri ülkenin bağlamına ait özellikleri de gündeme getirmektedir. Bu kapsamda, çalışma, temel araştırma sorusunun cevaplanmasının yansıra, işletme gruplarının öne çıkan yönetim biçimlerinin özelliklerini bağlamıyla birlikte ele alarak bazı toplumsal konulara açıklık getirme niyetini de taşımaktadır.

4.1.Türkiye’de Kurumsallaşma Süreçleri, Kurumsal Değişim ve Aile İşletmeleri

Sargut (2003, 2015), Boisot ve Child’ın (1988) bilginin kullanılma biçimlerine göre örgüt yapılarını sınıflandırdıkları tipolojisini referans alarak Türk toplumunun iş yapış şekliyle ilgili öngörülerde bulunmaktadır. Buna göre; bilginin kullanılma biçimi nedeniyle kurumsal alanlarda oluşan farklılaşma ekonomik işlemlerin yürütülme biçimlerini de etkilemektedir (Sargut, 2003). İşlem maliyetlerinin azaltılması için en uygun örgüt yapıları ya da işlemler de bu kapsamda gerçekleşecektir. Bu kapsamda, Türkiye’de ideal bürokrasi ve piyasa yaklaşımıyla çatışan olgular olduğu, bu sebeple Türk toplumundaki yapılanma ve yönetim süreçlerinin daha çok tımar ve klan işlem tipolojilerine uyumlu olduğu, kurumsal çevrelerin ve işlerin yapılma biçiminin de tımar ve klan tiplerinin önünü açabileceğini tartışılmaktadır. Bu bakış açısıyla, Türkiye’nin farklı kurumsal gelişimi, Bilgi Alanı’nda tanımlanan ideal tiplerin yerine kendine özgü alan ve yapıları ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal değişim sürecinde Türkiye’de liberalleşme dönemiyle yeni gelen yönetsel uygulamaların örgütler tarafından nasıl ve ne derece benimsendiğinin anlaşılmasında Türkiye’nin Bilgi Alanı’ndaki modernleşme yörüngesi kavramsal bir çerçeve haline gelmektedir. Bu kapsamda Türkiye’deki kurumsal gelişimi kültürel ve kurumsal analizi sentezleyerek, kurumsal ve makro kurumsal düzeylerde ele alan çalışmalar (Ör. Buğra, 1994; Sargut, 2015), Türkiye’nin Bilgi Alanı gelişiminin daha iyi anlaşılabilmesi için birer kaynak niteliğini taşımaktadır.

Bazı çalışmalarda toplumların bilgiyi nasıl kodladıkları ve nasıl yaydıkları toplumun kültürel farklılıklarının bir parçası olarak ele alınmaktadır (Ör. Hofstede, 1980, Sargut, 2015; Tektaş, 2008). Örneğin, Sargut (2015: 149-162) çalışmasına göre, bu bağlamda, Türkiye birçok gelişmekte olan ülke gibi belirsizlikten kaçınan ve ortaklaşacı kültür özellikleriyle, Boisot ’un tipolojisinde tımar-klan yapısına paralel bir kurumsal alanda işlemlerini gerçekleştirmektedir. Kültürler deneyimlerini kodlama yoluyla içselleştirmektedir. Buna göre ortaklaşacı ve bireysel kültürlerde bilginin kodlanması ve yayılması derecesi de farklılaşmaktadır (Boisot, 1986: 139). Ayrıca, Sargut (2009, 2015) Hofstede ve Boisot çalışmalarını sentezleyen çalışmasında toplumsal kültürün bireyci ya da toplulukçu değerlerinin baskın olma derecesine göre o ülkedeki kurumsallaşma süreçlerini kültürel bakış açısıyla kurumsal kuramı birleştiren bir yaklaşımla ele almaktadır (Özen, 2004). Buna göre toplulukçu kültürlerin aynı zamanda geniş bağlamli kültürler olduğuna, bu sebeple bilgiyi

kodlama çabalarının daha sınırlı olduğuna ve bu durumun yüz-yüze iletişimi yaygın hale getirdiğine değinmektedir. Bu görüş, ayrıca böyle toplumlarda yüz yüze iletişimde dahi sınırlı iletişim olduğuna ve bağlamın önemine dikkati çekmektedir (2015:149). Bu bağlamda, Türkiye'nin Bilgi Alanı'ndaki kurumsal değişim süreci Tımar-Bürokrasi-Piyasa yörüngesini takip eden Batı süreçleri yerine, Tımandan Klana geçişe izin veren Çin Modernleşme yörüngesine benzetilebilir (Ör. Sargut, 2001, Sargut, 2015).

Sargut (2015: 160), Türk iş sisteminin liberalleşmesi sürecinde, Türk toplumunu Batı toplumlarından ayıran özelliğin klan-bürokrasi ayırımında olduğunu, aktarılmaya çalışılmasına rağmen bir türlü batı tipi bürokrasinin Türk tipi klan anlayışıyla uzlaşmadığını belirtmektedir. Bu bakış açına göre, Batıdan aktarılmaya çalışılan yeniden kurumsallaşma sürecinde bürokratik ve piyasaya ilişkin işlemlerin klanın kişisel ilişki, kimlik anlayışı, gruba sadakat kavramları içinde algılandığı farklı türde bir piyasa yapısının uygulanması kaçınılmazdır (Sargut, 2001, 2015). Bilgi Alanı çerçevesinde, bu tür toplumlarda bürokrasideki yasal otoriteyle yapılan denetimin yerini, klanın denetim anlayışı olan ortak değerler, inançlar ve karşılıklı güven almaktadır (Boisot ve Child, 1988; Sargut, 2015). Bu durum ekonomik işlemlere de yansımaktadır. Bilgi Alanı Modeli'nde bilginin kodlanması ve yayılması üzerine sunulan dördümlü tipolojiyle toplumda yürütülen ticari ilişkilerin de farklılaştığına değinilmiştir. Yörünge bağımlı bir süreç olarak değerlendirilen bu süreçte, bazı toplumlarda bilginin yapılandırılmasıyla doğru orantılı olarak artan profesyonelleşmenin yapılanmasındaki sorunların (kodlama ve soyutlamadaki tüm ekonomik işlem ve ilişkilerde uzmanlaşma ve profesyonelleşmenin önünde de engel oluşturması beklenebilir. Bu durum Batılılaşma ve bireyselleşme denetimini temsil eden “teknik çevre” ve ortaklaşa davranışçı değer ve idealler tarafından denetlemeyi temsil eden “kurumsal çevreler” (Scott ve Meyer, 1991) arasında daha çok kurumsal çevrenin etkisi altında kalan toplumları açıklamaya ve Türkiye örneğini daha iyi anlamaya yardımcı bir çerçeveyi de sunmaktadır.

2. Bölümde değinildiği gibi Bilgi Alanı açısından teknik çevreler toplumsal kodlama ve soyutlama düzeyinin yüksek düzeyde olduğu, örgütlerin üretim sistemlerini etkili ve verimli bir biçimde kontrol ettikleri zaman ödüllendirildiği çevrelere, kurumsal çevreler ise toplumsal kodlama ve soyutlama düzeyinin düşük düzeyde olduğu, örgütlerin kurumsallaşmış, kural ve inançlara uydukları zaman ödüllendirildiği çevrelere karşılık gelmektedir (Özen,

2007; Scott ve Meyer, 1991). Bilgi Alanı'nda teknik çevrelere uyum bürokrasi ve piyasa işlem yapıları arasında rekabetçi baskıların hâkim olduğu, kurumsal çevrelere uyum ise tımar ve klan işlem yapıları arasında kurumsal değerlerin baskın olduğu şeklinde ele alınabilir (Sargut, 2001). Aslında teknik ve kurumsal çevrelerin arasında negatif yönlü bir ilişki olmasına rağmen teknik ve kurumsal unsurların bir arada olduğu çevrelerden de söz edilebilir (Scott ve Meyer, 1991).

İş Sistemleri Yaklaşımı da (Whitley, 1999a) Bilgi Alanı perspektifinde semantik boyut ve kültürel öğelerle irdelendiğinde farklı bir boyutta tartışılabilir. Buna göre, “Bilgi Alanı'nda İş Sistemleri”, girdileri çıktılarına dönüştürebilmeyi garantileyen belirli bir kültürel düzenin işlem yapılarını kullanarak, birbirleriyle düzenli işlem yapan vekillerin işlemlerinin toplamıdır (Boisot ve diğer., 2011: 72). İş sistemleri farklı bilgi çevrelerinde doğan örtülü değerler ve anlamlarla yüklü kurumsal konfigürasyonları meşrulaştırır ve düzenli hale getirerek bunları hem üretir hem de yansıtır (Boisot ve diğer., 2011: 77). Boisot ‘un değindiği ve sorguladığı, küreselleşme /sanayileşme sonucu tüm Dünyada kaçınılmaz bir şekilde benzer örgütlenmelerin var olacağını savunan “Yakınsama Hipotezinin” (Ör. Boisot, 1986) gerçekçi olmadığı yönündeki tartışmasına paralel olarak, Whitley de (1994) 20. yüzyılda başlayan yönetim yapılarının ve stratejilerinin küreselleşmesi iddiasına karşı çıkmaktadır.

Makro kurumsal bir yaklaşımla ele alındığında, Whitley’e (1994) göre, her ülkede ekonomik faaliyetlerin kontrolü ve örgütlenmesi açısından birbirinden oldukça farklılaşan kapitalist piyasa ekonomileri ortaya çıkmakta ve bunlar değişik örgütlenme biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşımda, ülkeye özgü piyasa özelliklerini ve örgüt tipini, o ülkenin siyasal, hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamındaki tarihsel değişimleri sonucunda oluşan baskın kurumları belirler. Burada iş sistemleri, birbirinden ayrılan örüntüleri olan ekonomik faaliyetlerin örgütlenmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bunlar, ekonomik faaliyetlerin koordinasyonunun tarzı ve derecesi, iş sahipleri, yöneticiler, uzmanlar ve diğer çalışanlar arasındaki bağlantılar ile bunların örgütlenmesinde farklılaşmadan ortaya çıkmaktadır. Belirli bir ulusal bağlamdaki tarihsel gelişmeler doğrultusunda oluşan örgütlenme biçimine odaklandığı için bu yaklaşım “Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı” olarak anılmaktadır (Whitley, 1994: 176). Ekonomik kalkınmanın koordinasyonunda merkezi bir rol oynayan devletlerin, farklı ulusal iş sistemleri oluşturması muhtemeldir (Whitley, 1994).

Türkiye’de Cumhuriyetin ilanından bu yana yaşanan gelişmeler bu kapsamda ele alındığında, Türkiye devlete bağımlı iş sistemi olarak düşünülebilir (Ör. Buğra, 1994). Ancak bununla birlikte Türkiye’de son dönemde devletin merkezi rolünü azaltmaya yönelik politikalar uygulanmaya başlanması nedeniyle, Türk iş sisteminin devlet eş güdümlü iş sistemine doğru hareket ettiği bazı çalışmalarda tartışılmaktadır (Ör. Özçelik, Toktaş ve Sargut, 2007). Hem kurum hem de kurumsallaşma kavramının çevresel, kültürel ve tarihsel etkilerden ayrı düşünülemez (Sargut, 1999). Bu bağlamda, Türkiye’de toplulukçu toplum özelliklerinin bir sonucu olarak devletin merkezi bir rolünün olması, örgütsel alanlara çok az özerkliğin tanınacağı anlamına gelebilir.

Geçmiş daha eskilere dayanmakla birlikte, özellikle Cumhuriyet rejiminin ilk dönemlerinden itibaren girilen kalkınma sürecinde devletin öncü ve biçimleyici rolünün ileriki dönemlerde devlet egemen iş sisteminin ortaya çıkmasında önemli etkisi olduğu düşünülebilir (Erçek, 2008: 51). Bu süreçte, devlet özel sektörün oluşturulmasında ana rolü üstlenerek gerekli olan kaynakları özel sektöre aktarmıştır. Bu kaynak aktarımının daha çok merkezde bulunan ya da büyük şehirlerde bulunan işletmelere aktarımı adaletsiz kaynak dağılımı konusunda gelişen ve ileride merkez-çevre ikiliği olarak anılacak olan çerçeveyi de çizmektedir (Buğra, 1998). Çeşitli iş adamlarına farklı sektörlerde sağlanan teşvikler devlet koruması altında ve rekabetin olmadığı bir ortamda iş gruplarının (holding) ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlar küçük firmaları dağıtım yoluyla kontrol etmeleriyle ve kendilerine ait holding bankaları kurma yoluyla sermaye kontrolünü ele geçirerek yerel pazarlarda egemenlik sağlamışlardır (Buğra, 1998; Çokgezen, 2000). 1970’lerde kapalı bir ekonomi modeline sahip olan Türkiye’de oldukça düşük olan endüstriyel dağılım İstanbul, İzmir ve Bursa gibi birkaç büyük şehrin ötesine geçememiştir. Endüstriyel kuruluşların büyük çoğunluğu ise Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve büyük aile holdinglerinin kontrolünde kalmıştır (Özcan ve Çokgezen, 2003: 2067). Bu holdingler zaman içinde önemli bir çıkar grubu olarak TUSİAD çevresinde örgütlenmişlerdir (Özen ve Özçelik, 2008). Dönüm noktası 1980 olan liberalleşme sürecinde altyapı temelini geliştirilmesi yönünde önemli adımlar atılmış, sadece ulusal bağlamda değil komşu ülkelerle kurdukları iş ortaklıklarıyla da özel sektör kendini hissettirmeye başlamış, 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın faaliyete geçmesi örgütlerin serbest piyasada sermaye kaynağı bulma olanağını arttırmıştır. Ayrıca, 1980’li yıllara gelindiğinde TUSİAD çevresinin yanı sıra Anadolu Kaplanları veya İslami sermaye olarak anılan

MÜSİAD çevresinin oluşumu, girişimci sınıf içinde bir çeşitlenme olduğunu gösteren gelişmelerdir (Özen, 2002).

Liberalleşme döneminde desteklenen bir başka temel eğilim ise uluslararasılaşma olmuştur. Özellikle yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi amacıyla 1996 yılında Avrupa Birliği ile imzalanan Gümrük Birliği anlaşması ile dışa açılma politikası pekiştirilmiştir (Özkara, Kurt ve Karayormuk, 2008). Bir başka önemli gelişme de 2003 yılında, 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu'nun yürürlüğe girmesidir (Güven, 2008 :80). Bu gelişmelerle, yabancı yatırımcı için Türkiye'de yatırım sürecinin basitleştirilmesi ve cazip hale getirilmesi amacıyla önemli kolaylıklar sağlanmıştır. Bu gelişmenin sonucunda, yabancı yatırımcıların haklarının korunması ile yatırım ve yatırımcı tanımlarında uluslararası standartlara uyulması öngörülerek yerli ve yabancı yatırımcılara eşitlikçi bir yaklaşım benimsenmiştir (Güven, 2008). Bu dönemde, büyüyen Türk pazarını hedefleyen uluslararası şirketlerin yerel temsilciliklerini alan, ya da daha stratejik olarak, küresel bir oyuncuyla ortak girişimler kuran işletme grupları, bu politika değişikliğinden ve iktisadi fırsattan büyük ölçüde yararlanmışlardır (Çolpan ve Hiniko, 2008).

Buğra'nın (1994) çalışması Türk İş Sistemini Whitley'in (1994: 176) ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile irdelenmesine yardımcı olabilecek bir çerçeve sunmaktadır. Türk iş sistemi Whitley'in devlete bağımlı sistem olarak adlandırdığı ve prototip olarak ele aldığı Güney Kore'ye benzemektedir (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001: 326). Bunun sonucu olarak, Güney Kore'ye çok benzer şekilde, genellikle aile “işletmeleri” şeklindeki iş grupları, Türkiye'deki büyük işletme örgütlenmelerinin baskın biçimi olarak tanımlanmıştır (Ör. Buğra, 1994).

Kurumsal değişim sürecinde Türkiye'de Batılı toplumlardan farklı olarak iki karşıt kurumsallaşma biçiminin aynı anda Bilgi Alanı'nda evrildiği tartışılmaktadır (Sargut, 2015: 157). Bunun bir nedeni alandaki başarılı örgütlerin öykünmecisi eş biçimlilik yoluyla taklit edilmesi olabilir (Sargut, 2015). Türkiye gibi toplulukçu toplumlarda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasının etkisiyle, bireysel toplumlara göre taklitçi eş biçimliliğin (DiMaggio ve Powell, 1983) de daha baskın olduğu ileri sürülebilir (Sargut, 1999). Sonuç ise, yeni bir sentez, olduğu gibi kabul edilmiş eylem ve alışkanlıkları temsil eden eski kurumsal

formasyon ile modern Batı kurumlarını temsil eden yeni kurumsal formasyonun taklit unsurlarının bir birleşimidir (Sargut, 1999).

Özen ve Yeloğlu da (2006: 48), örgütsel yapıların ve uygulamaların kurumsallaşmalarının yayılma sürecini tartıştıkları çalışmalarında, bunların zorlayıcı normatif veya taklitçi baskılarla daha fazla benimsenip kurumsallaştığına dikkat çekmektedir. Zorlayıcı, normatif ya da taklitçi/öykünmecî baskılarla, bir örgütsel yapı ne kadar fazla örgüt tarafından benimsenmişse o kadar kurumsallaşmış demektir. Türkiye’de başarılı bir aile işletmesi olarak Koç ve Sabancı grubunun diğer aile işletmeleri tarafından kabul gören bir form olarak benimsenip uygulamaya geçirilmesi bu duruma bir örnek olarak verilebilir. İki kültürü sentezleyebilen nesnel ve kurumsal yapılar oluşturabilmiş ticari ve sanayi kökenli grubun lideri olan ve kendini ayırtıran aile işletmeleri olan Koç ve Sabancı gibi kurumlar piyasa-bürokrasi alanında varlıklarını sürdürebilecek kurumsal ilerlemeye ulaşabilmişlerdir (Kozlu, 2013: 171). Buna göre; bu kurumların, mali kontrolleri ve gelişmiş denetim mekanizmaları, güçlü müşteri ilişkileri ve pazarlama tecrübesi ile iletişim kanallarını kurumsallaştırmış olması bu işletmeleri Batı tipi piyasa işletmelerinin konumunda analiz edilmesine olanak vermektedir. Böylelikle ileride tartışıldığı gibi, bu işletmeler liberalleşme sürecinde karşıt kurumsallaşmaya etkisi bağlamında ‘ikinci grup piyasa işletmeleri’nin çoğalmasının yolunu da açmış olabilirler. Bu bakış açısı ile ilk gruptan ayrılarak ikinci bir grubun çerçevesini oluşturmaya başlamış olan bu aile işletmelerinin başarılı önderliği karşıt kurumsal anlayışın yerleşmesine ve bu yapıların yaygınlaşmasına da sebep olabilecektir.

Kurumsal kuramın en önemli kavramlarından olan eş biçimlilik kavramıyla zorlayıcı eş biçimliliği bağdaştıramayan biraz daha “kurgulayıcı” tarafta olan çalışmalar, benzeşmeden çok çeşitliliği ön plana almaktadır çalışmaktadırlar (Ör. Özen, 2002). Tüm bu açıklamalar ise kurumsal kuramın merkez-çevre ikiliği tartışmalarını anımsatmaktadır.

Bir sonraki bölümde, merkez-çevre ikiliği yaklaşımı çerçevesiyle Bilgi Alanı’nı bağdaştıran bir yaklaşımla, Türkiye’de teknik çevrenin veya kurumsal çevrenin gerekliliklerini iş yapış biçimine yansıttığı düşünülen Türkiye’deki aile işletmelerinin yönetsel özellikleri ele alınmaktadır.

4.2. Bilgi Alanı'nda İşletme Gruplarının Temel Yönetimsel Özellikleri

İşletme gruplarının iş yapış biçimindeki farklılıklar ya da benzerliklerin hangi boyutlarda olabileceği, şirketlerin Bilgi Alanı yönetimlerinin anlaşılmasıyla ortaya konabilir. Önceki bölümdeki tartışmalar çerçevesinde, Türkiye'deki Batılılaşma, bireyselleşme ve profesyonelleşmeyi temsil eden teknik çevre ve değerleri merkeze alan kurumsal çevrenin birlikte var olduğu bir bağlamda işlemlerini sürdüren farklı formlarda işletme grupları olabileceği öngörülmektedir.

İşletme grupları veya aile işletmelerinin, Türkiye'de 2. Dünya savaşından sonra, özel kesimin de dahil edildiği endüstrileşme süreciyle ortaya çıkan bir örgüt formu olduğu birçok çalışmada vurgulanmaktadır (Çolpan ve Hiniko, 2008: 28; Özkara ve diğer., 2008: 59). Yazında işletme gruplarıyla ilgili tanımlar oldukça çeşitlidir ancak birçok çalışmada Granovetter'in tanımı standart bir tanım olarak kabul edilmiş ve temel farklılıklar farklı ulusal kapitalist sistemlerdeki farklılıklara dayandırılmıştır. Bu tanıma göre “iş grupları resmi ya da gayri resmi yollarla birbirine (orta düzey bağlanmayla) kalıcı bir şekilde bağlanmış firma topluluklarıdır”. Aslında kapsayıcı bir tanım olmasına rağmen, bu tanım bir yandan, sadece kısa vadeli stratejik ittifaklarla bağlanmış firma gruplarının, diğer yandan da sadece yasal olarak tek bir kuruluş altında birleştirilen bir dizi firmanın hariç tutulduğu anlamına gelir” (Granovetter, 1995: 95; Granovetter, 2005: 429-430).

Farklı bölge ve ülkelerde değişik şekillerde yerel isimlerle adlandırılan işletme gruplarının örgütsel özelliklerinde de farklılıklar bulunmaktadır (Yui, Lu, Bruton ve Hoskinson, 2007). Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde farklı alanlarda çeşitlenerek faaliyet gösteren firmalar ile Avrupa' da faaliyet gösteren hiyerarşik olarak organize edilmiş firma grupları birçok açıdan farklılıklar göstermektedir (Smangs, 2006). Bu kapsamda ayrıca Doğu Asya'daki özellikle Japonya'daki ve Güney Kore'deki iş grupları uluslararası başarıları yüzünden farklılıkları çalışılan gruplar olarak yazında yerini almıştır (Smangs, 2006). Türkiye'deki büyük işletmelerin karakterini ise Devlet-iş ilişkilerinin topluma özgü diğer unsurlarla birlikte şekillendirdiği birçok çalışmada ele alınmaktadır (Ör. Buğra, 1994; Dirlik, 2016; Yurtoğlu, 2000: 195).

Özellikle büyük bir aileye ait olan özel işletmeler 1950'lerden itibaren Türkiye ekonomisinde de önemli rol oynamaya başlamışlardır (Çolpan ve Hiniko, 2008). Özen ve Yeloğlu (2006: 47), genel olarak “iş grubu” (Granovetter, 1994; Guillén, 2000) olarak anılan özel işletmeler veya aile şirketlerinin Türkiye’de kendine özgü nitelikler taşıyan ve holding adıyla anılan bir örgütsel form oluşturduğuna dikkati çekmektedir. Ayrıca, Türkiye’de holdingleşme, profesyonelliğin yönetimde aile kontrolünü zayıflatması anlamına gelmemektedir (Buğra, 1994). Gelişmekte olan kapitalist sistemler kapsamında kalan Türk iş sisteminin ortaya çıkardığı iş grupları, Doğu Asya’daki iş gruplarına benzer iş grupları olarak yazında yerini almıştır. Bunlar; ataerkil, konsensüsle yönetilmeyen, aile tarafından merkezi kontrolle yönetilen, yatay ve dikey koordine edilerek ilgisiz çeşitlenmiş ve özellikle Güney Kore’deki Şabol (*Chaebol*) yapılanmasıyla benzeşmektedir (Ör. Buğra 1990, 1994; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Sözü edilen türden işletme grupları Türkiye gibi geç, gelişen ülkelerde özel sektörü de kapsayan endüstrileşme sürecinin ilk başlarında ortaya çıkmıştır. Ancak bu ülkeler zamanları farklı olmak üzere, ekonomik politikalarında ve kurumsal yapılarında liberalleşme ve uluslararasılaşmayı sağlama yönünde değişiklikler getirme çabalarına da girişmişlerdir (Özkara ve diğer., 2008: 61). Tüm bu gelişmelerin işletme gruplarının kurumsallaşmasındaki farklılaşmalara etkisi kaçınılmazdır. Özellikle son dönemdeki çalışmalarda Türkiye’deki işletme grupları veya aile işletme grupları Whitley’in (1990) ve Buğra (1994) çalışmalarının etkisiyle “Ulusal İş Sistemleri” yaklaşımı çerçevesinde, ulusal kurumlarla gelişip şekillenen bir örgütsel form olarak ele alınmaktadır (Üsdiken, 2008: 12).

Bir önceki bölümde değinildiği gibi, Türk iş sisteminde Batı tipi bir bürokrasi tam anlamıyla yaşanmasa da klan yapısından bürokrasiye doğru evrilmeler de görülmekte bu durum ikili bir kurumsal sistemin birlikte var olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle bu ikili sistemde aile sahipliği ve profesyonelleşme ile ilgili bulgular hem iş sistemindeki değişim hem de tımar-klan alanlarının etkileri ile bürokrasi-piyasa alanlarının etkileri kapsamında tartışılabilir. Bu örnekler Türkiye’de ‘merkez-çevre ikiliği’ olarak da anılmaktadır. (Buğra, 1998; Sargut ve diğer., 2007). Buğra (1998: 522) çalışmasında Türkiye’de Batı tipi, eşit aktörlerin pazarlığa dayalı ekonomik modeli etrafındaki kurumsallaşma ve Doğu tipi, kişisel ve geleneksel otoriteye dayalı ekonomik model etrafındaki kurumsallaşmanın aynı anda var olduğunu vurgulamaktadır. Daha çok son dönemde ortaya çıkan ve Anadolu kaplanları olarak

anılan işletme gruplarının ise doğu tipi yönetim biçimini benimsedikleri görülmektedir (Buğra, 1994).

Türkiye’de 1960’larla 1990’lar arasında holding çatısı altında oluşturulan aile işletme gruplarının temel özelliğine dair ekonomi temelli yazının değindiği son nokta örgütsel yapılarıyla ilgilidir (Üsdiken, 2008). Buradaki en önemli tespit holding türü örgütlenmelerde kuvvetli bir merkezi denetimin olduğudur (Üsdiken, 2008). 2000’lerde de Selekler- Gökşen ve Üsdiken (2001), Türkiye’deki işletme gruplarını, aile sahipliği, üst yönetimde profesyonelleşme, stratejileri (çeşitlendirme ve uluslararasılaşma) ve holding düzeyindeki örgütsel yapılanmaları açısından incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgularda, aile sahipliği ve profesyonelleşmenin ne büyüklük ne de kuruluş döneminde (1980 öncesi ve sonrası/liberalleşme döneminden) etkilendiğini, buna karşın, çeşitlenme stratejisi ve merkezdeki örgüt yapısı değişkenlerinden çoğunun, kuruluş dönemiyle olmasa da büyüklükle ilintili olduğunu göstermiştir (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Özellikle iş grupları bağlamında çeşitlendirme, stratejinin kilit bir unsuru olarak görülmüştür (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001: 328).

Daha önce de değinildiği gibi yazında örgütsel form olarak iş gruplarıyla ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmakta (Ör. Grannovetter, 1995), genel olarak ‘strateji’, ‘idari yapı’ ve ‘yönetişim modeli’ olmak üzere 3 tanımlayıcı kategoriye vurgu yapılmaktadır (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001: 327). Bu üç bileşen, iş gruplarının değerlendirilmesi ve karşılaştırılması için önemli ve potansiyel olarak yararlı bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, bütün grup için belirlenen ortak hedefleri, ayrı ayrı ve legal olarak bağımsız bölümlerin nasıl koordine ve kontrol edildiğini, mülkiyet hakları, sahiplerinin hedef belirleme ve uygulamada ne ölçüde yer aldığını yakalamada yardımcıdır (Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001: 327).

Türkiye’de aile holdinglerinin tipik özellikleri ilişkisiz çeşitlenme, bir veya daha fazla ailenin genellikle bir holding şirketi yoluyla grubu oluşturan şirketlere sahip olması ve grubun bir ana merkezden yönetilmesidir (Buğra, 1994; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001). Holdinglerin sahiplik yapısı, özellikle profesyonel yöneticiliğe direnmenin ve ticari faaliyetlerin kontrolünü aile içinde tutmanın bir yoludur. Aynı zamanda aile şirketleri,

çekirdek grubun kurulmasıyla hem büyümeyi hem de kaynak ve personelin gerektiği gibi değişebilmesini yönetirken şirketleri bir arada tutan tutarlı bir yapıdır (Yurtoğlu, 2000: 196).

Türk iş gruplarındaki şirketler birbirlerine iki yolla bağlıdırlar (Goto, 1982). Bunlardan birincisi aynı iş grubu ya da holdingin altındaki şirketler arasındaki karmaşık hissedarlık ağ yapılarıdır. İkincisi ise azınlık hissedarların haklarını dışarda bırakarak, en yukarıda ana hissedarın nihai kontrolünü sağlayacak bir piramit yapısı oluşturan formlardır. Bu yolla birçok şirket, birbirine bağlı sahiplik zinciri yoluyla, piramidin en üstündeki yapı tarafından kontrol edilirler. Türkiye’de yukarıda örneği verilen her iki türlü yapılarla da karşılaşmak mümkündür.

Belirli aileler tarafından yönetilen iş gruplarında (holdinglerde) en yukarıda kontrol edilen Holding şirketi, çoğunluk hisselerini ya da kontrol hissesini elinde bulundurmak yoluyla piramidin altına doğru yer alan birden fazla sektördeki şirketi de kontrol ederek, buradan elde edilecek fayda ve karı kendi kontrollerinde tutarlar. Bu aynı zamanda piramidin altında faaliyet gösteren şirketlerin yönetim stratejilerinin, operasyon ve karlılık önceliklerinin, bilgi ve teknoloji yönetim anlayışlarının da piramidin en üstünde yer alan yapı tarafından belirlenmesi anlamına gelir. Liberalleşme dönemiyle birlikte var olan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde takip ettikleri yol da bu paralelde sahiplik yapıları ve gelişme evreleri açısından dört grupta ele ele alınabilir (Karpuzoğlu, 2000). Buna göre: mülkiyet ve karar alma yetkisinin işletmenin sahibinde olduğu “birinci nesil” olan aile işletmelerinde, örgüt yapısı ve karar alma şekli merkeziyetçi, iletişim şekli dikey, aile ve girişimci değerleri ön plandadır. Mülkiyetin aile ve çok sayıda profesyonel arasında ve karar alma yetkisinin danışmanlar ve ailelerden oluşan komitelerle profesyonel yöneticilerde olduğu “sürekli olmayı başaran” aile şirketlerinde ise örgüt yapısı karmaşık, karar alma şekli merkezkaç, iletişim çok boyutlu iç ve dış piyasa değerleri ön plandadır (Karpuzoğlu, 2000).

Türkiye’de kurumsal yönetişimin iki önemli özelliği Türk sermaye piyasasındaki verilerden de takip edilebilir (Yurtoğlu, 2003). Şöyle ki, öncelikle Türk aile şirketlerinin sadece küçük bir kısmı halka açık ve sermaye piyasasında işlem görmektedir. İkinci önemli nokta ise yoğun aile sahipliği nedeniyle halka açık açıklık ile aile şirketlerinin kurumsal bir yönetişimin gerekliliklerini yerine getirememesidir (Yurtoğlu, 2003). İMKB (BİST) de işlem

gören şirketler dahil Türkiye’deki şirketlerin aile şirketi olma özelliklerini korumaları, dolayısıyla şirketlerin çoğunluk hissedarlarının aile üyeleri olması ve hukuk sisteminde azınlık hissedarlarının korunmasında var olan zayıflıklar, hedeflenen ideal kurumsal yönetim uygulamalarını aksatmaktadır (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

Kurumsal bir yönetişimin gereklilikleri birçok çalışmada tartışılmaktadır. Şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak adlandırılan kurumsal yönetimin amacı üst yönetim, hissedarlar ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkileri kurumsal şeffaflık çerçevesinde düzenleyerek ilgili tüm menfaat sahiplerinin haklarını en ideal şekilde korumaktır (Arslantaş ve Fındıklı, 2010). Kurumsal yönetim, şirketlerin eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermelerini sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. (Gökçen, Sözüer, Arslantaş, 2012). Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerinin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematikle kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir.

1980 sonrası liberal dönemin en önemli sonuçlarından biri Türk iş sisteminin uluslararasılaşmasıdır (Özkara ve diğer., 2008). Buna bağlı olarak firmaların yabancı firmalarla ortaklık geliştirerek uluslararasılaşmaya yöneldikleri bilinmektedir. 1990’lardan itibaren Avrupa’da Cadbury Raporu ile gündeme gelen kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliği, takip eden 1997 yılındaki Asya Krizi, 2000’li yıllarda ABD’de gerçekleşen Enron ve WorldCom gibi skandallarla bu yaklaşımın daha da pekişmesine sebep olmuştur (Gökçen ve diğer., 2012). Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), OECD tarafından ilk kez 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında yenilenen “Kurumsal Yönetim İlkelerini” temel almış ve bunları 2003 yılında yayınladıktan sonra 2005 yılında güncellemiştir². Dolayısıyla, SPK bu tarihlerden itibaren Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanması ve Türk Sermaye Piyasalarını Dünya pazarlarıyla uyumlandırmak için çaba sarf etmektedir (Şengür ve Püskül,

² SERMAYE PİYASASI KURULU, Kurumsal Yönetim İlkeleri SPK Raporu, SPK, 2003.

2011). Bu çalışmalardan bir diğeri İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB/BİST³) oluşturulan Kurumsal Yönetim Endeksidir (Gökçen ve diğ., 2012). Bu endekse İMKB pazarlarında kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketler dahil edilmektedir. Bağımsız denetim kuruluşlarının derecelendirmeye tabi tuttuğu ve ilkelere uyum açısından 10 üzerinden 7 alan şirketler bu endekste yer alabilmektedir (Gökçen ve diğ., 2012: 78).

Sonuç olarak, yabancı yatırımların önünün açılması, sermaye piyasalarının yurt dışından gelen sermaye ile beslenmesi ve aynı zamanda dünyadaki kurumsallar parametrelerin standart hale getirilmesi ile ilgili OECD gibi uluslararası örgütlerin ortaya koyduğu paralel gelişmeler sonucunda, Türkiye 2000’li yıllarda önde gelen düzenleyici kurulların da bağımsız yapıya ulaşması yönünde tartışmalar ve çalışmalar başlamıştır (Ör. Rekabet Kurumu, Kamu İhale Kurulu, Enerji Piyasası Kurulu vb.) (Akdeniz, 2018). Bu kurumların kurulması aynı zamanda serbest piyasa düzeninde kurumlaşmanın, şeffaflaşmanın, hesap verilebilirliğin gelişmesine, yerleşmesine ve uluslararası normların piyasaya hâkim olmasına katkıda bulunmaktadır. Bu dönemde Türkiye ekonomisinde önemli bir rol kazanan iş grupları, yatırımlarını yurtiçi ekonominin çeşitli sektörlerine çeşitlendirerek yabancı firmalarla iş birliği düzenlemelerini ve ortaklıklarını artırmıştır (Yaprak, Karademir ve Osborn, 2007: 286). Geleneksel iş gruplarının yanı sıra yeni gruplar, boyut, kapsam, teknolojik yoğunlaşma, yönetim felsefesi, strateji, ittifak bağlantıları, yapı ve uluslararasılaşma modelleri gibi çeşitli boyutlarda geleneksel gruplardan farklı olarak uluslararası işletmeleri Türkiye’ye çekmede ve Türkiye’nin ihracatını genişletmede önemli roller oynamaya başlamıştır (Yaprak ve diğ., 2007: 286). Gelişmeler paralelinde iyileşen yatırım ortamı yabancı sermaye gruplarının Türkiye piyasasına yönelmesine yol açmıştır. Neticede, ortaklıklarla Türkiye’ye yönelen sermaye grupları yatırım yapacakları alanlarda ve potansiyel iş kollarında “kurumsallaşma”, güçlü raporlama, yönetim ve uygunluk uygulamalarının pekişmesine katkıda bulunmuştur.

³ 30 Aralık 2012 tarihinde 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu Resmi Gazete ‘de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun’un 138. maddesi uyarınca Borsa İstanbul A.Ş., borsacılık faaliyetleri yapmak üzere Kanun’un yürürlüğe girdiği tarihte kurulmuştur (www.borsaistanbul.com).

Dolayısıyla yabancı sermayenin Türkiye’ye gelişi kurumsal yönetişimin güçlenmesine önemli bir katkı sağlamıştır. Bunun bir sonucu olarak SPK da düzenleyici sıfatı ile uluslararası kabul görmüş yönetim ilkelerini, raporlama standartlarını (UFRS)⁴ ve denetim standartlarını ulusal standart haline getirmiş ve halka açık şirketlere bunlara uyma zorunluluğu koymuştur.

Kurumsal değişimi Dünyadaki Neo-liberal dönüşüm ve bunun çevre ülkelere nasıl yansıyabileceği konusu üzerinden makro düzeyde açıklamaya çalışan çalışmalar (makro kurumsal yaklaşımlar) aktörlerin stratejik tercihlerini göz ardı ederek bu aktörlere hareket alanı bırakmadıkları, daha önce de değinildiği gibi, ülke içi örgütler arası benzeşmenin altını gereğinden fazla çizip, şirket seviyesindeki farklılıkları göz ardı ettikleri, küreselleşme gibi, tüm ülkeleri aynı şekilde etkileyen ve örgütsel formların ülkelerarası benzerlikler göstermesini sağlayabilecek faktörleri göz önüne almadıkları, değişimi incelemekte yetersiz kaldıkları ve çıkar gruplarının bir ülkenin örgütsel formunun şekillenmesindeki rolünü yok saydıkları için eleştirilmektedirler (Gökşen, 2007).

Buna göre küreselleşme olgusu, küresel düzeyde değil uluslar ötesi düzeyde, farklı ulus devletlerden çeşitli aktörlerin arasındaki bulanıklaşan sınırı, küresel düzeyde birleşme ve yeknesaklaşmayı ima etmeksizin gözler önüne seren bir kurumsal inşa sürecidir (Djelic ve Quack, 2008: 299). Uluslar ötesi alanda kurum inşası, çoklu aktörleri ya da aktör gruplarını farklı kurumsal bağlamlardan ve kurumsal katmanlardan kaynaklanan zihinsel haritalarını içeren, kurumsal birleştirim (*institutional recombination*), yeniden yorumlama süreci ya da brikolajdır (Djelic ve Quack, 2008: 312).

Bu özgün durumlardan ortaya çıkan çoklu mantıklar (Friedland ve Alford, 1991) ya da alan çatışmalarıyla Türkiye’deki örgütlenme, yönetim anlayışı ve süreçlerinin neden farklı olduğuna açıklık getiren kapsamlı çalışmalar (Ör. Sargut, 2015) bulunmaktadır. Modernleşme sürecinde Türkiye’nin Bilgi Alanı gelişim yörüngesinin farklılığı, geçiş dönemindeki çoğu ülke de olduğu gibi Türkiye’deki işlem alanlarındaki çeşitliliği açıklamaktadır. Bu bağlamda,

⁴⁴ Bakınız: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu seri:x1, no:25 sayılı tebliğ/UFRS uyarınca düzenlenecek mali tablo ve dipnot formatları hakkında duyuru., www.spk.gov.tr.

Bilgi Alanı örgütsel alanlardaki benzeşme yerine çeşitliğin daha iyi açıklanmasına olanak verebilir (Sargut, 1999, 2015).

Bu çalışmanın kapsamında, teknik çevre gereklilikleri kapsamında işlemlerini yerine getiren, sermaye piyasasının içinde yer alan ve düzenleyici kurumların koyduğu normları benimseyerek istenilen şartları yerine getiren halka açık şirketlerin geleneksel (birinci grup) aile şirketlerinden ayrılarak temelde ikinci grubun çerçevesini oluşturduğu söylenebilir. Bu grup içerisinde hem kurumsallaşma sürecinde mesafe kat eden hem de bilgi paylaşımında şeffaflaşma ve standartlaşma süreçlerini uluslararası yatırımcının beklediği seviyeye getirebilen şirketler piyasa şirketi olabilecek kriterlere ulaşmış şirketler olarak değerlendirilebilir.

4.3. Türkiye’de Klan ve Piyasa Kurumsallaşmalarında Bilgi Alanı Yönetimi

Çalışmanın temel kavramsal çerçevesini oluşturan Bilgi Alanı Modeli’ine göre işletmelerin tüm koordinasyon ve iş yapış biçimi temelde bilgi kullanım biçimlerine göre farklılaşmaktadır. 2. Bölümde ele alındığı gibi, Bilgi Alanı’nda karmaşıklığı azaltmaya yönelik adımlar, piyasa kurumsallaşması yönündeki hareketler olarak tanımlanmakta ve ekonomik işlemlerin daha tanımlı ve standart kurallara dayalı olarak yürütüldüğüne işaret etmektedir. Diğer taraftan karmaşıklığın yutulmasına yönelik adımlar Bilgi Alanı’nda, genel olarak kodlama ve soyutlamanın düşük olduğu klan kurumsallaşması yönünde hareketler olarak tanımlanmakta ve ekonomik işlemlerin daha az tanımlı ve esnek kurallara dayalı olarak yürütüldüğüne işaret etmektedir. Bu bağlamda karmaşıklığın azaltılması stratejilerini benimseyen işletmelerin tüm koordinasyon boyutlarında genel olarak piyasa kurumsal alanı özelliklerini yansıtacakları, karmaşıklığın yutulması stratejilerini benimseyen işletmelerin ise tüm koordinasyon boyutlarında klan kurumsal alanı özelliklerini yansıtacakları öngörülmektedir.

Bu bölümde sunulan yazın çerçevesinde Türkiye’de aile işletmelerinin genel anlamda klan ve piyasa olmak üzere iki karşıt kurumsallaşma alanında işlemlerini gerçekleştirdiği ve bu bağlamda bilgilerini korumada alanın özelliklerini yansıtan çözümler ürettikleri Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde ele alınmaktadır. Buradan hareketle, 1980 öncesi var olan ve 1980 sonrası ortaya çıkan işletme gruplarının farklı ekonomik-politik çevre içerisinde farklı

stratejiler üreteceklerinin beklenmesi gerektiği de ileri sürülebilir (Özkara vd, 2008). Bütün bu analizler, Türkiye’de baskın örgütsel form olarak görülen aile şirketlerinin hem liberalleşme süreçlerindeki etkilerden hem de geleneksel değerlerden etkilendiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada iş yapış biçiminde nesnel kurumsal parametreler yerine geleneksel değerlerin öne çıktığı aile işletmeleri ‘birinci grup aile işletmeleri’ olarak ele alınmaktadır. Bu dönemde liberalleşme sürecinin etkisiyle bir dizi yeni kurumsal düzenlemelerden geçen ve geleneksel ‘birinci grup aile şirketleri’nden kendini önemli ölçüde ayırtıran işletme grupları ise ‘ikinci grup aile işletmeleri’ olarak ele alınmaktadır.

Örgütlerde bilgi stratejisi ve bilgi yönetimiyle ilgili yapılan yazın taramasına göre örgüt bilgisi çeşitli kaynaklardan gelmekte ve örgüt bilgisini yönetmede firmalar çeşitli sorunlarla uğraşmaktadırlar. Dolayısıyla, bilgi yönetimi birbiriyle ilişkili çok sayıda özelliğe sahip çok boyutlu yapı olarak yazında birçok açıdan ele alınmıştır (Darroch, 2003). Sanayileşmiş ekonomilerin temelini doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kayması, bilgisayar ağlarıyla bilginin kodlanması, depolanması ve paylaşılmasının kolaylaşmasıyla, yöneticiler işleriyle ilgili bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını incelemeye başlamışlardır (Hansen ve diğer., 1999). Ne türden bir yönetim sergileneceği bu çalışmada Boisot’un kurumsal etkileşim bakış açısıyla (bilgi kullanım farklılıkları, ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal değerlerin paylaşılması boyutlarıyla) ele alınmaktadır. Bunların firma içinde uygulamalı olarak görüldüğü alanlar; bilgi teknolojilerinin kullanımı, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve işe alım, ödül ve performans yönetimi ve kontrolü, eğitim ve davranışsal sonuçlarla ilgili uygulamalar olarak sıralanabilir (Hansen ve diğer., 1999; Edvardson, 2008). Bu uygulamalı alanlar aynı zamanda şirketlerin genel iş yapış biçimi hakkında önemli ipuçları vermektedir.

Bilginin korunabilmesi ve bu bilgidan ekonomik değer elde edilebilmesi açısından bakıldığında firmaların Bilgi Alanı’nda tanımlanan “değer paradoksunu” nasıl yönettikleri ve bilgi koruma alt yapısını nasıl oluşturdukları iki önemli tartışma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde, bu araştırma sorularının cevaplanabilmesi için seçilen veri toplama ve veri analizi yöntemlerinin gerekçeleri, çalışmanın değerlendirme standartlarının sağlanabilmesi için alınan önlemler, veri toplama yöntemi olarak belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kapsamında görüşme formunun nasıl oluşturulduğu, örneklem seçim yöntemi, katılımcı özellikleri (şirket tipi ve görüşülen kişilerle ilgili detaylar)

ve verilerin nasıl toplandığı detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Bu bölümde son olarak, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kodlama yönetiminin hangi yaklaşımla gerçekleştirildiği ve kodlama aşamaları anlatılmaktadır.

BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNTEM

5.1. Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasında, Boisot' un Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde, toplumların bilgiyi kullanma biçimlerine göre ortaya çıkan yönetim biçimlerinde örgütlerin bilgi koruma davranışlarındaki farklılıklar ve bu farklılıkların örgüt işlemlerini nasıl şekillendirdiği üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın temel amacı bu yönetim biçimlerinden klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi koruma davranışlarının nasıl farklılaşabileceğinin araştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak özellikle cevabı aranan soru ise örgütlerin, rekabet avantajının korunması kapsamında bilgiyi koruma/saklama maliyetlerini nasıl kontrol ettikleridir. Yazında bilgi yönetimi ve bununla ilgili birçok alanda karşılaştırmalı çalışmalar bulunsa da Boisot' un Bilgi Alanı Modeli'ne dayalı işlem-yönetişim tipolojisi çerçevesinde bu konuyu irdeleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

Bilgi Alanı'nda, “yönetimsel koordinasyon”, bilgi taşıyan verilerin otorite merkezleri ile görev yürütme merkezleri arasındaki iletişim kanalları üzerinden akmasını gerektirir. Bu yönetimsel koordinasyon, etkinliği kısmen bilgilerin yapılandırılma şekline bağlı olan vekiller arası iletişim yoluyla, durumları, niyetleri ve davranışları uyumlu hale getirir (Boisot, 2013:144). Bu bakış açısı aynı zamanda bu etkilerin firmalarda hangi yönde gerçekleşeceğinin örgütün kurumsal yörüngesinin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmayla bu süreçlerin nasıl gerçekleştiği, bunun ekonomik faaliyetlerin yürütülmesine ve bilgi korunmasına yönelik stratejilerin belirlenmesine etkisinin kurumsal analizi klan ve piyasa kurumsallaşmaları arasındaki farklılaşma üzerinden değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmayla kurumsallaşma örneklerinden klan ve piyasalarda ekonomik işlemlerin yönetim biçimleri ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki birbirinden bağımsız olarak ele alınmamakta, bu süreçler yapı-strateji etkileşimi bağlamında bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın bütüncül yaklaşımıyla bu kurumsallaşma örneklerinin Türkiye'deki aile işletmeleri kapsamında uygulamaların nasıl olabileceğine dair bir öngörü geliştirilmesiyle yazına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

5.2. Çalışmanın Araştırma Soruları

Araştırma önerisi geliştirmek, araştırmada, hangi metodolojilerin, yöntemlerin kullanılacağı ve bu seçimin nasıl gerekçelendirildiği gibi süreçleri kapsar (Crotty, 2012: 2). Bu süreçler araştırmanın amacı, yani araştırmanın cevaplamaya çalıştığı soruları da ortaya koymaktadır (Crotty, 2012: 2). Araştırma sorusu veya soruları araştırmaya konu olan problemin soru olarak ifade edilmiş biçimidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 86). Kuramsal çerçevenin var olduğu araştırmalar, araştırma tasarımının tutarlılığı açısından belirli avantajlar sunar: Bunlar: Araştırma ile ilgili boyutların tanımlanması, bu boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin saptanması, veri toplama araçlarının belirlenmesi ve analiz aşamasındaki kullanılacak temaların seçilmesidir (Şimşek ve Yıldırım, 2006: 86). Çalışmanın kavramsal boyutuyla ilgili olarak 2. Bölümde bir yazın taraması sunulmuş, klan ve piyasaların ekonomik işlemlerini nasıl gerçekleştirdiği, bu örgütlerin bilgiyi koruma davranışlarındaki farklılıkların örgüt işlemlerine nasıl yansiyabileceğiyle ilgili kavramlar tanımlanmıştır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak 4. Bölüm 'de çalışmanın kuramsal modelinin Türkiye'de nasıl uygulanabileceğine dair bir çerçeve belirlenmiştir. Buna göre, Türkiye'de “klan” ve “piyasa” kurumsallaşmalarının varlıklarını birlikte devam ettirdikleri ve bunların arasındaki farklılıkların hem bilgi yönetimine hem de bilginin korunmasıyla tüm uygulama ve süreçlere etki edebileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda Türkiye'deki işletme gruplarında iki karşıt kurumsallaşmanın bilgi yönetimindeki farklılıklarının temelleri Bilgi Alanı Modeli'ne dayandırılmakta, yörünge bağımlı olması beklenen yönetimde, bu iki farklı kurumsallaşmanın bilgi koruma davranışlarında nasıl farklılaştıkları araştırılmaktadır. Buradan hareketle 3. Bölümde de yer alan önermeler kapsamında çıkarılan temel araştırma sorularından biri ‘Klan kurumsallaşması özelliklerini yansıtan aile şirketi ile piyasa kurumsallaşması özelliklerini yansıtan aile şirketinin Bilgi Alanı yönetimleri hangi konularda ve nasıl farklılaşmaktadır?’ sorusudur. Bu kapsamda bu kurumsallaşmaların işlemlerinde hangi türde bilgiyi ağırlıklı olarak kullandıkları ve bu bilginin iletişimde nasıl yollar izledikleri tartışılmaktadır. Bu soru, aynı zamanda bu kurumsallaşmaların diğer hangi boyutlarda (ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal değerler) farklılaşabileceğinin de temelini oluşturmaktadır. Bilgi Alanı Modeli'nin öne sürdüğü şekilde “klan” ve “piyasa” kurumsallaşmaları bağlamında bu farklılıkların nasıl olabileceğine dair

önergelerde bu çerçevede tartışılmaktadır. Modelin bu kapsamda araştırılması, çalışmanın temel araştırma sorusunun cevaplanması açısından önemlidir. Sonuç olarak, Model'e göre örgütlerin bilgi koruma davranışlarındaki farklılaşmanın temelini de bu boyutlardaki farklılaşmalar oluşturmaktadır.

Çalışmanın diğer bir sorusu ise “Klan” ve “Piyasa” kurumsallaşmalarında rekabet avantajını sürdürebilme kapsamında bilgi koruma yaklaşımları nasıl farklılaşmaktadır?’ sorusudur. Bu bağlamda “klan” ve “piyasaların” Bilgi Alanı’nda tanımlanan “değer paradoksunu” nasıl yönettikleri, bilgiden ekonomik değerin elde edilmesi sürecini nasıl anlamlandırdıkları tartışabilir. Bu kapsamda sunulan 3. önermeyle, bu kurumsallaşmaların öncelikleri, işlemlerinde ticari getiriye veya katma değerli üretime odaklanmaları tercihleri doğrultusunda sorgulanmaktadır.

Çalışmanın 3. ve son sorusu ise ‘Klan ve Piyasa kurumsallaşmaları bilgi koruma maliyetlerini yönetmede nasıl farklılaşmaktadır?’ sorusudur. Bu kapsamda, örgütlerde bilgi korunması bağlamında, denetimi içselleştiren örgüt içi sosyal denetim mekanizmalarının etkinliği, bilgi iletişim teknolojilerine yapılan yatırımın niteliği ve ağırlığı sorgulanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak geliştirilen 4. önerme sosyal denetim mekanizmalarının etkin çalışmaması durumunda bilgi koruma maliyetlerinde ekstra kullanılan yöntemlerin uygulanması sebebiyle maliyetlerin yükseleceği yönünde bir öngörü sunmaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan Boisot ‘un Bilgi Alanı Modeli (1995, 1998) temelinde bilginin yapılandırılmasını bir sosyal inşa süreci olarak ele almakta ve bunun sonucunda oluşan kurumsal alanları dörtlü bir tipolojiyle analiz etmektedir. Bütün bu tartışmaların paralelinde örgütlerin, bilgi yönetimi, ekonomik işlemlerin yürütülmesi ve bilgi koruma davranışları boyutlarında farklılaşabileceği öngörülmüştür. Çalışmada bu sosyal inşa süreci ve sonuçları, kurumsal analizde oldukça tercih edilen nitel araştırma yöntemi araçlarıyla ele alınmaktadır.

5.3. Çalışmanın Araştırma Tasarımı ve Yöntemi: Nitel Yaklaşımlar

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Araştırmada hangi yöntemin kullanılacağı, araştırmanın ilk adımı olan çalışma amacına göre şekillenmektedir

(Patton, 2002). Temel olarak nitel araştırmalar, varsayımlar, bir dünya görüşü, kuramsal bir yaklaşımın kullanımı ve bireylerin veya grupların sosyal veya insani bir soruna atfettiği anlamını araştıran araştırma probleminin incelenmesiyle başlar (Cresswell, 2007:37). Cresswell (2007: 39-40), çalışmasında, araştırmacıların nitel araştırmaların tercih etmelerindeki sebepler şu şekilde özetlenmektedir : (1) Nitel araştırmalar, keşifseldir ve bir grup veya popülasyon üzerinde çalışma, ölçülecek değişkenleri belirleme veya susturulmuş sesleri duyma ihtiya ı nedeniyle gereklidir; (2) Nitel araştırmalarda, araştırmacılar doğrudan insanlarla konuşarak, evlerine veya iş yerlerine giderek ve onların hikayelerini araştırmacının beklentileri ya da yazında okuduklarıyla engellemeden anlatmalarına izin vererek, konuyla ilgili karmaşık ve ayrıntılı bir bakış açısı elde edebilirler; (3) Nitel araştırmalarda, insanların konuşmaları bağlamlarından ayrılamaz. Bu sebeple nitel araştırma, çalışmada katılımcıların bir problemi ya da meseleyi ele aldıkları bağlamların veya ortamların anlaşılmasına yardımcıdır; (4) Nitel araştırmalar, nicel araştırmaların sonuçlarını ve kuramsal mekanizmaları veya bağlantıları açıklamaya yardımcıdır; (5) Nitel araştırmalar, örneğin, insanlar arasındaki etkileşim gibi konuların araştırılmasında bazı farklılıklara (cinsiyet, ekonomik statü, vb.) duyarlı olmayan nicel araştırmalar yeterli olmadığında da kullanılmaktadır.

Niteliksel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesiyle ilgili birçok sebep sayılabilir ancak kısaca özetlenecek olursa, araştırma konusu ile ilgili karmaşık ve detaylı bir anlayışa ihtiyaç duyulduğunda bu yöntemin insanlar arasındaki etkileşimi, bu etkileşimin gerçekleştiği bağlamı anlamada istatistiksel ve önceki araştırmalar yetersiz kaldığında kullanıldığı ve kuramsal katkı sağlamada yardımcı olduğu tartışılabilir (Cresswell, 2007: 40). Nitel araştırmaların seçim nedenleri, bu araştırmaların hangi temel noktalarda nicel araştırmalardan farklılaştığını da ortaya koymaktadır. Nicel veya nitel araştırmanın özellikleri tartışıldığında, araştırma sürecinin dört temel unsuru ele alınmalıdır. Bunlar epistemoloji, teorik perspektifler, metodoloji ve yöntemlerdir (Crotty, 1998: 5). Çoğunlukla çalışmalarda epistemolojik ve ontolojik boyutların ayrı olarak tartışılması kavramsal bir karmaşıklığa sebep olmaktadır. Crotty'ye (1998) göre ontolojik sorunlar ve epistemolojik sorunlar birlikte ortaya çıkma eğilimindedir. Anlamın inşasından bahsetmek, anlamlı gerçekliğin inşasından bahsetmektir. Gerçekçilik ise (gerçekliklerin zihninin dışında var olduğunu iddia eden ontolojik bir kavram)

genellikle nesneciliği (anlamın nesnelerde herhangi bir bilinçten bağımsız olarak var olduğunu iddia eden epistemolojik bir kavram) ima etmek içindir (Crotty, 1998: 10).

Nesnelci epistemolojiye dayanan nicel araştırmalar, statik bir gerçeklik olduğunu varsaydığı şeyi istatistiksel olarak ölçerek sosyal davranışlarda açıklayıcı evrensel yasalar geliştirmeye çalışır (Yılmaz, 2013: 313). Bunun için, nicel yaklaşım, değerden bağımsız, mantıksal, indirgemeci ve belirlenimci bir çerçeve içinde, apriori teorilere dayanan, izole değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ölçülmesini ve analizini vurgular (Yılmaz, 2013: 313) Diğer tarafta, nitel araştırma yapanlar paradigmaları, dünya görüşleri, kullandıkları yorumlayıcı çatı, felsefi ve temel inançları açısından farklılaşırlar (Cresswell, 2007; Cresswell, 2019). Nitel araştırma yapılandırmacı (*constructivist*) bir epistemolojiye dayanır ve sosyal olarak yapılandırılmış dinamik bir gerçeklik olduğunu varsaydığı şeyi (ilgili insanların bakış açılarından fenomenin derinlemesine bir açıklaması) değer yüklü, esnek, tanımlayıcı, bütünsel ve bağlama duyarlı bir çerçeve aracılığıyla araştırır (Yılmaz, 2013: 313). Tablo 9’da nitel ve nicel araştırma varsayımları, ontolojik (Gerçekliğin doğası nedir?), epistemolojik (bilginin doğası nedir?), aksiyolojik (değerlerin rolü nedir?), metodolojik (araştırma süreci nedir?), araştırmacının rolü (araştırmacıya biçilen rol nedir?) ve retorik (araştırmanın dili nedir?) boyutlarıyla karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 9. Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması

VARSAYIMLAR	NİCEL ARAŞTIRMALAR / POZİTİVİST YAKLAŞIM	NİTEL ARAŞTIRMALAR / YAPILANDIRMACI YAKLAŞIM
Ontolojik	- Gerçeklik nesneldir, bireyin dışında ve bireyden bağımsız olarak vardır	- Gerçeklik, bakış açısına göre oluşturulur, çeşitlilik gösterir
Epistemolojik	- Evrensel doğrular veya yasalara göre tanımlanabilir	- Katılımcılardan elde edilen sübjektif bulgular, araştırılan araştırmacı arasındaki mesafeyi azaltmaya çalışır
Aksiyolojik	- Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakan ve nesnel bir tavır geliştiren araştırmacı - Nedensellik ilişkisini açıklanması, genelleme yapılması - Verilerin sayısal göstergelere indirgenmesi - Standardize edilmiş veri toplama araçlarının kullanılması	- Olay ve olguları yakından izleyen araştırmanın değer yüklü olduğunu ve kendi önyargıların mevcut olduğunu kabul eden ve katılımcı bir tavır geliştiren araştırmacı - Araştırmacının kendi yorumları ve değerleriyle örüntüleri ortaya çıkartarak anlatının şekillendirilmesi - Verilerin derinliği ve zenginliği içinde betimlenmesi - Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Metodolojik (Uygulamaya yönelik öneriler)	- Tümdengelimci mantığın kullanılması (Kuram ve denence ile başlar) - Değişkenler arasında belirli ilişkilerin önceden varsayılarak bu ilişkilerin gerçekte olup olmadığının test edilmesi - Değişkenlerin kesin sınırlarıyla saptanabilmesi ve bunların arasındaki ilişkilerin ölçülebilir olması	- Tümevarımcı mantığın kullanılması (kuram ve denence ile son bulur) - Araştırmacının sorunu kendi bağlamında araştırması, bağlamın detaylıca betimlenmesi ve gelişen bir tasarım kullanılarak genellemelere ulaşılmaya çalışılması - Değişkenlerin karmaşık ve iç içe geçmiş olması ve bunlar arasındaki ilişkilerin ölçülebilmesinin zor olması
Araştırmacının Rolü	- Araştırmacının olay ve olguların dışında yansız ve nesnel olması	- Araştırmacının olay ve olgulara dahil, öznel ve empatik olması
Retorik	- Araştırmacının resmi ve bilimsel dil kullanarak sonuçlarını aktarması	- Araştırmacının, resmi olmayan edebi bir tarzda ve nitel terimler ve sınırlı tanımlar kullanarak yorumlarını aktarması

Kaynak: Cresswell, 2007; Yıldırım ve Şimşek, 2006.

Nitel araştırmada uygulamalı araştırmalar genellikle temel araştırmalardan elde edilen bulgulardan, anlayışlardan ve açıklamalardan yola çıkarak toplumsal bir meseleyi aydınlatma

amacı taşırlar (Patton, 2002). Niteliksel paradigma, bilen ile bilinen arasındaki ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olan ilişkiyi görür. Nitel araştırmacı, belirli bir konu hakkındaki anlayışını artırmaya odaklanarak ‘neden?’ ve ‘nasıl?’ sorularını sormaktadır (Maylor ve Blackmon, 2005: 220). Örgütler hem insanların yarattığı ve koruduğu sosyal sistemlerdir hem de sosyal davranış için birer ortamdır (Maylor ve Blackmon, 2005: 220). Bu bakış açısıyla, yönetim ve işletmelerle ilgili araştırmaların sadece örgütler üzerine değil örgüt içindeki insanlar üzerine olduğu kabul edilmektedir (Maylor ve Blackmon, 2005: 220). Nitel araştırmalarda araştırmacı, insanların içinde bulundukları duruma yüklediği duyguları ve düşünceleri, insanlarla konuşmak, soru sormak, katılımcı gözlem yapmak vb. yöntemler üzerine geliştirdikleri veri toplama becerileriyle anlamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır (Maylor ve Blackmon, 2005: 221). Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde yapılan yazın taramasının sonucunda netleştirilen kavramsal boyutlar ve araştırma soruları, derinlemesine analiz yapmaya yardımcı bir yaklaşım sunan nitel yöntemlerin kullanılmasıyla detaylı bir şekilde cevaplanabilir.

5.3.1. Nitel Araştırmalar İçin Geçerlik ve Güvenirlik

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir (Başkale, 2016). Geçerlik ve güvenirlik bu açıdan araştırmalarda en yaygın kullanılan iki ölçüttür (Başkale, 2016). Araştırmacıların seçtikleri geçerlik ve diğer nitelik ölçütlerini sağlamak için kullanacakları teknikler, araştırmanın amacı ve soruları ile ilişkilendirilerek felsefi ve mantıksal düzeyde açık ve belirgin şekilde gerekçelendirmeli ve şeffaf bir şekilde çalışmada sunulmalıdır (Yaşar, 2018).

Nitel araştırmada doğrulamanın önemi, tanımı, onu tanımlayan terimler ve onu kurma prosedürleriyle ilgili birçok bakış açısı bulunmaktadır (Cresswell, 2007). Ancak genel olarak bu bakış açıları nitel geçerliği, geleneksel nicel eşdeğerler açısından incelemek, nicel terimlerin yerine nitel terimleri kullanarak, post-modern ve yorumlayıcı bakış açılarıyla farklı açıklamalar getirme eğilimdedirler (Cresswell, 2007). Nitel araştırmada pozitivist bakış açısını yansıtan niteliği artırmaya yönelik geçerlik stratejilerinin sunduğu sonuçlar, yapılandırmacı paradigmayı içselleştirmiş bir araştırmacı açısından tatmin edici olarak değerlendirilmeyebilir (Yaşar, 2018). Daha çok pozitivism sonrası görüşte olan araştırmacılar, veri üçgenlemesi, katılımcı teyidi ve denetim gibi daha sistematik yolları benimserken,

yapılandırmacı yönelimli bireyler ise çelişkili kanıtlar, uzun süreli görüşme ile yoğun ve zengin açıklamaları tercih etmektedir (Cresswell, 2019).

Bu çalışmada ise, geleneksel yaklaşıma (rasyonel paradigmaya) alternatif bir bakış açısı sunarak (“natüralistik” bir bakış açısı), nitel araştırmalarda “geçerlik-güvenilirlikten” ziyade “inandırıcılık” (*trustworthiness*) olması gerektiğine dikkat çeken Guba ve Lincoln’un (1982) bakış açısı benimsenmiştir. Bu bağlamda, inandırıcılığın çalışmalarda sağlanabilmesi için artık standart hale gelmiş dört kriter ortaya konmaktadır (Başkale, 2016). Bunlar: “inanılrlık” (*credibility*); “aktarılabirlik” (*transferability*); “güvenilebilirlik” (*dependability*) ve “onaylanabilirliktir” (*confirmability*) (Guba ve Lincoln, 1982: 376). Sosyal inşacı, yapılandırmacı ve yorumsamacı bakış açıları çalışma kalitesini ifade etmede bu kavramları kullanmayı tercih etmektedir (Patton, 2002). Bu ölçütlerin birleşimi de güvenilirliğe atfedilmiştir (Guba ve Lincoln, 1986: 380).

“İnanılrlık” (*credibility*) nicel yaklaşımlardaki iç-geçerliğin (*internal validity*) karşılığıdır (Patton, 2002: 546). Genel anlamda inanılrlık ya da iç geçerlik, çalışma bulgularının anlam ifade edip etmediği ya da “sonuçların değeri” ile ilgilidir (Miles ve Huberman, 1994: 278). Bir araştırmanın önemi bilimsel yazına eklediği bilgi ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:265). Nitel bakış açısıyla ise inanılrlık “sonuçlar inandırıcı mı?” sorusunu sormaktadır (Başkale, 2016: 24). Nitel yaklaşımlar, karmaşık insan etkileşimlerine ve kültürel sistemlere uygulanan genellemeler hakkında hipotez kurmaktan çok, belirli bir bağlamdaki belirli vakaları derinlemesine anlamakla ilgilenirler (Patton, 2002: 546). Nitel araştırmalarda inanılrlığı artırma için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Guba ve Lincoln, 1982; Patton 2002; Morrow, 2005). Örneğin, katılımcılarla uzun süreli etkileşim, sahada ısrarlı gözlem, araştırmacı önyargılarını azaltma, katılımcı teyidi (veriler ve yorumların sürekli kontrolü), ortak analiz ve üçgenleme (Guba ve Lincoln, 1982: 377; Morrow, 2005: 252) bunlar arasında yer almaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada, çalışmada veri toplama yönteminde inanılrlığın artması, araştırmacı öznelliğinin kontrol altına alınması, araştırmacı ve katılımcı arasındaki mesafenin azaltılması yoluyla katılımcı yorumlarının maksimum derecede katılımcı deneyimlerini

yansıtabilmesi amacıyla çeşitli önlemler alınmıştır. İnanılrlık konusunda gerek veri toplama süreçlerinde gerekse verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığın nasıl sağladığının açıklanması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimsek, 2006: 258). Bu bağlamda, çalışmanın kuramsal bir temele dayandırılması, kavramların net bir şekilde sunulması, araştırma sorularının veya önermelerin bu çerçevede oluşturulması veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde inanılrlığı artırmaktadır.

Nitel araştırmalarda, veri toplama yöntemlerinden, dolaylı (tarihsel) ve katılımcı olmayan gözlemlerde (bir insanı bir işi yaparken izleme gibi) araştırmacı çalışılan insanlarla çok az temas içinde iken, örneğin görüşme yönteminde ve özellikle katılımcı gözleminde temasın derecesi oldukça artmaktadır (Maylor ve Blackmon, 2005: 224). Araştırmacı bu çalışmada yüz-yüze görüşme tekniği kullanarak, araştırmacı ile katılımcı arasında uzun süreli etkileşime izin vererek bir güven ortamı oluşmasına ve verilen yanıtların daha gerçek ve samimi olmasına özen göstermiştir. Katılımcı teyidi kapsamında, katılımcıların taslakları okuması gibi katılımcı onayı uygulamaları katılımcıların mesleki yoğunlukları nedeniyle (çevresel koşullar dolayısıyla çalışmanın gerçekleştirildiği zamanın beklenmeyen şekilde yoğun iş yükü yaratması, katılımcıların üst-orta düzey yöneticilerden oluşmasından dolayı görüşmeye zaman ayırabilmesindeki sınırlılıkları) zaman sıkıntısı yaratmış, araştırmacı bu kapsamda oluşabilecek stresi engellemek amacıyla veri toplama yöntemini kuramsal temele dayanan sorularını maksimum çeşitlilikte fikri almaya yönelik olarak tasarlamıştır.

Çalışmada hem etkileşime izin verecek ortalama sürenin anlaşılması için hem de soruların netliği ve anlaşılrlığı üzerinde çalışılması için üst düzey yöneticilerle iki deneme görüşmesi yapılmıştır. Pilot çalışma, veri toplama planların iyileştirilmesi ve ilgili soruların geliştirilmesi için önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir (Yin, 2003). Araştırmacı özel sektör tecrübesi olmadığı için soruların oluşturulması sürecinde, Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin vermiş olduğu röportajları ve Capital Dergisi’nde yer alan haberleri, firmaların web sitelerini incelemiş ve alanla ilgili bir ön bilgi edinmiştir. Pilot çalışmadan alınan geri bildirimlerle soruların içeriği ve sırası yeniden düzenlenmiş, araştırmacı akademik danışmanından görüşme sorularının uygunluğu konusunda onay almıştır.

Görüşme sorularının kurama dayalı kavramsal çerçeve paralelinde oluşturulmuş olması, öznel bakış açısının kontrol altına alınması, toplanan verilerin niteliğinin artırılmasında olumlu bir etki yaratmaktadır. Buna bağlı olarak, katılımcı teyidi kapsamında, çalışmada katılımcılara görüşme öncesi ayrıntılı bilgi (elde edilecek verilerin kullanım alanı, anlaşılmayan soru olduğu takdirde açıklama yapılacağı vb.) verilmiş, görüşme sırasında kayıt izni alınmış ve katılımcıların kimliklerinin gizli tutulacağına dair bir metin okunmuştur. Sorulardan alınan cevapların amacına ulaşabilmesi için açılım soruları sorulmuş, katılımcı cevaplarının gizliliği yönünde katılımcı rahatlatılmış, katılımcılar katkıları yönünde teşvik edilmiş, katılımcılara eklemek istedikleri konuların olup olmadığı sorulmuştur. Bu şekilde hem alınan cevapların tutarlılığının sağlandığı hem de toplanan verilerin içeriğinin zenginleştirildiği düşünülmektedir.

Nitel araştırmaların objektif olmayla ilgili iddia sunmaması, sunulan raporlarda veya yorumlarda bir parça engellenemeyen bir önyargının da olabileceğine dayanmaktadır. Araştırmacının bu anlamda ön yargılarını veya gizli varsayımlarını ortaya koyarak (self-reflexivity) farkındalığını beyan etmesi bir miktar kontrol sağlayabilir (Morrow, 2005:254). Bu çalışmada, araştırmacının daha önce bir özel sektör deneyiminin olmaması nedeniyle şirketlerle ilgili varsayımlarının kuramsal temelli olmasının, detaylı yazın taramasıyla çalışmanın araştırma sorusun çeşitli bakış açılarıyla gözden geçirmesinin ve görüşmelerde yönlendirici bir duruş sergilememesinin, değerlendirme kriterlerinde olumlu bir etki yarattığı düşünülmektedir. Bu kriterlerin sağlanmasıyla “temsil sorununun” (Morrow, 2005) (araştırmada kimin gerçekliğinin temsil edildiği ile sorular) kontrol altına alındığı, verilerin en iyi şekilde temsil edildiğine de inanılmaktadır. Bunlara ek olarak, araştırmanın şeffaflığı kapsamında değinildiği gibi, çalışmada güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik kriterlerinin sağlanması kapsamında, araştırma tasarımının tüm aşamalarının detaylı ve eksiksiz yazılmasıyla ve kayıt altında tutulmasıyla yöntemin diğer kişilerce tekrarlanabilir olması ve “teyit edilebilmesi” (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 272) bir denetim yolu (*audit-trail*) sağlamaktadır.

Bir çalışmanın değerlendirme kriterleri arasında belki de en çok bilinen ve uygulanan diğer strateji ise “üçgenleme” tekniğidir (Başkale, 2016). “Üçgenleme”, araştırmacıların bir çalışmada temalar ve kategoriler oluşturmak için birden çok ve farklı bilgi kaynakları arasında

yakınsama aradıkları bir geçerlilik prosedürüdür (Creswell ve Miller, 2000: 126). Nitel araştırmacının üçgenleme yapmasındaki amaç birden çok perspektifi yakalamak ve bunu sunmaktır (Patton, 2002: 546). Bu çerçevede çalışmada “kuram üçgenlemesi” (Denzin, 1978), yöntemi benimsenmiş olup, araştırma konusuyla ilgili önceki yazın çalışmada aktarılmıştır. Kuram üçgenlemesinde amaç, farklı varsayım ve önermelerin bulguları ve yorumları nasıl etkileyebileceğini anlamaktır (Patton, 2002: 562). Yazında, Bilgi Alanı Modeli, Türkiye’deki kurumsal alanların oluşumu ve Türkiye’nin geçtiği modernleşme sürecinde kurumsal alanların değişimi kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca Türkiye’deki aile işletmelerinin kurumsallaşmasıyla ilgili yazın, farklı bakış açılarıyla çalışmanın sorunsalının irdelenmesi açısından sunulmaktadır. İkinci bilgi kaynağı ise yüz-yüze yapılan görüşmelerden elde edilen verilerdir. Bu veriler dikkatli bir şekilde kaydedilmiş ve içerik analizi ile çözümlenmesi için her bir görüşmenin detaylı deşifresi araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Araştırmada alternatif temaların, birbirinden farklı desenlerin ve rakip açıklamaların sunulması araştırmacının bulguları eğilimlere ve önyargılara göre şekillendirdiği kuşkusunu azaltarak inanılrlığı artıran bir kriter olarak görülmektedir (Patton, 2002). Buna paralel olarak olumsuz durumların aranması ve analizi, oluşturulan örüntü içine girmeyen olay ve durumların dikkate alınması ile tanımlanmış örüntülerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Patton, 2002: 554). Çelişkili kanıt sunma kapsamda araştırmacı temayı oluşturduktan sonra tema istisnaları için tüm kanıtları inceler (Cresswell, 2019: 196). Bu bağlamda, analizde ortaya çıkan farklı durumlar ve detayların sunulması, düşük frekanslı veya yüksek frekanslı kodların gözden geçirilmesi ve sunulması durumunda gerekçelendirilmesi önyargılarla oluşabilecek kısıtların kontrol altına alınmasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın niteliğinin artırılması ve inandırıcılık boyutunun güçlenmesi konusunda alınacak önlemlerden biri nitel araştırma konusunda uzman ve araştırma konusu hakkında bilgi sahibi olan kişi ya da kişilerin araştırma sürecine dahil edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel yaklaşımların içeriden bakış açısıyla dışarıdan dahil edilen uzmanların nesnel, önyargısız fikirlerinin araştırmanın güvenilirliği ve geçerliğine katkıda bulunacağı düşüncesinin uzlaştırılmaya çalışılmasının çelişmesi şaşırtıcı değildir (Yaşar, 2018). Ancak bu yöntem çoklu görüşlerin bir araya getirilmesiyle bulgular arasında seçim yapmadan bulguların derinliğini artırmak amacını güdebilir. Bu kapsamda önlem olarak çalışmada katı

veya sistematik bir süreç yerine yarı yapılandırılmış kodlama yöntemi benimsenmiş, sürecin her aşaması araştırmacının akademik danışmanı ile yaptığı düzenli toplantılarla değerlendirilmiş ve kodlar üzerinde süreçte uzlaşılarak analiz takip edilmiştir.

“Aktarılabilirlik” (*reliability*), nicel yaklaşımlarda “dış-geçerliğin” ya da genelleştirilebilirliğin (*external validity*) karşılığıdır (Patton, 2002: 546). Nicel /rasyonalist paradigmada dış geçerlik verilerin genelleme aranan popülasyonu bir şekilde temsil eden bir örneklemden toplandığını göstererek yapılır (Guba ve Lincoln, 1982). Nitel bakış açısıyla aktarılabilirlik “sonuçlar diğer kişi ve durumlara aktarılabilir mi?” sorusunu sormaktadır (Başkale, 2016: 24). Genellikle küçük bir örneklemden oluşması ve istatistiksel analizlerin olmaması nedeniyle nitel veriler, geleneksel anlamda genelleştirilemeyeceği için bu beklentinin de oluşturulmaması gerekir (Morrow, 2005: 252). Yine de nitel araştırmalarda da bu bir miktar başarılabılır. Şöyle ki, araştırmacı kendisi (araç olarak), bağlam, süreç, katılımcılar (sahil etme/dışlama yöntemleri), katılımcı-araştırmacı ilişkisi hakkında okuyucuya yeterli bilgiyi sağladığında okuyucu da bu sonuçların diğer durumlara aktarılabilirliği hakkında karar verme yetisini kazanmış olur (Morrow, 2005).

Çalışmada nitel araştırmalar için uygun bir yöntem olan amaçlı örneklem yönteminin belirlenmesi, küçük bir örneklemden veri elde edilmesi, analizde istatistiksel yöntemler yerine araştırmacıya dayalı içerik yorumlaması (kodlama) yapılmasıyla çalışmanın aktarılabilir olması gibi bir amacı bulunmamaktadır. Ancak ileride yapılabilecek çalışmalar için bir öngörü oluşturması amacıyla, veri toplama süreçlerinden başlayarak analiz sonuçların sunumuna kadar olan tüm süreçlerin şeffaf bir şekilde sunulmasının çalışmanın aktarılabilir olması değerine katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

“Güvenilebilirlik” (*dependability*); nicel yaklaşımlarda, “güvenilirliğin” (*reliability*) karşılığıdır (Guba ve Lincoln, 1982: 377; Patton, 2002: 546). Burada temel mesele, çalışma sürecinin tutarlılığı, zaman içinde ve araştırmacılar ve yöntemler arasında makul ölçüde istikrarlı olup olmadığıdır (Miles ve Huberman, 1994: 278). Bu kapsamda; temel soru, “çalışma benzer koşullarda benzer katılımcılarla tekrarlandığında sonuçlar benzer mi?” (Başkale, 2016: 24) şeklindedir. Nicel araştırmalardaki, geçerlik kriteri ile karşılaştırıldığında, nicel araştırmacıların güvenilirlik kriterini daha çok vurgulandığı görülmektedir. Bunun bir

nedeni, nicel çalışmalarda, güvenilirliği elde etmenin geçerlikten daha kolay olması olabilir. Nitel yaklaşımda ise, durum tam tersidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 256). Nitel araştırmanın temel özellikleri geçerlik karşılama açısından araştırmacıya esneklik sağlarken (örneğin planlanmayan yeni görüşmeler yapma) aynı durum güvenilirliği karşılamada söz konusu değildir. Doğal araştırmada araştırmacının kendi bakış açısı hakkındaki farkındalığı, başkalarının bakış açılarının takdiri ve değerleri destekleyen anlamlandırmaları betimlemede adil olması önemli bir kriterdir (Patton, 2002). Ayrıca, araştırma stratejilerini, prosedürlerini ve yöntemlerini seçme, gerekçelendirme ve uygulama sürecinin açık bir şekilde açıklanması (sistematik olarak sürdürülen araştırma süreci), etkinliğinin araştırmacı tarafından değerlendirilmesi ve çalışmanın denetçi tarafından onaylanması (araştırmacının akademik danışmanı veya alandan kişiler), çalışmanın “güvenilebilirliğini” artıran unsurlardır (Morrow, 2005; Yılmaz, 2013: 320).

Çalışmada sunulan inanılrlık kriterlerin aynı zamanda güvenilebilirlik kriterleri de büyük ölçüde karşılanmaktadır. Ayrıca, katılımcı verilerini toplarken dikkat edilen araştırmacı öznelliğinin yanında, çalışmada araştırmanın her aşamasının kayıtlı olarak görülebildiği Maxqda 2020 yazılım programının kullanılması, araştırmanın şeffaflığının sağlanması açısından önemli bir kriter olarak görülmektedir. Yazılım programıyla yapılan analizde, çalışmanın verilerinin toplanmasından sonuçların raporlanmasına kadar olan her aşamanın kayıtlı olması, araştırmacının verilere geri dönüp anlık değişiklikler yapabilmesine, çeşitli görsel ve analiz araçlarıyla veri parçaları ya da kodlar arasındaki ilişkiyi daha iyi ve bütüncül bir yaklaşımla analiz edebilmesine katkıda bulunmuştur. Çalışmada sunulan verilerin her an ulaşılabilir olması verilerin niteliğini artırmada “izleme yolu” sunması açısından önemlidir. Analizde katılımcılardan elde edilen görüşmelerden doğrudan alıntılarının kullanılmasıyla ulaşılan temalar desteklenmektedir. Alınan tüm önlemlerin doğru soruların sorulmasına ve güven ortamının oluşturulmasına katkısıyla toplanan verilerin “inanılrlığını”, “güvenilirliğini” ve “onaylanabilirliğini” artıran unsurlar olduğu düşünülmektedir.

Sonuncu kriter olan “onaylanabilirlik” (*confirmability*), nicel yaklaşımlarda “objektifliğin” (*objectivity*) karşılığıdır (Morrow, 2005:252; Patton, 2002: 546). Araştırmanın asla objektif olmadığına kabul edilmesine dayanır (Morrow, 2005: 252). Nicel araştırmalarda, gerçeklik, kendileri ile incelenen arasına mesafe koyması gereken

araştırmacılar tarafından objektif olarak incelenmelidir (Yılmaz, 2013). Nitel araştırma için temel mesele, göreceli bir tarafsızlık elde edilmesi, engellenemeyen önyargılar hakkında ise açık olmaktır (Miles ve Huberman, 1994: 278). Bulguların bütünlüğünün veride yattığı ve araştırmacının verileri, analitik süreçleri ve bulguları okuyucunun bulguların yeterliliğini doğrulayabilecek şekilde yeterince birbirine bağlaması gerektiği perspektifine dayanır. “Güvenilebilirlik” ve “aktarılabirlik” hedefine ulaşmak için kullanılan prosedürlerin çoğu burada da uygulanabilir, burada özellikle de bir denetim yolu ile hesap verebilirlik ve öznellik (*subjectivity*) yönetimi esastır (Morrow, 2005). Denetçi onayı verilere dayanan çalışma bulgularının ve verilere dayalı çıkarımların mantıklı olduğunun ve netlik, yüksek fayda ve açıklama gücüne sahip olduğunu onaylanması sürecini ifade etmektedir (Yılmaz, 2013: 320).

Nitel yöntemlerde sadece genele ait bilgileri ortaya koymak yerine genel ve özele birlikte ulaşma eğilimi olması “aktarılabirlik” değerinin artırılması yönünde araştırmacıya sorumluluk yüklemektedir (Patton, 2002). Karşılaştırmalı bir nitel analiz sunan bu çalışmada, araştırmacı, önceden belirlenen bazı araştırma soruları dışında ayrıca incelenen fenomendeki örüntüleri keşfetmeye yardımcı olan tümevarımcı kodlamayla analize başlanmış keşifsel bulguların genellemesi ve önermelerin değerlendirmesi amacıyla tümdengelimci yaklaşımıyla araştırmasını sürdürmüş ve keşfedilmemiş faktörleri aramak amacıyla tekrar tümevarımcı analize geri dönmüştür. Araştırmanın tüm aşamaları takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

5.4. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinde veri toplamada genelde kullanılan temel araç ve teknikler şöyle sıralanabilir; dolaylı veri toplama (*in-direct data collection*), katılımcı olmayan gözlem (*non-participant observation*), görüşme ve katılımcı gözlemi (*participant observation*) (Maylor ve Blackmon, 2005: 221). Nitel araştırmada en çok kullanılan veri toplama aracı olan görüşme tekniği üzerine ortaya çıkan yazında birçok görüşme türünden söz edilmektedir. Ancak nitelikli bir görüşme elde edilmesi için birçok kriterin karşılanması

gerekmektedir. Patton (2000: 341); bir görüşme sırasında elde edilen bilgilerin niteliğinin büyük ölçüde görüşmeciye bağlı olduğunu belirtmektedir. Genel olarak bu sürecin günlük konuşma veya sohbet tarzından farklı olması gerektiğinin bilincinde olmak, katılımcıyı net bir şekilde bilgilendirmek, sorulara karşı katılımcının rahat, dürüst, doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak görüşmecinin temel görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Patton (2000: 348), görüşme yapmanın amacını, bireyin iç dünyasına girerek bakış açısını anlamak olduğunu belirtmektedir. Görüşme yoluyla, araştırmacı, deneyimler, zihinsel algılar, tutumlar, tepkiler gibi açıkça gözlemlenemeyenleri anlamaya çalışmaktadır (Patton, 2002).

Görüşme türleri arasında yazında genellikle yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme türleri olmak üzere iki tür görüşmeden söz edilmektedir (Maylor ve Blackmon, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu iki uçlu sınıflandırmada, araştırma keşifsel bir süreci içeriyorsa yapılandırılmamış görüşmenin seçilmesi uygun gibi görünse de, bir görüşme tamamen yapılandırılmış ya da tamamen yapılandırılmamış olmak zorunda değildir. Bu sebeple, bir başka sınıflandırma olan Patton'un (2002) sınıflandırması, bu iki uçlu sınıflandırma arasında kalan türleri de içermesiyle niteliksel çalışmalar için daha kapsayıcı bir sınıflandırma sunmaktadır. Patton (2000: 342), üç tür "niteliksel" görüşme yaklaşımından söz etmektedir. Bunlar: "Sohbet Tarzı Görüşme", "Görüşme Formu Yaklaşımı" ve "Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme" yaklaşımlarıdır.

"Sohbet tarzı görüşme", yapılandırılmamış, sohbet formunda olduğu için genellikle araştırmacının gözlem amacıyla doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında tercih edilmektedir (Patton, 2002: 342). Etkileşim içinde gelişen sohbete dayalı olan görüşme, araştırmacıya gözlemine dayalı olarak ortaya çıkan bilgiyi takip etmede esneklik tanır. "Görüşme formu" yaklaşımında araştırmacı görüşme sırasında irdelenecek soru ya da konu listesi yapmaktadır. Araştırmacı önceden hazırladığı listeye veya rehberine sadık kalarak, konunun farklı boyutlarını keşfetmek için ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Bu teknik, odak grup görüşmelerinde, bireysel bakış açılarının ve deneyimlerin ortaya çıkmasına izin verirken, etkileşimleri de odaklı tutmaya, sistematik ve karşılaştırmalı bilgi etmeye yardımcıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006; Patton, 2002: 343). Üçüncü yaklaşım ise "Standartlaştırılmış Açık Uçlu Görüşme" yöntemidir (Patton, 2002: 344). Bu yaklaşım, "dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen

bireye bu sorular aynı tarzda ve aynı sırada sorulur” (Patton, 2002: 344). Bu görüşme tekniğinde araştırmacıya sunulan esneklik diğer iki yöntemle göre oldukça sınırlandırılmıştır. Bu yaklaşım bir dezavantajı, bu tarz görüşmede ortaya çıkabilecek, form hazırlandığı sırada görülmemiş ortaya çıkmasını ve irdelenmesini engelleme olasılığıdır (Patton, 2002). Ancak çalışma açısından bu sınırlandırmanın birçok avantajı olduğu söylenebilir. Öncelikle, bu yaklaşımda açıklamalarıyla birlikte hazırlanan sorular her bir katılımcıya hazırlandığı şekilde sorulmaktadır (Patton, 2002: 344). Ayrıca, takip veya açılım sorularının araştırmacının inisiyatifine bırakılmamasının avantaj ya da dezavantaj olarak ele alınabilir. Bu şekilde, hazırlanan görüşme formu, araştırmacının başkaları tarafından tekrar edilmesi veya değerlendirilmesi için kullanılabilir (Patton, 2002: 344).

Bu çalışmada niteliksel veri toplama yöntemi olarak iki uçta yer alan yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme türlerinden (Maylor ve Blackmon, 2005), Patton’un (2002) görüşme formu yaklaşımı çerçevesinde, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, böylece yapılandırılmış görüşmede araştırmacıyı sınırlayan unsurlar hafifletilmiştir. Soruların büyük ölçüde kuramsal temele dayandırılması ve açılım sorularıyla katılımcının eklemek istediği noktaları ekleme imkânı bulmasıyla bu durumun minimize edildiği düşünülmektedir. Bu kapsamda katılımcıya görüşmenin sonunda “konuyla veya kurumla ilgili eklemek istediğiniz bir şey var mı?” sorusu sorulmuştur. Ayrıca, bu yaklaşım araştırmacı öznelliğini, yanıtlarda araştırmacıların becerileri, yanlılıkları veya öznelliklerinden kaynaklanabilecek farklılıkları da azalmaktadır (Şimsek ve Yıldırım, 2006: 123). Son olarak, çalışma örneklemindeki katılımcı özellikleri düşünüldüğünde (üst-orta düzey şirket yöneticileri), görüşme oldukça odaklanmış bir formda olduğundan, “zaman yönetimi” de etkin bir şekilde sağlanmıştır (Patton, 2002: 344).

5.5. Görüşme Formunun Hazırlanması ve Pilot Çalışma

Görüşme formunun hazırlanmasında öncelikle konuyla ilgili yazın taraması yapılmış, soruların sayısı ve uzunluğu bu kapsamda düzenlenmiştir. Soruların uygun bir şekilde ifade edilmesi, sorulma sırası ve netliği konusunda geri bildirim almak üzere bir pilot çalışma organize edilmiştir. Pilot çalışma, araştırmacıya sahaya gitmeden önce veri toplama

prosedürlerini iyileştirme ve soruları yeniden düzenleme fırsatı verdiği için önerilen bir uygulamadır (Creswell 2007; Yin, 2003). Pilot çalışma aile işletmelerinde görev yapmakta olan iki üst düzey yönetici ile taslak görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda, zamandan tasarruf etmek, katılımcıyı konuya çekmek amacıyla kolayca erişilebilecek işletmeyi tanımlayıcı sorular elenmiştir. Katılımcılardan gelen yorumlara göre sorular yeniden düzenlenmiş, netleştirilmiş ve form kısaltılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce soru formunun son hali araştırmacının akademik danışmanı tarafından onaylanmıştır.

Form 20 sorudan oluşmakta, katılımcının konuşmaya teşvik edilerek çalışmanın keşifsel boyutuna katkıda bulunması açısından açılım soruları da forma eklenmiştir. Katılımcı bu sorulara cevap verdiği taktirde bunlar atlanmış, diğer sorular üzerinde daha fazla durulmaya özen gösterilmiştir. Görüşme formu, 4. Bölüm 'de tartışılan Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin Bilgi Alanı yönetimlerinde öngörülen farklılaşmaları irdelemek için kuram çerçevesinde geliştirilen sorulardan ve farklı boyutların eklenebileceği düşüncesiyle dahil edilen genel sorulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda, görüşme formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde (1-6.sorular) özellikle Bilgi Alanı'nda firmaların bilgi yönetimi ve koordinasyon boyutlarında farklılaşmalarının dayandırıldığı beş boyut irdelenmektedir. Bunlar: "bilginin yapısal özellikleri ve yayılımı"; "ilişkilerin yapısı", "amaç uyumu", "koordinasyon" ve "kurumsal değerlerin paylaşımı" olarak ifade edilmektedir. İkinci bölümde (7-12. sorular), aile şirketlerinin 'genel iş yapış prensipleri' çerçevesinde rekabet avantajı yönetiminde nasıl farklılaştıkları, performans değerlendirmeleri, hangi konulara öncelik verdikleri, bilgi paylaşımıyla ilgili olarak ne gibi yapılar oluşturdukları üzerinde durulmaktadır. Soru kağıdının üçüncü bölümünde (8-20.sorular) ise, klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi iletişim teknolojilerinin kullanım alanları, sosyal denetim mekanizmalarının etkinliği, bilgi güvenliğiyle ilgili yapılar ve çalışanların içeride uzun süre şirket içinde kalmasına yönelik tutumları irdelenmektedir. Görüşme soru kâğıdı Ek 1' de sunulmaktadır.

5.6. Örneklem Seçimi: Amaçlı Örneklem Yöntemi

Örneklem seçimindeki yaklaşım farkları aynı zamanda nicel ve nitel yöntemler arasındaki farkın da daha iyi anlaşılmasında kritiktir (Patton, 2002: 230). Nitel araştırma tipik olarak görece küçük bir örneklem üzerinde derinlemesine odaklanır, hatta bilerek seçilen tek vakalara odaklanır (Patton, 2002: 230). Niceliksel yöntemler ise tipik olarak rastgele seçilen daha büyük örnekleme dayanır. Bu yaklaşımların sadece örnekleme teknikleri farklı değildir, amaçları ve mantığı da farklıdır (Patton, 2002: 230). Nicel ve nitel araştırma yöntemleri arasındaki seçim, araştırmacının tercihiyle değil araştırma sorusuyla belirlenmelidir (Marshall, 1996). Bu açıdan bakıldığında, amacı araştırma bulgularının popülasyonun tümüne genelleme yapmak olan olasılık temelli örnekleme yöntemi, insan davranışıyla ilgili daha karmaşık olguların anlaşılmasında, ‘neden?’ ve ‘nasıl?’ sorularının cevaplanmasında yeterli bir araç olmayacaktır (Marshall, 1996).

Nicel araştırma geleneği içinde gelişen, ancak nitel araştırmacılar tarafından da sınırlı biçimde kullanılan olasılık temelli örnekleme yöntemlerinin tersine amaçlı örnekleme yöntemleri, tam anlamıyla nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 107). Patton’ a göre (2002: 230), olasılık temelli (*statistical probability theory*) örnekleminin gücü temsiliyeti sağlama yoluyla evrene geçerli genellemeler yapmaktan kaynaklanırken, amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına izin vermesiyle olgu ve olayların keşfedilmesinde ve anlaşılmasında faydalıdır (Patton, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bilgi açısından zengin durumların, araştırmanın amacı için temel öneme arz eden durumlar hakkında çok şey öğrenilebileceği durumlar olmasından dolayı bu yönteme “amaçlı örnekleme” yöntemi denilmektedir (Patton, 2002: 230).

Nitel araştırmanın hedefleri ve mantığı göz önüne alındığında, sıklıkla “amaçlı örnekleme” kullanılır. Nitel araştırmayı yapanlar küçük örneklemle çalıştıkları için rastgele örneklem çok anlamlı bir veri kaynağı olmayacaktır. Nitel araştırmalarda tanımlanmış örnekleme türleri, özellikle de amaçlı örnekleme türleriyle ilgili, kavramsal bir karmaşıklık bulunmaktadır (Coyne, 1997: 623). Bazı araştırmalarda nitel araştırmalarda örnekleme türleri

“uygun örnekleme”, “amaçlı örnekleme” ve “kuramsal örnekleme” türleri olarak sınıflandırılırken (Marshall, 1996), bazı çalışmalar nitel araştırmadaki örnekleme türlerini “uygun örnekleme” ve “amaçlı örnekleme” olarak sınıflandırmaktadır (Ör. Coyne, 1997). Coyne (1997) çalışmasında kuramsal örnekleme ve amaçlı örnekleme türlerini kavramsal olarak ayırmanın zorluğundan söz etmekte ve bu iki stratejinin Patton’un (2002) tanımladığı kapsayıcı amaçlı örnekleme stratejilerinin altında toplanabileceğini tartışmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2006: 115) ise kuramsal örnekleme amaçlı örnekleme stratejilerinin dışında ele almaktadır Bunlar arasında, kısaca, araştırmacı için zaman, çaba ve para açısından en az maliyetli şekilde erişilebilen örneklerin seçilmesini içeren uygun örnekleme yöntemi sonuçların “güvenilebilirliği” açısından en zayıf yöntemdir (Marshall, 1996). Kuramsal örnekleme ise, kuram oluşturma stratejisiyle yapılan, verilerden çıkan yorumlardan kuramlar oluşturmayı, bunları incelemek için yeni örneklem seçmeyi içerir (Marshall, 1996: 523; Yıldırım ve Şimşek, 2006, 115).

Daha önce değinildiği üzere, amaçlı örnekleme yöntemleri kendi içinde farklılaşmaktadır. Birçok amaçlı örnekleme yöntemi bulunmaktadır. Aşırı veya aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme bunlara örnek olarak verilebilir (Patton, 2002). Tüm bu stratejilerde ortak olan temel ilke, önemli konular hakkında çok şey öğrenilebilecek ve bu nedenle derinlemesine çalışmaya değer, bilgi açısından zengin vakalar/örnekler seçmektir (Patton, 2002: 242). Bu temel ilke kapsamında bu çalışmada “maksimum çeşitlilik örnekleme” yöntemi ile örneklem seçim kriterlerinin oluşturulması planlanmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç bir probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Bu yöntemde ilk olarak araştırmacı, araştırma sorusu hakkında çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür farklılıklar ya da benzerlikler olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu kapsamda, örnekler arasında, Bilgi Alanı’nda klan ve piyasa şirketleri olarak temsil edilen aile şirketlerinde, bilgi koruma kapsamında, bulundukları konuma göre genel olarak iş yapış şekilleri, bilgi yönetimi ve koordinasyon özelliklerinin farklılaşması beklentisi bulunmaktadır.

İkinci olarak araştırmacı, bu çeşitliliğin kaynağını bu yöntemle olabildiğince ayrıntılı bir şekilde belirlemeli, bunlar arasında hangi çeşitlilik alanlarını örneklemine yansıtacağına karar vermelidir. Bu kapsamda, araştırmacı bu benzerlik ya da farklılık kriterlerini, çalışmanın kavramsal modeli olan Bilgi Alanı Modeli'ne dayandırmaktadır. Buna göre; bilgi yönetimi ve koordinasyon boyutlarına göre aile şirketleri, klan ya da piyasa kurumsallaşması özelliklerini yansıtacaklar, bu farklılaşma genel iş yapış prensiplerini ve bilgi koruma davranışlarını şekillendirecektir. Araştırma kapsamında, şirketlerin Bilgi Alanı Modeli'nde sunulan boyutlara göre hangi noktalarda nasıl benzerlik veya farklılık gösterdiğinin ortaya konması gerekmektedir. Küçük bir örneklem içinde varyasyonun ya da çeşitlenmenin yakalanması için, araştırmacı bazı özellikler veya kriterleri belirleme sürecine girmektedir (Patton, 2002: 235). Böylece araştırmacı, her bir örneği detaylı ve nitelikli bir şekilde tanımlayabilir ve fark ya da benzerliklerin önemini de bu bağlamda sunabilir (Patton, 2002: 235). Bir sonraki bölümdeki sunulan seçim kriterlerinin temel unsurları şu şekilde sunulabilir: Halka açıklık, kurumsal yönetim ilkeleri kriterleri, iş kolları çeşitliliği, şirket merkezi ve büyüklük.

5.6.1. Türkiye’de Piyasa Kurumsallaşması Örneği için Seçim Kriterleri

4. Bölümde sunulan aile işletmeleri yazını kapsamında, kurumsallaşma, bir işletmenin tüm fonksiyonlarının ve süreçlerinin belirli kurallar ve sistematik içerisinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir. Kurumsallaşmanın en temel felsefesi işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerinin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Bu kapsamda, sermaye piyasasının içinde yer alan ve düzenleyici kurumların koyduğu normları benimseyerek istenilen şartları yerine getiren, halka açık şirketler temelde “piyasa kurumsallaşması” özelliklerini gösteren ‘ikinci grup aile şirketleri’nin çerçevesini oluşturmuştur. Bu grup içerisindeki aile şirketleri, hem kurumsallaşma sürecinde mesafe kat eden hem de bilgi paylaşımında şeffaflaşma ve standartlaşma süreçlerini uluslararası yatırımcının beklediği seviyeye getirebilen şirket grupları olarak piyasa şirketi kriterlerine sahip işletmeler olarak değerlendirilebilir. Bu

kapsamda, Bilgi Alanı'nda piyasa kurumsallaşması kriterlerine uygun şirketin seçilmesi aşamaları aşağıda anlatılmaktadır.

Türkiye'nin en büyük piyasası olan Sermaye Piyasası mevzuatına tabi olan ve aynı zamanda da Borsa İstanbul'da (BİST) halka açılmış şirketler, örneklem grubunun genel çerçevesi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda halka açık şirketler içerisinde, aynı zamanda BİST'te işlem gören şirketler piyasa şirketi seçebilmek amacı ile analizin başlangıç noktası olarak seçilmiştir. Buna göre, BİST Tüm endeksi Aralık 2019 listesinde yer alan şirketler değerlendirilmiştir. Bu amaçla BIST kurumunun Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden paylaştığı veriler şu şekilde analiz edilmiştir (KAP, 2019).

Birinci Aşama: KAP'ta yer alan ve sektörlerle göre ayrıştırılmış şirketler, coğrafi ve sektörel sınıflandırmaya göre listelenmiştir. Buna göre, KAP'ta bilgileri paylaşılan 404 adet halka açık şirket içerisinde, şirket merkezinin bulunduğu illere göre bir sıralama yapıldığında yarıdan fazla şirketin merkezinin (246 adet) İstanbul'da toplanarak, coğrafi olarak diğer 35 ile dağılmış (158 adet) şirketten belirgin şekilde ayrıştığı gözlemlenmiştir.

İkinci Aşama: Borsaya açık 404 şirketin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre bir sıralama yapılmış, bir tablo hazırlanmıştır. Burada, en büyük yığılmanın, 128 adet şirketle, bankacılık ve finans (menkul kıymet aracılık faaliyetleri, leasing, faktöring vb.) sektöründe olduğu görülmektedir. Bankacılık ve finans sektörünün iş yapış şekli, tabi oldukları regülasyonlar, birden fazla kamu otoritesinin gözetiminde iş yapmaları ve hepsinden önemlisi temelde sermayeye dayalı olarak faaliyet göstermeleri nedeniyle araştırma konusu çerçevesinde “doğru” bir örneklem olmayacağı değerlendirilmiştir. Bu gruptan sonra en fazla şirketin kümелendiği ikinci grup (47 adet şirket) “holdingler ve benzeri iş gruplarının” içinde olduğu gruptur.

Üçüncü Aşama: Örneklem konu olması planlanan 47 adet şirketin yukardaki gibi coğrafi olarak dağılımına bakıldığında bu şirketlerden 39 tanesinin İstanbul'da merkezli faaliyet gösterdiği diğer 8 tanesinin de Türkiye'nin farklı şehirlerine dağıldığı görülmüştür. Buna göre, hem coğrafi anlamda şirket merkezlerinin en fazla kümелendiği coğrafi bölge olarak (İş ve finans dünyasının merkezi olması ve kaynaklara erişim avantajı nedeniyle) İstanbul'da yer alan hem de aynı zamanda birden fazla iş kolunda faaliyet göstererek

araştırmaya konu olabilecek özellikleri taşıyan şirketler kümesi, bu sınıflandırmalar sonunda 39 şirket olarak belirlenmiştir (Ek 2).

Dördüncü Aşama: Araştırmaya konu şirket örneklem grubu belirlendikten sonra, araştırma soru grubunu oluştururken örneklemdeki şirketlerin, piyasa ile paylaştığı kurumsal yönetimin uygulamalarına ilişkin verileri kullanılmıştır. Bu veriler, örneklemdeki şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, finansal raporlama dönemlerinin sonunda yayınladıkları Kurumsal Yönetim Raporlarında yer alan bilgilerden yola çıkılarak derlenmiştir.

Buna göre ilk dört soru ile (*Şirket halka açık mı? / Birden fazla iş kolunda faaliyet gösteriyor mu? / Merkezi İstanbul da mı? / 10.000'den fazla çalışanı var mı?*) belirlenen örneklem grubunun çerçevesinin nasıl oluşturulduğu gösterilmiş olup, takip eden sorularla da şirketin KAP 'ta yayınladığı Kurumsal Yönetim Raporlarında açıkladığı veriler derlenmiş ve eleme kriterleri tamamlanmıştır (Ek 3). Buna göre Araştırma soruları şu şekilde derlenmiştir.

Tanımlayıcı kriterler

- Şirket halka açık mı?
- Birden fazla iş kolunda faaliyet gösteriyor mu?
- Şirket Merkezi İstanbul da mı?
- Büyüklük: Çalışan Sayısı 10.000 ve üzeri midir?

Kurumsallaşma kriterler

- Kurumsal yönetim ilkeleri uyum var mı? - Kurumsal Yönetim Komitesi / Denetim Komitesi - Risk Komitesi oluşturulmuş mudur?
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi midir?
- Sene içinde İç kontrol birimi tarafından denetim kuruluna veya diğer ilgili komitelere sunulan rapor sayısı kaç tanedir?
- Yönetim Kurulu Performans değerlendirmesi yapıyor mu? En son yönetim kurulu performans değerlendirmesinin tarihi ne zamandır?
- Yönetim Kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarara karşı sigorta yapılmış mıdır?
- Yönetim Kurulunun üyesi kaç kişidir?
- Bağımsız üye sayısı nedir?

Bu kriterlerin hepsini karşılayan 3 holding arasında, tanımlayıcı kriterleri karşılayan Aile işletmesi “piyasa kurumsallaşması örneği” olarak seçilmiştir.

5.6.2. Türkiye’de Klan Kurumsallaşması Örneği için Seçim Kriterleri

Çalışmada, yazında sunulan kurumsallaşma kriterlerinin karşılanması için gereken uygulamaların yerine getirildiği, bunun ölçülebilir gözlemlenebilir şekilde değerlendirilmesi için kaynak sunan halka açık kurumsallaşmaların piyasa kurumsallaşması özellikleriyle işlemlerini sürdükleri ön görülmüştür. Öyleyse, klan kurumsallaşması için, halka açık olmadığı için kurumsal yönetim raporları bilgilerine ulaşılması mümkün olmayan ancak sektörel dağılım ve işkolları ile çalışan sayısı (10.000+) açısından piyasa kurumsallaşması örneğine denk olabilecek büyüklükte ve merkezi İstanbul’da olmayan bir örnek şirket aranmıştır. Bu kapsamda, Ekonomist dergisinin her sene yaptığı, Anadolu 500- 2019 yılı araştırmasında listede en fazla şirket sayısı (12 şirket) ile birinci sırada yer alan ve yukarıda anlatılan kriterleri karşılayan ve bir aile şirketi kimliği ile faaliyet gösteren aile şirketi klan Kurumsallaşması örneği olarak seçilmiştir.

Klan Kurumsallaşmasının Seçim Kriterleri:

Tanımlayıcı Sorular:

- Şirket halka açık mı? => **HAYIR**
- Birden fazla iş kolunda faaliyet gösteriyor mu? => **EVET**
- Şirket Merkezi İstanbul da mı? => **HAYIR**
- Çalışan Sayısı 10.000 ve üzeri midir? => **EVET**

5.6.3. Verilerin Toplanması Aşaması:

Her bir metodoloji, amaçlarına ulaşmak için gereken katılımcı sayısını belirlemek için farklı beklentilere ve standartlara sahiptir. Nitel yaklaşımlarda örneklem büyüklüğü, metodolojik kurallar yerine belirli stratejilerle belirlenmektedir. Amaçlı örnekleme

yöntemleri, öncelikli olarak doygunluğa (*saturation*) vurgu yapar (yani, yeni önemli bilgiler elde edinceye kadar örnekleme devam ederek kapsamlı bir anlayış elde etme) (Miles ve Huberman, 1994). Bunun haricinde örneklem kriterlerinin seçim gerekçelerinin dikkatlice sunulması, veri toplama süreçlerinin ayrıntılı sunumu nitel çalışmaların diğer basamaklarında olduğu gibi, bu süreçte de bulguların nitelikli olduğu konusundaki görüşü desteklemektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, örnekler arasındaki farklılaşma veya benzerlik kriterleri çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde belirlenmiştir. Her iki şirket için de katılımcı seçim kriterlerinde katılımcının şirketteki pozisyonu ve anadili belirleyici olmuş, ‘eğitim’, ‘cinsiyet’ ‘yaş’ gibi diğer sınırlılıklar konulmamıştır. Bu kapsamda, seçilen aile şirketlerinde, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formunun bu konular hakkında bilgi kaynağı olabilecek yöneticilik pozisyonunda görev yapmakta olan kişilerce cevaplanmasına karar verilmiştir.

Doygunluk noktasına gelinene kadar görüşmelere devam edilmiş ve piyasa kurumsallaşması örneğinden 11, klan kurumsallaşması örneğinden ise 9 üst ve orta düzey yöneticiyle görüşmeler yapılmıştır. Sorular sorulmaya başlanmadan önce her bir katılımcıya bir bilgilendirme metni okunmuş ve kayıt izni alınmıştır. Görüşmeler video konferans sistemi olan Zoom.us uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiş ve kaydedilmiştir. Görüşmelerin bitmesini takiben görüşmelerin deşifreleri dikkatli bir şekilde ve olduğu gibi alınmıştır. Net olmayan veya daha fazla açılım gerektiği düşünülen noktalarla ilgili, üç katılımcıyla ek görüşme talep edilmiş ve bu görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

5.6.4. Katılımcı Profili

Çalışmada, piyasa ve klan kurumsallaşmalarına örnek olarak seçilen aile işletmelerinden 11’i piyasa, 9’u klan üst ve orta düzey yöneticilerinden olmak üzere toplam 20 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu kişilerin şirketlerinin seçim kriterleri bölüm 5.6.1’de verilmiştir. Seçilen şirketlerin genel özellikleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Katılımcı Şirket Özellikleri

Şirket Türü	Kuruluş yılı	Merkezi	Çalışan Sayısı	Ana Sektörler
Klan Tipi	1996	Anadolu	14.000	Tekstil, Çimento, Enerji, Ambalaj vd.
Piyasa Tipi	1967	İstanbul	60.000	Banka, Enerji, Sanayi, Finansal Hizmetler, Yapı malzemeleri ve Perakende

Yüz-yüze görüşme yöntemiyle katılımcının çalışma ortamında gerçekleştirilmesi planlanan görüşmeler, Dünya genelinde yaşanan Kovid-19 salgını sebebiyle değişen iş ve çalışma koşullarından dolayı Dünya genelinde yaygın bir şekilde kullanılan bir video konferans sistemi olan Zoom.us uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. İş hayatında uzaktan çalışmanın zorunlu hale geldiği bu dönemin iş yapış şekillerinde kalıcı değişikliklere yol açması beklenmektedir. Bu kapsamda, şirketler, ortamdaki bağımsız çalışma koşullarını iyileştirecek dijital alt yapı yatırımlarının ağırlıklarını artırmaktadır. Araştırmacının gözlemi; çalışanların salgın döneminde Zoom.us uygulamasını içselleştirildiği ve yüz yüze görüşmenin yerine koyduğu yönündedir. Dolayısıyla görüşmelerin doğal ortamına yakın bir atmosferde gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Gerçekleştirilen 20 adet görüşmenin tanımlayıcı değişkenleri Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11’de sunulan katılımcı profilinde katılımcının çalıştığı şirket türü (belge grubu), belge adı, katılımcının şirketteki pozisyonu, görüşme türü, görüşme süresi, şirketin merkezi, katılımcının şirketteki çalışma süresi ve görüşmenin gerçekleştirildiği tarih yer almaktadır. Her bir görüşme, hazırlığı ve tamamlanmasına kadar yaklaşık 1-1,5 saat sürmüştür, Tablo’11 de soru formunun katılımcıyla görüşülmesi kapsamında kaydedilen süreler (yaklaşık 30dk-60dk) sunulmuştur.

Tablo 11. Katılımcı Özellikleri

Belge grubu	Belge adı	Pozisyon	Görüşme Türü	Görş. Süresi (dk.)	Şirket Merkezi	Çalışma Süresi (yıl)	Görüşme Tarihi
Klan Tipi	KL01	Holding Fin. Müd	Video Konferans	25	Anadolu	8	26.09.2020
Klan Tipi	KL02	Genel Müdür	Video Konferans	55	Anadolu	20	29.10.2020
Klan Tipi	KL03	Finans Operasyon Yöneticisi	Video Konferans	25	Anadolu	3	04.10.2020
Klan Tipi	KL04	İşletme ve Satın alma Müdürü	Video Konferans	45	Anadolu	9	16.11.2020
Klan Tipi	KL05	Kurumsal Finans Kıdemli uzmanı	Video Konferans	44	Anadolu	6	29.11.2020
Klan Tipi	KL06	Holding Finans Direktörü	Video Konferans	59	Anadolu	15	07.12.2020
Klan Tipi	KL07	Gayrimenkul Direktörü	Video Konferans	27	Anadolu	15	20.12.2020
Klan Tipi	KL08	Kurumsal Finans Müdür	Video Konferans	60	Anadolu	11	20.12.2020
Klan Tipi	KL09	Holding CFO	Video Konferans	54	Anadolu	7	14.02.2021
Piyasa Tipi	PY01	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Dir.	Video Konferans	56	İstanbul	20	15.11.2020
Piyasa Tipi	PY02	Bilgi Güvenlik Müdürü	Video Konferans	50	İstanbul	3.5	09.11.2020
Piyasa Tipi	PY03	İnsan Kaynakları ve İdari İşler Dir.	Video Konferans	52	İstanbul	27	17.11.2020
Piyasa Tipi	PY04	Holding İK Direktörü	Video Konferans	45	İstanbul	27	18.11.2020
Piyasa Tipi	PY05	Regüle Piyasalar Grup Direktörü	Video Konferans	37	İstanbul	10	24.11.2020
Piyasa Tipi	PY06	İnsan Kaynakları Grup Müdürü	Video Konferans	30	İstanbul	10	27.11.2020
Piyasa Tipi	PY07	İnsan Kaynakları Müdürü	Video Konferans	28	İstanbul	8	10.12.2020
Piyasa Tipi	PY08	İnsan Kaynakları Genel Müdür Yrd.	Video Konferans	28	İstanbul	2.5	09.12.2020
Piyasa Tipi	PY09	Bilgi Teknolojileri Müdürü	Video Konferans	45	İstanbul	15	09.12.2020
Piyasa Tipi	PY10	Teknik Genel Müdür Yardımcısı	Video Konferans	43	İstanbul	7	17.12.2020
Piyasa Tipi	PY11	Yatırımcı İlişkileri Direktörü	Video Konferans	60	İstanbul	1	06.01.2021

5.7. Verilerin Analizi: Kodlama

Genel olarak nitel araştırmalarda veri analizi, ilk olarak veriyi analize hazırlama ve organize etme, daha sonra kodlama ve kodları gruplandırma süreci ile veriyi küçölterek şekiller, şemalar, tablolar ya da tartışma şeklinde sunma aşamalarından oluşmaktadır (Creswell, 2007: 148). Marshall ve Rossman (1995) veri analizinde uygulanacak olan analitik süreçte beş aşamadan söz etmektedir: veriyi düzenleme, kategori, tema ve örüntölteri yaratma/oluşturma, veri ile ortaya çıkan hipotezleri test etme, veriye alternatif açıklamalar arama ve raporu yazma. Tematik analiz üç farklı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama örnekleme karar verme ve tasarım ile ilgili konuları içeren aşamadır. İkinci aşama ise; kodların ve temaların geliştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada tematik kod oluşturmak için “teoriden” (*teori driven*); “veri öncesi ve araştırma öncesi”; “tümevarım” olmak üzere üç yol bulunmaktadır. Üçüncü aşama; geçerlilik ve kodları kullanmayla ilgilidir (Boyatzis, 1998: 29).

Sosyal bilimler araştırmalarında, ‘teoriden’ kodlama yolu büyük ihtimalle en çok sıklıkta kullanılan yaklaşımdır. Araştırmacı teoriden yola çıkarak, bu teoriyi destekleyecek göstergeler ve deliller formüle eder. Kodlama unsurları ya teorinin unsurlarından ya da hipotezlerden oluşturulmaktadır (Boyatzis, 1998: 33). Bu şekilde tema ve kod oluşturmanın üç yöntemi bulunmaktadır: Kodu yaratmak (*generating a code*); kodu, işlenmemiş bilginin bağlamında gözden geçirmek ve düzeltmek; kodların ve kodlama yapanların geçerliliğini belirlemek (Boyatzis, 1998: 36). Niteliksel bilgide hükmün tutarlılığı iki formda belirlenir: çeşitli görüşler arasında hükümlerin tutarlılığı ve farklı yer ve zaman içindeki tutarlılık (Boyatzis, 1998: 147). Araştırmanın amacına bağli olarak analiz birimlerine, sözcük, tema, karakter, cümle veya paragraf, madde ve içerik, örnek olarak gösterilebilir (Yıldırım ve şimşek, 2006: 199).

Temalar başlangıçta tümevarımsal olarak ham bilgilerden üretilebilir veya tündengelimli olarak teori ve önceki araştırmalardan üretilebilir. Bir çalışmada bir dizi kodun derlenmesi veya birleştirilmesi genellikle kod kitabında yer alır (Boyatzis, 1998: 4). Kod yaratmada, tümevarımcı kodlama, tünden gelimci kodlama ya da yarı yapılandırılmış ya da ikisinin arasındaki teknikler gibi birçok yöntem izlenebilir (Miles ve Huberman, 1994: 58).

Kodlar etikettir, etiketler birçok kaynaktan oluşturulabilir (Punch, 2005; Creswell, 2007). Miles ve Huberman (1994:61), apriori ve tümevarım yaklaşımları arasında kalan bir kodlama modelinden söz etmektedir. Burada araştırmacı, içeriğe özgü olmayan ancak kodların tümevarımla geliştirilebileceği genel alanlara işaret eden kodlar için “genel muhasebe şeması” oluşturmaktadır. Patton’da (2002: 454), yarı-tümden-gelim’e dayalı bir yöntemde değinmektedir. Buna göre, araştırmacı, önce tümden gelimci ya da yarı-tümden gelimci olarak başladığı analiz aşamasından sonra, keşfedilmemiş örüntüleri ya da ortaya çıkan temaları tümevarımı bir şekilde bulmaya çalışır.

Bu çalışmada araştırmacı; hem kurama dayalı çıkarımlar elde edilebilmek hem de açık uçlu soruların keşifsel boyutundan faydalanarak, ortaya çıkan kodları veya örüntüleri de analize katarak yanlılığını azaltmak amacıyla yarı yapılandırılmış bir yöntem benimsemektedir. Veri tabanı geniş olduğunda, niteliksel veri analizi süreçlerini takip etmede yardımcı olabilecek yazılım programlarından faydalanmak, bilgiyi saklama, bilgiye kolay ulaşabilme ve kodlar ve temalar arasındaki ilişkiyi gösteren görsel model oluşturabilme gibi avantajları olduğundan tercih edilebilir bir yöntemdir (Cresswell, 2007: 165). Bu programlar, daha çok araştırmacının yönettiği, kodlar (bilgi kategorileri) arasında bağlantı yapma imkânı sağlayarak, yüksek düzey sınıflamalar ve kategoriler oluşturmaya, önermeler oluşturma ya da test etmeye yardımcı olan yazılımlardır. Hangi yazılım programının seçileceği, araştırmacının bilgisayar kullanabilme düzey ve becerisine ve ne türde bir analiz yapılacağına göre belirlenmelidir (Miles ve Huberman, 1994: 313). Çalışmada verilerin kodlanması, analizi, raporlaştırılması ve görselleştirme aşamasında MAXQDA 2020 yazılımı kullanılmaktadır.

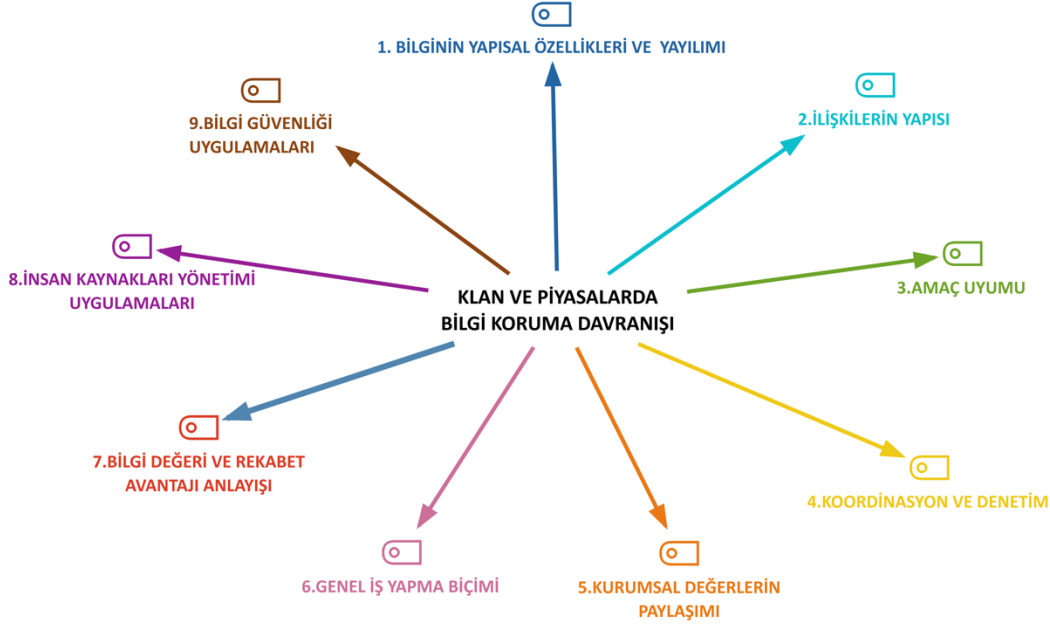
BÖLÜM 6. ANALİZ

Kodlamaya başlamada doğru zamanın belirlenmesi için ham veriden bir örüntü, tema ya da bir oluşumu algılamak ya da görmek gerekir (Boyatzis,1998). Boyatzis, kodlama aşamasının, bu algılama sürecini tanımlamak ya da sınıflandırmakla ilgili bir aşama olduğunu belirtmektedir (1998: 4). Bu bakış açısıyla, çalışmada, veri toplamada doygunluk seviyesine ulaşıldığında, kodlama aşamasına geçme karar verilmiştir. Bu çalışmada, toplanan verilerin keşifsel boyutundan faydalanılması, araştırmacı yanlılığının minimum düzeye indirilmesi, kuramsal çerçeveye katkıda bulunulması amacıyla hem ‘tümevarıma’ dayalı (toplanan verilerden elde edilerek) hem de “teoriden” (daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama) kodlama yöntemleri birlikte kullanılmış ve ana temalar belirlenmiştir.

İlk düzey kodlama, veri kümelerini özetlemede çok yararlı olan ve daha sonra yapılacak olan üst düzey kodlamaya zemin hazırlayan betimleyici ve sınırlı çıkarıma dayalı kodlardır. Fikirlerin kaydedildiği notlar, kodlamayla çözümlenmeye başlar. İkinci düzey kodlama olan örüntü kodu daha çıkarımsaldır ve değişmiş koddur yani bir tür “metakod”dur (Punch, 2005: 194-195). “Metakod”lara ulaşılması için öncelikle kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 236). Bu kapsamda, analiz için verilerin toplanmasına ilişkin tanımlayıcı bilgiler 5. Bölümde sunulmaktadır. Bölüm 6.1’de ana temalar sunulmakta ve bu temalardan elde edilen bulguların analizinde kullanılan MAXQDA 2020 yazılımı ara yüzleri tanımlanmaktadır. Ana temaların her biri hakkında elde edilen bulgular ve bu bulguları destekleyen alıntılar verildiği bölümü (6.2-.6.10) takiben sonraki bölümde (6.11) bulgular çalışmanın kuramsal çerçevesi bağlamında analiz edilmektedir. 7. Bölüm olan sonuç bölümüne geçilmeden önce, çalışmanın önermelerine ait çıkarımlar (6.12.) ve çalışmanın temel araştırma konusunun cevaplandığı bölümde (6.13), klan ve piyasa tipi şirkette ‘bilgi korumada öne çıkan unsurlar ve Bilgi Alanı ilişkisi’ sunulmaktadır.

6.1. Ana temalar

Araştırmada toplanan veriler analize hazır hale getirildikten sonra birinci ve ikinci düzey kodlamaya başlanmış ve ana temalara ulaşılmıştır.



Şekil 7. Kod Teori Model’inde Ana Temalar

Şekil 7’de Kod Teori Modeli⁵ içinde kodlama sürecinin sonunda ulaşılan 9 ana tema sunulmaktadır. Her bir ana temaya farklı bir renk atanmıştır. Buna göre, ‘bilginin yapısal özellikleri ve yayılımı’ lacivert, ‘ilişkilerin yapısı’ mavi, ‘amaç uyumu’ yeşil, ‘koordinasyon ve denetim’ sarı, ‘kurumsal değerlerin paylaşımı’ turuncu, ‘genel iş yapma biçimi’ pembe, ‘bilgi değeri ve rekabet avantajı anlayışı’ kırmızı, ‘insan kaynakları yönetimi uygulamaları’ mor ve ‘bilgi güvenliği uygulamaları’ kahverengi rengi etiketle gösterilmektedir.

⁵ Kod Teori Modeli: Bu model ile çalışmanın temel sorunsalı, bir daire içinde düzenlenmiş temaların bulunduğu haritanın ortasına yerleştirilmiştir.

Bu temaların altında yer alan alt tema ve kodlar, klan ve piyasa tipi şirkete göre, her bir temanın bulgularıyla birlikte bir sonraki bölümde sunulmaktadır. İlk düzey tümevarıma dayalı kodlamanın ardından yapılan kod birleştirmeleriyle çalışmanın amacı çerçevesinde üst kodlara, bu üst kodların birleştirilmesiyle ana temalara ulaşılmıştır. Çalışmanın 3 temel araştırma sorusu hakkında verilerden elde edilen bulgular belirlenen bu temalar çerçevesinde analiz edilmektedir. Bu kapsamda, “Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı”; Bilginin Yapısı ve Bilgi Akışı”; “İlişkilerin Yapısı”, “Amaç Uyumu”, “Koordinasyon ve Denetim” ve Kurumsal Değerler” adlı temalar (Temalar:1-5) özellikle çalışmanın ilk araştırma sorusu olan “Klan kurumsallaşması özelliklerini yansıtan aile şirketi ile piyasa kurumsallaşması özelliklerini yansıtan aile şirketinin Bilgi Alanı yönetimleri hangi konularda ve nasıl farklılaşmaktadır?” kapsamında yorumlanmaktadır. “Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı”, “Genel İş Yapma Biçimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları” ve “Bilgi Güvenliği Uygulamaları” adlı temalardan (Temalar:6-9) elde edilen bulgular ise özellikle çalışmanın ikinci “Klan ve “Piyasa kurumsallaşmalarında rekabet avantajını sürdürebilme kapsamında bilgi koruma yaklaşımları nasıl farklılaşmaktadır?” ve üçüncü “Klan ve Piyasa kurumsallaşmaları bilgi koruma maliyetlerini yönetmede nasıl farklılaşmaktadır?” araştırma soruları kapsamında analiz edilmektedir. Bu analizle çalışmanın kuramsal temellerinin dayandırıldığı Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde, klan ve piyasa tipi aile işletmelerinde temelde bilgi kullanım biçimleri ve koordinasyon özelliklerine göre farklı bilgi yönetimi politikalarının ve iş yapış biçimlerinin, şirketlerin bilgi koruma davranışlarını nasıl şekillendirdiği hakkında bir analiz yapılabilir.

Bir sonraki bölümde temaların anlamları ve her iki şirket tipi katılımcılarıyla yapılan görüşmelerden toplanan verilerden elde edilen bulgular, MAXQDA 2020 yazılımı görsel araçlarından biri olan “Kod Matris Tarayıcısı”⁶ ve “İki Vaka Modeli”⁷ görsel araçları kullanılarak sunulmaktadır. Her bir tema için öncelikle genel bir çerçeve çizmeye yardımcı olan Kod Matris Tarayıcısı yardımıyla belge gruplarının (klan ve piyasa tipi şirket katılımcıları) hangi kodlara ne sıklıkta değindiğine dair genel bir çerçeve çizilmektedir. Bu

⁶ Kod Matris Tarayıcısı: Karşılaştırmalı bulgularda kodların gösterildiği çapraz tablo

⁷ İki Vaka Modeli: Karşılaştırmalı bulgularda kodların gösterildiği model

model aracılığıyla her belge grubunda ya da iki belge grubunda oluşan kodlar ve bu kodların sıklıkları görülebilmektedir. Bu kapsamda klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının ifadeleri kodlar ve alt kodlar olarak temaya ait ilgili şekilde yer almakta, belge gruplarında değinilen kodların sıklığına bağlı olarak şekildeki dairelerin rengi ve büyüklüğü değişiklik göstermektedir. Şekilde büyük olarak gösterilen daireler oldukça sık değinilmiş ifadeleri temsil etmektedir. Kod sıklığı oldukça yüksek olan atıflar daha az sıklıkta değinilmiş olanlara göre daha parlak bir renk tonunda gösterilmiştir.

İki Vaka Modeli'nde ise klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının ortak değindikleri ifadeler ortada, farklı değinilen ifadeler ise ayrı uçlarda yer almaktadır. İfadeler ve şirketleri birleştiren oklar ifade sıklığını da göstermektedir. Bu şekilde hem farklı hem de benzer ifadelerin hangi sıklıkta ve ne kadar güçlü vurgulandığı görülebilmektedir. İki Vaka Modeli'nde ortada yer alan ifadeye bir şirket diğerine göre oldukça yüksek bir sıklıkla (ifade sıklığı farkı yüzde 50'den fazla) vurgu yapmışsa sadece yüksek sıklıkla o koda değinen şirket grubunu bağlayan ok kalın belirgin şekilde kalın kırmızı bağlantı oklarıyla gösterilmektedir. İki şirket katılımcılarının ifade sıklığında fark olduğunda (ifade sıklığı farkı %50 ye yakın veya biraz fazla) bağlantı oku daha kalın kırmızı olan katılımcı grubunun daha sıklıkla vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Şirket katılımcılarının ifade sıklıklarının eşit olduğu kodlar için ise iki şirket ve kod arasında siyah renkli bağlantı hattı kullanılmaktadır. Birbirini tamamlayan bu iki görsel aracın araştırma soruları kapsamında detaylı analiz yapmaya katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Analizin desteklenmesi ve konunun daha iyi anlaşılması amacıyla görüşmelerden seçilen metin alıntılarının hangi belge grubundan ve hangi kişiye ait olduğu alıntının son cümlesinde parantez içerisinde belirtilmektedir. Buna göre piyasa tipi şirket katılımcıları için katılımcı şirketin belge grubunu tanımlayan kısaltma 'PY', klan tipi şirket katılımcıları için katılımcı şirketin belge grubunu tanımlayan kısaltma 'KL' olarak ifade edilmektedir. Belge grubu kısaltmalarından sonra katılımcının belge grubundaki sırası sayılarla ifade edilmektedir, örneğin klan tipi şirket belge grubunda 3. sırada yer alan katılımcı belgesinden alınan ifade 'KL03' olarak ifade edilmektedir. Alıntılar katılımcıların kendi cümleleriyle ve olduğu gibi aktarılmakta, İngilizce terimlerin veya anlaşılması güç kısaltmaların açıklamaları parantez içinde verilmektedir. Katılımcıların gizliliği kapsamında, deşifrelerde yer alan şirket isimleri piyasa tipi şirket için "A" ve klan tipi için "B" olarak, diğer isimler için (şirket veya kişi) X

ve birden fazla olması durumunda bunlar için “X, Y, Z” olarak metin içerisine yerleştirilmiştir. Kod etiketlerinin tanımlarının ve her bir etiket için seçilen örneklerin sunulduğu tablo Ek 4’de yer almaktadır.

6.2. Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu temayla klan ve piyasa tipi işletmelerde, genel olarak bilgi yönetiminin nasıl olduğu, bilginin yapılandırılması kapsamında hangi bilgi türlerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı, departmanlar, merkez ve bağlı firmalar arasında bilgi akışının hangi yollarla veya hangi uygulamalarla gerçekleştirildiği sunulmaktadır. Öncelikle, analizde kullanılan MAXQDA 2020 yazılım programının, görselleştirme araçlarından “Kod Matrisi Tarayıcısı” aracılığıyla 1. Ana temada klan ve piyasa tipi işletme katılımcı gruplarının hangi konulara ne kadar yoğunlukta ve sıklıkta değindiği ve iki aile tipi işletmenin farklılaştığı ve benzeştiği alt temalara katılımcıların yaptığı vurguların sıklığı Şekil 7’de gösterilmektedir.

Kod Sistemi	Klan Tipi Şirket	Piyasa Tipi Şirket	TOPLAM
▼ KLAN VE PİYASALARDA BİLGİ KORUMA DAVRANIŞI			0
▼ 1.BİLGİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE YAYILIMI			0
▼ 1.1.Genel Olarak Bilgi Yönetimi			0
Belgeden Belgeye/ Ciddi Bir Yapılanma		●	8
Kişiden Kişiyeye/ Yüzyüze Aktarım	●		8
Hibrit Bir Yapı	●	●	2
▼ 1.2.Kullanılan Bilgi Türü			0
Gizli Bilgi Sınıflandırması		●	5
Eşit Ağırlıklı: Teknik ve Bilimsel	●	●	5
Ustalık ve Uzmanlık Bilgisi	●		7
Teknik ve Bilimsel Bilgi		●	10
▼ 1.3. Bilgi Akışı/Erişimi			0
▼ BİT			0
Kurumsal Yazılı Teknik İletişim	●	●	18
▼ Video Konferans (VK)	●	●	16
VK Dezavantajlar	●	●	7
VK Avantajlar	●	●	10
Telefon/ Telekonferans	●	●	5
▼ Dijitalleşme	●	●	10
Call Center	●		1
Bulut Teknolojisi	●	●	4
ERP Yatırımları	●		6
ERP Sistemleri		●	5
Uyarlanmış Sistemler	●	●	7
Toplantı/Yüzyüze	●	●	7
Tanımlı Yöntem ve Yollarla	●	●	8
Holding Ortak Alanı		●	7
Yönetici İletişim Ağı	●		4
Pandemi Süreci Yeni Uygulamalar	●	●	14
Σ TOPLAM	80	94	174

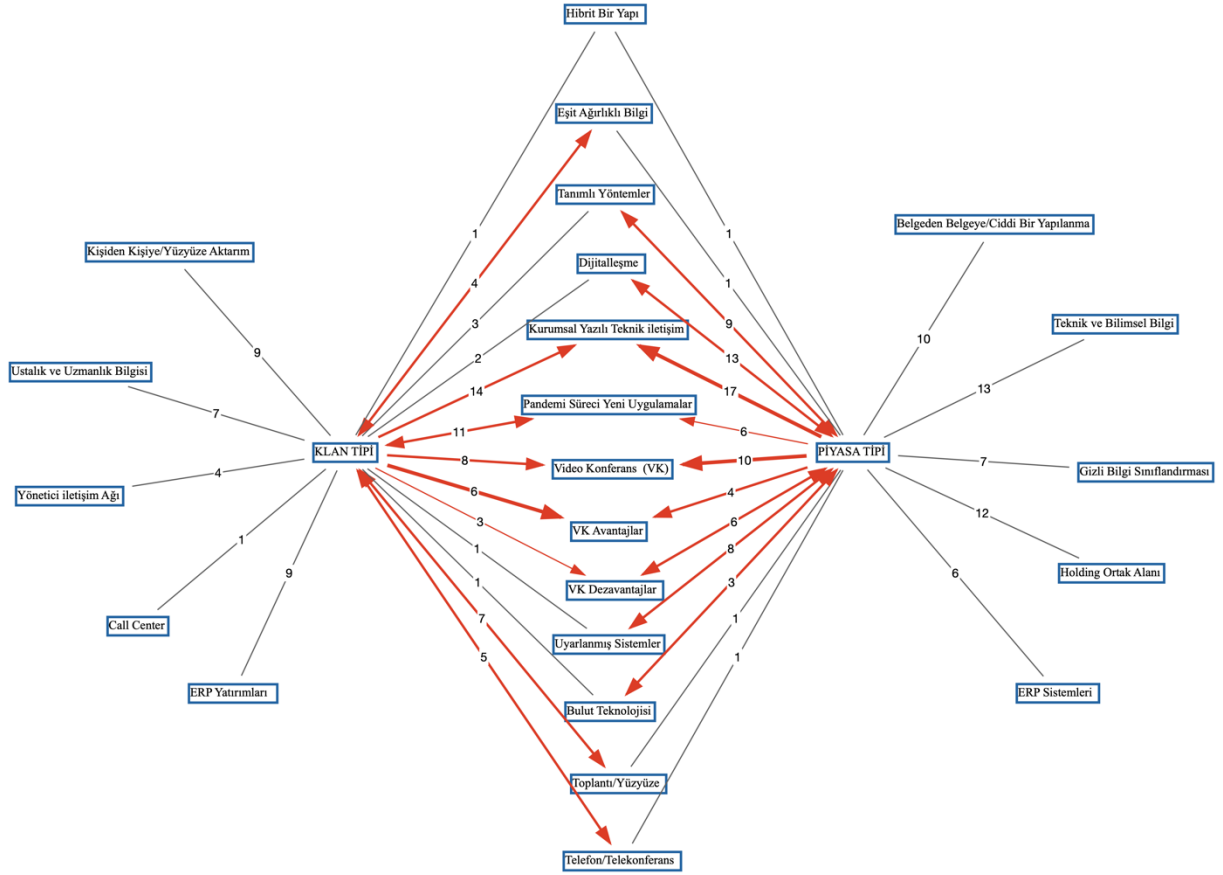
Şekil 8. ‘Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 8’de görüldüğü gibi, klan tipi ve Piyasa tipi şirketlerde “Bilginin yayılımı ve yapısal özellikleri” teması ‘Genel Olarak Bilgi Yönetimi’; ‘Bilgi Yapılandırılması/Bilgi Türleri’ ve ‘Bilgi Akışı/Erişimi’ olmak üzere 3 alt temayı içermektedir. Bu bağlamda, klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının bazı noktalarda farklılaştıkları ve bazı noktalarda benzerlikler gösterdikleri görülmektedir. Bu farklılıklar ve benzerliklere ayrıca her şirket grubunun kendi içindeki bölümlerin ve şirketlerin arasında tespit edilen farklılaşmaların olduğu durumlar dahil edilmiş olup bu durumlar temaya ait iki vaka modelinde detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Genel olarak bilgi yönetimi uygulamalarıyla ilgili klan tipi şirket katılımcılarının büyük çoğunluğunun ‘kişiden kişiye/yüz yüze aktarım’ ağırlıklı bilgi yönetimine sıklıkla değindikleri, ‘piyasa tipi şirket katılımcılarının ise tersine büyük çoğunluğunun belgeden belgeye/ciddi bir yapılanma olarak ifade edilen bilgi yönetimi uygulamalarına değindikleri görülmüştür. Her iki şirket tipinde de sadece birer katılımcı eşit ağırlıklı kullanım kapsamında şirketlerinde her iki türde bilgi yönetimi uygulamalarının görülebileceğine değinmiştir.

‘Kullanılan bilgi türü’ alt temasında sadece piyasa tipi şirket katılımcılarının gizli bilgi olarak sınıflandırdıkları bilgi türünün kullanımına değindikleri görülmüştür. Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcıları şirketlerinde çoğunlukla teknik ve bilimsel türde bilginin kullanıldığını ayrıca eşit ağırlıklı tür kapsamında, teknik ve bilimsel bilgi ve ustalık bilgisinin birlikte kullanıldığı durumların da olduğuna değinmişlerdir. Klan tipi şirket katılımcıları şirketlerinde tersine çoğunlukla ustalık ve uzmanlıkla aktarılan bilgi türünün kullanıldığını ayrıca piyasa tipi katılımcılar gibi eşit ağırlıklı tür kapsamında, teknik ve bilimsel bilgi ve ustalık bilgisinin birlikte kullanıldığı durumların da olduğuna değinmişlerdir.

‘Bilgi akışı/erişimi’ alt temasında klan tipi şirket katılımcılarının çoğunlukla, telekonferans/telefon, toplantı/yüz yüze, yönetici iletişim ağı gibi iletişim yönetimlerini piyasa şirket katılımcılarından farklı olarak daha güçlü bir şekilde vurguladıkları görülmektedir. Ayrıca Pandemi sürecinde ortaya çıkan yeni uygulamalara, video konferans yönteminin avantajlarına, ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleriyle ilgili süren yatırımlara yoğun vurguları dikkati çekmektedir. Piyasa şirket katılımcılarının ise daha çok bilgi erişimiyle ilgili iletişim yöntemleri kapsamında, dijital alt yapı yatırımlarına, dijitalleşmeye, bulut teknolojisine, şirketlerine özgü uyarlanmış sistemlere, güçlü ERP sistemlerine değindikleri görülmektedir. Piyasa katılımcıları bilgi erişiminde iletişimin tanımlı yöntem ve yollarla gerçekleştiğini güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Bu temaların şirketlerin arasında ne gibi benzerlikler ve farklar oluşturduğu şekil 9’da daha detaylı görülmektedir.



Şekil 9. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı Temasında Benzerlikler ve Farklar

İki şirket katılımcılarının hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde şekil 9’da gösterilmekte, her bir alt temanın ne anlama geldiği alt tema başlıkları altında sunulmaktadır.

6.2.1. Genel olarak Bilgi Yönetimi

Çalışmanın 3.1.1.1 ve 3.1.1.5. bölümlerinde değinildiği gibi (Boisot, 1995a, Boisot 1998; Sargut 2015), Bilgi Alanı Modeli’ne göre işletmeler arasındaki koordinasyon ve iş yapış şekillerindeki farklılaşma temelde bu temaya, yani işletmelerde ‘bilginin yayılımı ve yapısal özelliklerinin’ farklılaşmasına dayanmaktadır. Klan ve piyasa tipi aile işletmeleri katılımcılarının, işletmelerinin genel bilgi yönetimi uygulamalarını tanımlarken şirketlerindeki bilginin ne şekilde kullanıldığı, hangi yollarla saklandığı ve iletilildiği ile ilgili

olarak verdikleri ifadelerden, şirketlerinin genel bilgi yönetimlerinin özellikle bilginin aktarım şekillerine bağlı olarak farklılaştığı anlaşılmaktadır. Şekil 8’de görüldüğü gibi, Klan tipi işletme katılımcılarının büyük çoğunlukla yüz-yüze aktarımın yoğunlukta olduğu bir bilgi yönetimi türü olan “kişiden kişiye”, piyasa tipi işletme katılımcılarının ise yüz-yüze aktarımın yoğunluklu olarak kullanılmadığı bir bilgi yönetimi türü olarak tanımlanan “belgeden belgeye” yönetim türüne vurgu yaptıkları görülmektedir. Her iki işletmeden birer katılımcı ise bilgi yönetim biçimlerini her iki yapılanmayı içeren “hibrit” bir model olarak yorumlamaktadır. 3. bölümde sunulan yazında (Ör. Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999; Zack, 1999), örtük bilgiye dayalı, keşif bilgi stratejilerinin şirketleri bilginin onu yaratan kişiye bağlı olduğu, insan odaklı, yüz yüze aktarımı gerektiren bir yönetim türü olan yüz yüze veya kişisel bilgi yönetimi yaklaşımına doğru çektiği tartışılmaktadır. Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde klanların da bu bağlamda bu yönde bir bilgi yönetimi anlayışı benimsemeleri beklenmektedir. Klan tipi işletme grubundan bir katılımcı bu konuyu şu şekilde ifade etmektedir:

“Bilgi erişimi konusunda şöyle. Bizde genelde kişiden kişiye olduğunu düşünüyorum ben kişiden belgeden ziyade. Bizde kişiden kişiye bilgi aktarımının daha fazla olduğunu düşünüyorum çünkü halen oturmuş bir kurumsal yapı yok...Şu anlamda çünkü çok oturmuş ve uzun yıllara dayanan çalışanlar mevcut, 20 yıl 30 yıllık halen. Dolayısıyla kişiden kişiye bilgi aktarımı ve iş yapış modeli devam ediyor şu an (KL03).”

Alıntıda klan tipi şirket katılımcısının bilgi paylaşımında kişiden kişiye aktarımı kurumsal yapıyla bağdaştırması, katılımcının şirketindeki geleneksel tarzdaki iş yapış biçimini kurumsal yapının karşıtı bir örgüt yapısı olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Piyasa tipi işletme katılımcılarından biri ise ifadelerinde tersi yönde, şirketinde geleneksel iş yapış şekli çerçevesinden farklı olarak, bilgi yönetiminin; genel olarak kurallarla tanımlanmış ciddi bir yapılanma şeklinde olduğunu, dijital iletişim odaklı ve kişilere bağlı olmayan bir sistemle ilerlediğini vurgulamaktadır. Bu sistemde veri tabanlarında depolanan bilginin erişimin belli kurallar ve onaylar çerçevesinde gerçekleştiğini, bilginin yetkiler dahilinde ulaşılabilir olduğunu şu sözlerle belirtmektedir;

“Biz de formlar üzerinden aktarım söz konusu. Şöyle söyleyeyim 20 yıldır bu toplulukta çalışıyorum, tam bunun tarihsel gelişimini yaşadım gibi bir şey. Tabi ki en başlarda, tabi ki biraz daha bu teknolojinin çok gelişmediği dönemlerde aslında çok daha kişiden kişiye telefonla ve mektuplar şeklinde aslında ama geldiğimiz noktada kurumsallaşmanın da bu süre zarfında artmasıyla beraber tabi ki, her şey çok daha yazılı çizili. Belgeden belgeye yani kişilere bağlı olmayan bir sistemle yürütüyoruz artık. Hatta bazen hayatımızı zorlaştıracak kadar (PY01).”

Piyasa tipi şirket katılımcısı şirketinde bilginin aktarımında belgeli aktarım şekillerinin kullanılmasını, kişilere bağlı olmayan bir iş yapış biçiminin benimsenmesi kapsamında kurumsallaşma süreçlerinin bir parçası olarak da gördüğünü göstermektedir.

Her iki şirketten birer katılımcı şirket bilgi yönetimin de her iki bilgi aktarım biçimlerinin görüldüğüne değinmektedir. Ayrıca, özellikle bazı sektörlerde her iki yöntemin biçiminin izlerinin daha belirgin olarak görüldüğü vurgulanmıştır. Klan tipi şirket için daha ciddi bir yapılanma gerekliliği duyulan finans sektörü için bu durum geçerliken, ciddi bir yapılanmanın olduğu piyasa şirketi için ise iletişimin ön plana çıktığı bazı alanlarda kişiden kişiye/yüz yüze yönetimin izleri görülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında her iki şirket tipinde bilgi yönetiminin farklı boyutlarının öne çıktığı görülmektedir. Sonuç olarak, yazınla paralel olarak, elde edilen bu bulgularla, şirket tiplerinde bilginin kullanım biçimleri ve bilgi iletişiminin şirketlerin genel bilgi yönetimi anlayışlarında farklılaşmaya sebep olduğu söylenebilir.

6.2.2. Kullanılan Bilgi Türü

Bilgi Alanı'yla ilgili yazında bilgi türleri, bilginin yapılandırılmasına ve aktarılabilirliğine göre sınıflandırılmaktadır (Ör. Boisot, 1995a, 1998). Yazında değinildiği gibi, belgelerle aktarılacak bilginin yapılandırılmış olması gerekmektedir. Klan tipi işletmeleri katılımcıları işletmelerinde ağırlıklı kullanılan bilgi türlerini, yapılandırılmamış, kişiden kişiye ve yüz yüze aktarılan bilgi türü' olan ve bu çalışmada 'ustalık ve uzmanlık türü' olarak ifade edilen, piyasa tipi işletme katılımcıları ise işletmelerinde belgeli aktarılacak türde olan, yapılandırılmış ve bu çalışmada 'teknik ve bilimsel' olarak ifade edilen türdeki bilgiyi kullandıklarını ifade etmektedir. Bu bulgular şirket tiplerinin genel bilgi ve bilgi

yönetimi stratejileriyle birlikte değerlendirildiğinde beklenen şekildedir. Klan tipi işletme katılımcılarından biri şirketlerinde ağırlıklı olarak kullanılan ‘ustalık ve uzmanlık’ türü bilginin teori ile pratik arasında, pratik iş yapış şeklinin ve uzmanlık aktarımının benimsenmesiyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır:

“Mavi yakaların çoğunlukta olduğu sektörlerde iş yapıyoruz. Bu da aslında uzmanlık ve ustalığın kişiden kişiye daha fazla aktarılması gerekliliğini doğuruyor... Çünkü teori ile pratik arasındaki farkı da bu ustalıklar ortaya koyuyor. O yüzden pratik tarafı daha ağır basan uzmanlık ve ustalık, teorilerle desteklenerek günümüze kadar gelen bir şirket. Bundan sonra da o pratikliğin ustalığın ve uzmanlığın aynı şekilde devam edeceğine inanıyorum (KL06).”

Diğer tarafta, piyasa tipi şirket katılımcısı, şirketindeki genel bilgi yönetimi anlayışını pekiştiren, kişiden bağımsız iş yapış biçiminin benimsenmesiyle ilgili ifadesinde, işlerin ve süreçlerin belgeli olduğunu, teknik ve bilimsel bilginin kişiler şirketi terk etse dahi iş yapış şekli olarak ya da teorik olarak şirkette kaldığını vurgulamaktadır.

“Mentorluk tarzında daha ustalıkla aktarılan bilgiler, onlar nispeten daha az. Yani onlar da vardır tabi ki de. Ama bizde kurumsal firmalarda doküman yönetim sistemi var. Doküman yönetim sisteminin amacı da yapılan çalışmaların aslında kişiye bağlı olmaması...Yapılan işi tanımlarsın, o yüzden de bir sonraki gelen kişi o prosedürlere bakıp o işi devam ettirebilir (PY02).”

Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcıları ‘belge yönetimi’ ve bilgi güvenliği kapsamında belge paylaşımında yetki ve onay süreçlerine tabi olan ‘gizli bilgi’ olarak sınıflandırdıkları bilgi türüne de çoğunlukla vurgu yapmaktadır. Bu bulgular şirketlerin genel olarak bilgi stratejileri ve bilgi yönetimi anlayışlarındaki farklılıklardan kaynaklanmakta ve piyasa tipi şirkette bilginin aktarım biçimlerinin tanımlı yol ve yöntemlerle gerçekleştirildiğine işaret etmektedir. Özellikle klan tipi şirket katılımcıları olmak üzere, her iki şirket katılımcıları da şirketlerinde kullanılan bilginin türünün bazı departmanlar veya işkollarına göre farklılaşabileceğine (eşit ağırlıklı kullanım) de değinmektedir.

6.2.3. Bilgi Akışı/Bilgi Erişimi

Çalışmada sunulan Bilgi Yönetimi yazınında değinildiği gibi, (Ör. Renzl, 2008), örgütler bilgi transferinde merkezi bir role sahiptir ve örgütlerde bilginin akışında kullanılan yöntemler aktarılan bilginin örtük ya da kodlanmış olmasına bağlı olarak gelişmektedir (Roberts, 2000). Yayılımı görece daha zor ve sınırlı olan örtük bilginin aktarımı insan etkileşimine (yüz-yüze iletişim) dayalı aktarım mekanizmalarının kullanımını gerektirmektedir (Sanchez, 2005).

Bu kapsamda klan tipi işletme katılımcıları özellikle SAP gibi kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bazı departmanlarda kullanıldığını ancak özetle ‘tek dile dönüşme süreci’ olarak ifade ettikleri bir dijital iletişim ağı yatırımı sürecinde olduklarını belirtirken, ‘Call Center’ (Çağrı merkezi) ve ‘Intranet’ (şirket içi iletişim ağı) gibi iletişim ağlarına da vurgu yapmışlardır. Katılımcılardan biri global düzeyde bir kurumsal şirketin kullandığı şekliyle SAP’nin (Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin) alt yapısını kendi şirketlerine uyarlamak istediklerini belirtmektedir.

Bunlar birlikte değerlendirildiğinde, daha çok yüz yüze aktarımı gerektiren ‘ustalık ve uzmanlık’ bilgi türünün kullanıldığı vurgusu olan klan tipi işletme katılımcılarının, dijital alt yapı kurma yatırımlarını bilginin toplandığı ortak alanların yaratılmasıyla bilgiye erişimde kişilere bağımlılığı azaltma girişi olarak algıladıklarını göstermektedir. Ancak bununla birlikte, halen devam eden bilgi akışı yöntemi çerçevesinde yöneticilerin kendi yöntemlerini kullanarak gerek ‘yönetici ağları’ üzerinden yüz yüze, gerek ‘araştırma yapma’ yoluyla bilgi erişimi sağladıklarını ifade ettikleri de görülmektedir. Katılımcılardan biri yöneticinin bilgi değişimini karşılıklılık ilkesi içinde gerçekleştirebilmek adına güven ilişkisi oluşturma görevi olduğuna, bilgiye erişimde kişisel ve yüz yüze ilişkilerin kullanılmasının önemli bir yöntem olduğuna dikkati çekmektedir:

“Amerikalıların bahsettiği “what is in it for me?” (benim bundan çıkarım ne?) gibi iki tarafın da bundan nasıl bir bilgi değişimi olacak? ... Dolayısıyla gerçekten o paylaşımın iki taraflı olmasına da dikkat etmek gerekiyor ki o karşılıklı güven ilişkisinin de buna bağlı olarak geliştiğini görebilesiniz (KL06).”

Klan tipi şirket katılımcısının yöneticinin tesis ettiği güven ilişkisini bir bilgiye erişim yolu olarak ifade etmesi, resmi ve tanımlı olmayan yollarla bilgi akışının bu şirkette benimsenen bir yöntem olduğunu göstermektedir.

Piyasa tipi şirket katılımcılarının bilgiye erişimde bilgilerin depolandığı, farklı yetkilerle bilgiye ulaşılabilen bir alan olarak “Holding Ortak Alan” vurguları, bilgiyi ağırlıklı olarak yapılandırılmış türde kullandıkları ve bilgi akışının tanımlı yöntem ve yollarla gerçekleştiği vurgusuyla değerlendirildiğinde, sosyal etkileşime veya kişilere bağlı bir bilgi akışı ya da alışverişi anlayışının piyasa tipi şirketle uyuşmadığını göstermektedir. Bu kapsamda piyasa tipi şirket katılımcısının ifadesinde bilgiye erişim şekilleriyle ilgili olarak ortak alan, yetki ve onay süreçleri, depolama süreçlerine yaptığı vurgular dikkati çekmektedir.

“Şöyle şeyi de söylemem lazım aslında bu arada bir de veri depolama tarafını biraz. Önceki soru için onu da söyleyeyim. Bizim bir ortak dosyalama sistemimiz var. Ortak alan dediğimiz, her departmanın, yetkileri tanımlanmış, o dosyalara klasörlere kimlerin erişebileceği tamamen yetki tanımlarına bağlı olarak. Aslında bilgisayarınızda bulundurmuyorsunuz dosyalarınızı, ortak alanda bulunduruyorsunuz (PY01).”

Bilgi iletişim teknolojileri kullanımı ve dijitalleşmenin önemi üzerine her iki grup katılımcılarının da vurgu yaptıkları, klan grubu katılımcılarının Pandemi süreciyle birlikte dijitalleşmenin ve yeni uygulamaların kullanımın hız kazanmasına ancak bununla birlikte toplantı ve yüz-yüze iletişim şekillerinin halen kullanımda olduğuna vurgu yaptıkları görülmektedir. Diğer tarafta, dijitalleşme vurgusunun piyasa grubu katılımcılarında daha baskın olduğu, Zoom.us, Microsoft Teams vb. video konferans uygulamalarının Pandemi döneminden önce de kullanılan bir yöntem olduğu, ayrıca şirketlerine özel olarak uyarlanmış bazı iletişim uygulamalarını (İkon, En Etik vb. gibi) vurguladıkları görülmektedir. Ayrıca kendi departmanları dışındaki bilgi erişiminde tanımlanmış sistematik bir yol izlendiği vurgusu piyasa tipi şirket katılımcılarında güçlüdür. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“...belli yöntemler ve belli tanımlı yöntem ve yolları izleyerek bu bilgilere, yani benim faaliyet alanım ilgi alanım dışındaki bilgilere de dediğim gibi onay süreçlerini takip etmek suretiyle ulaşabilirim (PY04).”

Her iki işletme katılımcıları da BİT arasında, Zoom.us vb. video-konferans sistemleri, bulut teknolojisi, e-postanın kullanımda olduğunu belirtmektedir. Piyasa tipi şirket katılımcıları bilgiye erişimde ayrıca şirketlerine özgü uyarlanmış sistemlerin olduğunu (örn. Icon uygulaması) güçlü bir şekilde vurgularken, sadece bir klan tipi şirket katılımcısı bu konuya değinmiştir. Son dönemde kullanımı Pandemi koşullarıyla yaygınlaşan video-konferans sistemlerinin avantajları konusunda her iki gruptan katılımcıları da Zoom vb. uygulamaların yüz yüze toplantıların yerine kullanılmasının pratiklik, zaman ve para tasarrufu anlamında avantajlar sunduğundan söz etmişlerdir. Bununla birlikte her iki grup katılımcılarından bazıları bu uygulamalarla yapılan iletişim şeklinin duygusal olarak fiziksel temasın yerini alamayacağına, ayrıca teknik olarak bazı zorlukları olduğuna ve özellikle piyasa tipi şirket katılımcıları bu uygulamalarda belge paylaşımının bilgi güvenliği nedeniyle kısıtlandığına dikkati çekmektedir.

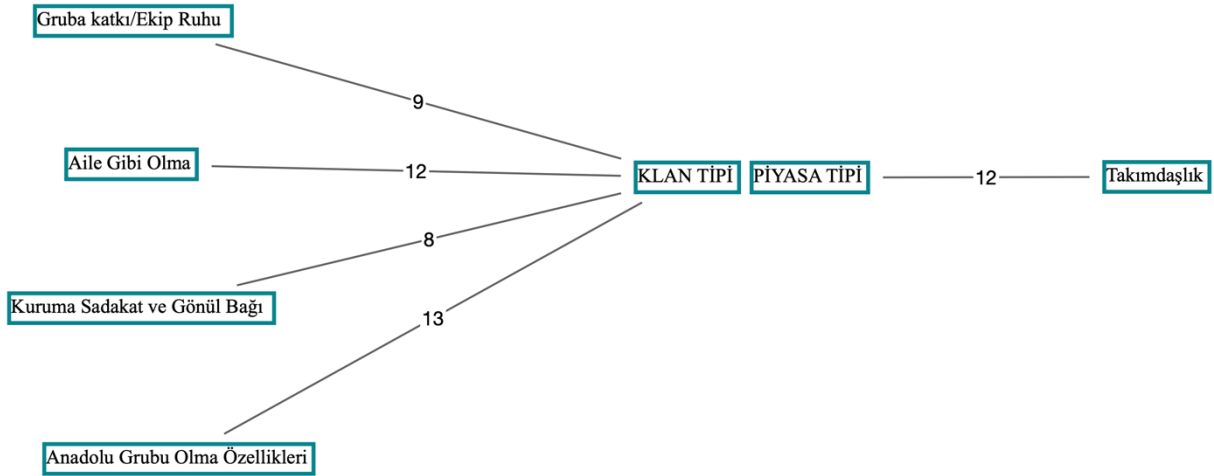
6.3. İlişkilerin Yapısıyla İlgili Bulgular

Bu temayla Bilgi Alanı Modeli yazını çerçevesinde, klan ve piyasa tipi işletmelerde iş yapış şekillerinde, bireyselliğin yöneticiler ve şirket çalışanları açısından nasıl algılandığı, bireylerin kişisel hedeflerini hangi kimlik üzerinden değerlendirdikleri sorgulanmaktadır. Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde temanın altında ‘takımdaşlık’ ve ‘ekip ruhu’ olmak üzere iki alt tema ortaya çıkmaktadır.

Kod Sistemi	Klan Tipi Şirket	Piyasa Tipi Şirket	TOPLAM
▼ KLAN VE PİYASALARDA BİLGİ KORUMA DAVRANIŞI			0
▼ 2.İLİŞKİLERİN YAPISI			0
Takımdaşlık		●	12
▼ Gruba katkı/Ekip Ruhu	●		9
Kuruma Sadakat ve Gönül Bağı	●		8
Anadolu Grubu Olma Özellikleri	●		13
Aile Gibi Olma	●		12
Σ TOPLAM	42	12	54

Şekil 10. ‘İlişkilerin Yapısı’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 10’da klan ve piyasa tipi işletme katılımcılarının ‘kuruma sadakat ve gönül bağı’, ‘Anadolu grubu olma özelliği’ ve ‘aile gibi olmak’ alt temalarıyla ekip ruhu algısını nasıl tanımladıkları ve destekledikleri ve piyasa katılımcılarının ise takımdaşlıkla ilgili vurguların çoğunlukta olması iki şirket katılımcılarının bireysel başarı ve grup başarısı ilişkisini farklı değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. İki şirket katılımcılarının hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde şekil 11’de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 11. ‘İlişkilerin Yapısı’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

Bölüm 4’teki yazında ifade edildiği gibi, Bilgi Alanı’nda ilişkilerin kişisel olarak algılandığı klan tipi örgütlenmelerde, çalışanların geniş bir ailenin parçası olma kimliği içerisinde bireysel ve örgütsel çıkarları arasında bir bağ oluşturma ve içsel olarak klan üyelerinin bireysel hedeflerin yerine grup hedeflerini gerçekleştirme taahhüdünde oldukları vurgulanmaktadır (Boisot, 1995a; Chuang, Morgan ve Robson, 2012; Sargut, 2001). Şekil 11’de iki şirket tipi vurguları arasında bu anlamda belirgin fark görülmektedir.

Klan tipi işletme katılımcılarının piyasa tipi işletme katılımcılarının vurguladığı “takımdaşlık” alt temasına hiç vurgu yapmamış olması, klan ve piyasa tipi katılımcılarının şirketlerindeki ilişki yapısını oldukça farklı algıladıklarını göstermektedir. Klan tipi katılımcıları özellikle çalıştıkları kuruma bağlılıklarını açıklarken çalıştığı kurumu sahiplenme, ailenin bir parçası gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Anadolu şirketi grubu olma özelliklerinden biri olarak şirketlerinde belirgin bir davranış biçimi olduğu, işveren tarafından

yine bu değerler kapsamında değer gördüklerini belirten klan tipi şirket katılımcıları hem işverenin çalışanını sahiplenmesine hem de çalışanın iş yerine/iş verene bağlılığına çeşitli örnekler ve ifadelerle değinmektedir. Bu kapsamda, klan tipi işletme katılımcılarından birinin, kişilerin şirketlerine, güven, sadakat ve gönül bağıyla bağlılık duyduklarına dair ifadesi şu şekildedir:

“...Temassal, dokunsal bir ilişki var. Personele karşı üst yönetimin kural kaidelerin yanı sıra şefkat tandansı yaklaşımları var. Örfi değerler ananevi değerler üzerinden de bu ince de olsa işleniyor personel üzerinde. Böyle bir ilişki var. Bu ilişkide çalışanlarda benim gördüğüm kadarıyla tabi bu hani şahsi gözlemim diyebilirim, işverene karşı yoğun bir sevgiyle beraber itaat olgusu gelişmiş insanlarda. Karşılıklı güven dediğimiz durumda ise çalışanın işverene karşı, yine biraz önce belirttiğim gibi çok yoğun güveni var, çok yoğun bir güven var nasıl diyeyim, doğrusunu söylemek gerekirse doğrusu ben de şaşırıyordum ama aynısı bende de oluştu... Herkes şirketi seviyor (KL04).

Ayrıca katılımcıların görüşleri, şirketlerinde bireysel başarının gösterildiği ve takdir topladığı ancak ve aile/ya da grup kimliğinde değerlendirildiği şeklindedir. Klan tipi işletme katılımcılarından bir katılımcı ise bireysel başarının grup başarısından bağımsız olarak değerlendirilemeyeceğini ve bunun onaylanan bir durum olmayacağını şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Yani demek istediğim şu, takımın başarısı önemli, takım başarılı, şirket başarılı olursa ben de başarılı olacağımı da hissetmesi lazım...Fakat dediğim gibi ekibe katkı sağlayabilmesi için bir çalışanın ilk önce kendi nezdinde de başarılı olması lazım. O yüzden kendinden çok da bağımsız bir şey değil. Ama egoist olarak veya sadece kendi başarıların üzerine veya ekibin başarısızlığını rağmen olabilecek yani ekibin başarısızlığına rağmen kendinin başarılı olması bizim de grup içinde çok da rastlaşmadığımız, çok da takdir edilen bir durum olamaz (KL06).”

Klan tipi şirket katılımcısının sözlerinde bireysel başarının önemli olduğunu ancak bunun grup başarısıyla birlikte bir anlamı olduğunu vurgulaması piyasa tipi şirkette vurgulanan ‘takımdaşlık’ kavramının bu şirket tipinde de var olabileceğini göstermektedir. Ancak buradaki sözü geçen bireysel performansın hedef odaklı bir anlayıştan ziyade şirkete hizmet ve sadakat göstermenin bir şekli olarak değerlendirildiği izlenimi edinilmiştir. Yazında tartışıldığı gibi (örneğin, Boisot, 1995a), kimliğin önem taşıması ve ilişkilerin kişisellikten

uzak olmasıyla piyasa kurumsallaşması özelliğini taşıyan işletme gruplarında, bireysel performansın öne çıktığı daha rekabetçi bir çalışma ortamı öne çıkmaktadır. Piyasa tipi katılımcıların da görüşmelerde şirketlerinde, bireysel başarıyı göz ardı etmeyen ama takım çalışması içinde uyumlu olmayı gerektiren bir anlayışla, çalışan için hem bireysel hem grup katkısının önemli olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcılardan biri şirket hedefleriyle uyumlandırılmış bireysel hedeflerin gerçekleşmesinin şirketi yukarı taşıdığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Evet şimdi şirketimizin “A” değerleriyle gelen bazı çalışma prensipleri vardır. Bunlardan birisi de takımdaşıktır. Dolayısıyla, yani biz tüm fonksiyonlarda, bireylerde, proje çalışmalarımızda, bireysel gelişimi kuşkusuz destekleriz, mesleki gelişimi. Politikalarımız, uygulamalarımız var. O alana çok girmeyeceğim. Ama esas olan şirketin hedefleridir. Şirketin hedeflerine topluca ulaşmaktır (PY03).”

Piyasa tipi şirket katılımcısının ifadesi şirketlerinde bireysel performansın belirlenen şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun yerine getirilmesi kapsamında değerlendirildiğine ve dikkatli bir şekilde ölçüldüğüne işaret etmektedir. Piyasa katılımcıları ayrıca, şirketlerindeki performans yönetimi altında, bireysel performans ölçümlerinin çok önemli olduğunu, ‘takımdaşlığın’ bireyselliği engelleyen bir yönde olmadığını belirtmişlerdir. Bu şirkette gruba katkı grup kimliği altında bireysel hedeflerin baskılanmasıyla değil, performans değerlendirmeleri yoluyla pekiştirilmektedir. Bir katılımcı bu durumu şu örneklerle anlatmaktadır:

“...Dolayısıyla, hedefler zaman zaman kişilerin kendi işleriyle, kendi katkılarıyla ortaya koydukları birtakım projeler bazında olabiliyor. Bazen bazı hedefler, şirketin ya da topluluğun hedeflerini destekler nitelikte belirlenebiliyor. Yani hem kişisel hem şirket ya da topluluğun hedeflerine destek olacak şekilde hedefler belirleniyor ve performanslar da buna göre ölçülüyor (PY04).”

Sonuç olarak, klan tipi şirket katılımcıları için bireyselliğin bencillikle eşdeğer tutulduğu, piyasa tipi şirket katılımcıları için ise bireyselliğin kendini gerçekleştirme yönünde değerlendirildiği görülmektedir. Bu temel farkın şirketlerde iş süreçlerine grup performansının gerçekleştirilmesi bağlamında yansıdığı anlaşılmaktadır.

6.4. Amaç Uyumuyla İlgili Bulgular

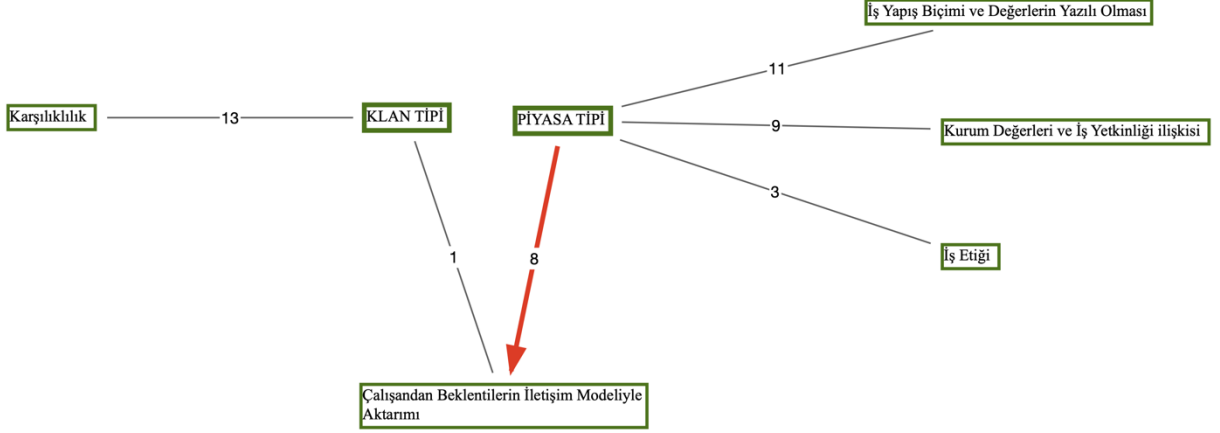
Amaçların uyumu, Bilgi Alanı’nda klanlar için işlem yapan taraflar arasında karşılıklı uyumlanma ve müzakere sonucunda yakınsak beklenti ve değerle bir üst hedefi paylaşılmasını ifade etmektedir (Boisot, 1995a: 258). Diğer taraftan piyasalarda rasyonel insanlar kendi seçimlerini yapmakta eşit derecede özgürdür ve bu özgürlük çeşitliliği (plüralizm) ve bireyselliği öne çıkarmaktadır. Piyasalarda ortaya çıkan bu durum aynı zamanda kurumlar içinde bireysel seçimlerle ilgili sorumluluğu, öz disiplini ve rekabetçi ilişki ortamını da beslemektedir (Boisot, 1995a: 244).

Kod Sistemi	Klan Tipi Şirket	Piyasa Tipi Şirket	TOPLAM
KLAN VE PİYASALARDA BİLGİ KORUMA DAVRANIŞI			0
3-AMAÇ UYUMU			0
Şirketin Devamlılığı			0
Karşılıklılık	●		13
İş Etiği		●	3
Kurum Değerleri ve İş Yetkinliği ilişkisi		●	9
İş Yapış Biçimi ve Değerlerin Yazılı Olması		●	11
Çalışandan Beklentilerin İletişim Modeliyle Aktarımı	●	●	9
Σ TOPLAM	14	31	45

Şekil 12. ‘Amaç Uyumu’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 12’de şirket tiplerinde amaç uyumu konusunda katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde iki alt temanın öne çıktığı görülmektedir. Bunlar; klan tipi şirket katılımcılarının vurguladığı “şirket devamlılığı” ve piyasa tipi katılımcıların vurguladığı “iş etiği” alt temalarıdır. Bu kapsamda, klan tipi katılımcıların belirgin bir şekilde amaç uyumunu şirketin devamlılığının sağlanabilmesi üst hedefini üzerine kurguladığı görülmektedir. Piyasa tipi katılımcıların ise, iş yetkinliği, iş yapış biçimi ve şirketin çalışanlardan beklentisini iş etiği (etik kurallar bağlamında) kapsamında kurguladıkları görülmektedir. Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcıları bu beklentinin anlaşılması bağlamında beklentilerin çalışanlara çeşitli iletişim yollarıyla (eğitimler vb.) aktarıldığına güçlü bir şekilde vurgu yapmaktadırlar.

İki şirket katılımcılarının görüşlerinin ‘amaç uyumu’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde şekil 13’de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 13. ‘Amaç Uyumu’ Yapısı Temasında Benzerlikler ve Farklar

Şekil 13’te görüldüğü gibi; klan tipi şirket katılımcıları amaçların uyumunu ‘karşılıklılık’ ilkesine dayandırmaktadır. Bu kapsamda klan tipi işletme katılımcısının ifadeleri, şirketlerinin insan odaklı olduğunu, işveren tarafından değer gördüklerini, sadakatle bağlı oldukları şirketin devamlılığının karşılıklı olarak hem çalışanlar hem de işverenler açısından bir kazanım olduğunu açıklamaktadır:

“...Bölgede daha profesyonel hayatın kuralları işlemiyor, daha ilişkilerin sıcak olduğu, kendine değer verilirse o değeri şirketine yansıtacağı ya da şirket değerlerini yansıtacağı ilişkilerin önemli olduğu bir bölgedeyiz. Hal böyle olunca da öncelik insan bizim için. Hani her türlü teknolojik yatırımdan ziyade öncelikle insan. Kişiye insana inebiliyorsanız o da sizi el üstünde tutuyor. Öncelikle aile, öncelikle insan ‘insan odaklı, insan odaklı, insan odaklı (KL02.”

Klan tipi şirket katılımcısı sözlerinde üst yönetimin çalışanlara verilen değeri çalışanlara yapılan sosyal destekler ve insani yaklaşımla pekiştirdiğini de ifade etmektedir. Diğer bir klan tipi şirket katılımcısı benzer şekilde, şirketlerinde hem çalışan için hem işveren açısından karşılıklılık duygusunu besleyen bir anlayış olduğunu ve bunun ortak kazanıma giden yolda sosyal desteklerle nasıl pekiştirildiğini şu sözleriyle ifade etmektedir;

“Bakın şimdi bir atasözü vardır hani: ‘el eli yıkar el de yüzü yıkar derler’ ya hani. İşverenimiz bu merhameti, bu şefkati, bu samimiyeti ve yakınlığı daha doğrusu yardımseverliği işçisine gösterdiği için diyorum. Bakın bir yerde bir bencillik var. Genelde işçiler çalışanlar bizler motive olmamız lazım değil mi? Hani motive olmalıyız mutlu olmalıyız ki insan olarak insani

değerlerin alındığını hissetmeliyiz. Bizim işverenimizin burada en büyük başarısı bence çalışanına insani çerçevede vermiş olduğu o his (KL04).”

Buna karşın, piyasa tipi şirket katılımcıları, merkezde iş etiği “code of conduct” (“etik çalışma kuralları”) olan, uzlaşmış yazılı değerler çerçevesinde çalıştıklarına, iş yetkinliğinin tanımlı ve yazılı olarak belirtilen kurum değerleriyle bağdaştırıldığına ve işyerinin çalışandan beklentisinin eğitim ve iletişim kanallarıyla çalışana aktarıldığına değinmektedir. Bir piyasa tipi şirket katılımcısı, işe alım sırasında şirketinin bu konudaki açıklığına değinmiş, bu şirkette çalışma hayatının bu farkındalıkla başladığını ifade etmiştir:

“Bunlar şey, bizim ‘code of conduct’ ımız (‘etik çalışma kuralları’) var Holdingin sunmuş olduğu. Bu şirkette nasıl çalışılır, bireylerin rolleri nelerdir gibi. Burada etik kurallardan tutun şirketin değerlerine kadar bunların hepsi listelenmiştir. İnsanlar okurlar bunları ve altına imzalarını atarlar...İnsanlar bilirler, değerlerin anlamını da bilirler. Bunun için belli periyotlarda iletişim, iletişim araçları vardır. Bunlar kullanılarak tazeleme eğitimleri verilir (PY10).”

Bir diğer piyasa katılımcısı ise işyeri beklentisinin net olarak tanımlanmış beş değer kapsamında güncellendiğini hem şirketin hem de çalışanların bireysel ve grup olarak birlikte bu değerleri yaşatma ve geliştirme yönünde bir sorumluluğu olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Mesela şunu söyleyebilirim Holding var, yeni neslin “A” sı diye bir şeyimiz var, mottomuz var o yeni neslin “A” sı altında da aslında bütün holding var. Beklediğimiz beş tane değerimiz var. Bunlar aynı zamanda X’in de değerleri. Ve bu beş değer sahalarda ağırlıklı olmak üzere X’ de hissedilen yaşanan değerler. Mesela katılım, beş tanesini sayabilirim sizin katılım, sürekli gelişim, cesaret, tutku, sürekli öğrenme, yani beş tane. Bizim hem Holding’de hem de X’de belirlenmiş değerlerimiz var, aslında sistemlerimiz de bu değerlerimize hizmet ediyor mu gözüyle değerlendiriliyor (PY06).”

Sonuç olarak amaç uyumunun şirketlerde sağlanabilmesi için klan tipi şirkette, bireysel performansı etik değerler, piyasa tipi şirketin ise tanımlı yazılı iş etiği kuralları çerçevesinde değerlendirildiği söylenebilir. Her iki şirkette de katılımcılar çalışandan

beklentilerin çeşitli iletişim yollarıyla (vaka çalışmaları, yönetimden mesajlar veya çeşitli İnsan kaynakları departmanı uygulamaları ve yöneticilerden yansıyan mesajlar vb.) çalışanlara aktarıldığını katılımcılar ifade etmektedirler. Ancak bu iletişimin düzenliliği ve sistematikliği konusunda piyasa tipi şirket uygulamaları öne çıkmaktadır.

6.5. Koordinasyon ve Denetimle İlgili Bulgular

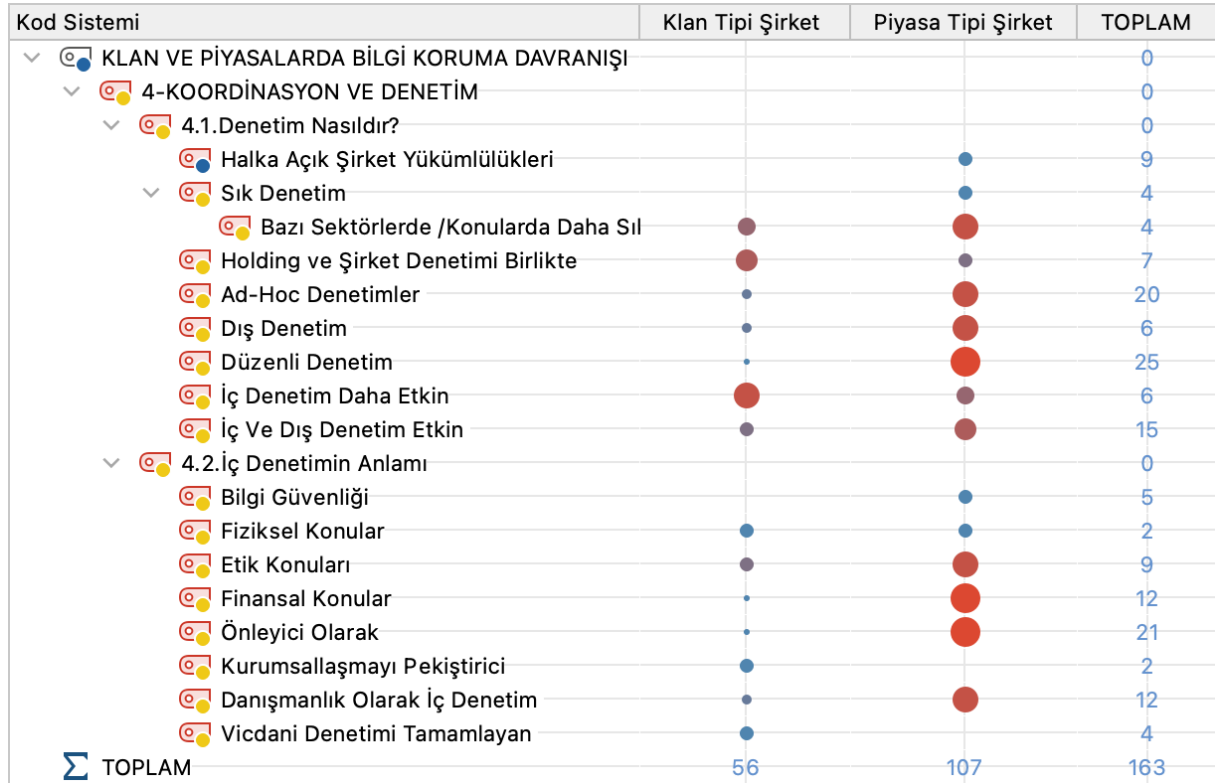
Çalışma kapsamında, kontrol, önceden belirlenmiş bir hedefe veya amaca ulaşmak için bir dizi değişkeni yönlendirmeye yönelik bir süreç olarak düşünülebilir (Moores ve Mula, 2000: 94). Yani kontrol, bir kurum içindeki yöneticilerin veya diğer paydaşların istenen sonuçları elde etmek için şirket personelinin davranışlarını ve faaliyetlerini etkileme girişimlerini ifade eder (Moores ve Mula, 2000). Ayrıca, tüm kontrol biçimleri dahili olarak tutarlı olmalı ve uygulandıkları örgütsel bağlamla birlikte ele alınmalıdır. Tablo 12’de Ouchi’nin (1979) bağlamsal parametrelerdeki farklılıklara göre örgütsel kontrol için piyasa klan ve bürokrasi kontrollerine dayanan çerçevesi sunulmaktadır. Buna göre; örgütler her birinin bazı özelliklerini içerir ve kontrol tasarımı sorunu, hangi kontrol biçimlerinin vurgulanması gerektiğini belirlemek için örgütün sosyal konular dahil olarak özelliklerinin değerlendirilmesini gerektirir.

Tablo 12. Yönetişim Formları ve Bağlam Parametreleri

Yönetişim Formu	Öngörülemeyen değişimler nedeniyle belirsizlikler	Potansiyel fırsatçılıklardan doğan riskler	Performans ölçümü muğlaklığı	Amaç uyumu
Piyasa	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Hiyerarşi	Orta	Orta	Orta	Orta
Klan	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Ojha, 2004.

Bu bağlamda, koordinasyon ve denetimin piyasa ve klan tipi şirketlerde nasıl olabileceği üzerine katılımcılardan alınan görüşler doğrultusunda ortaya çıkan alt temalar şekil 14’de gösterilmektedir.

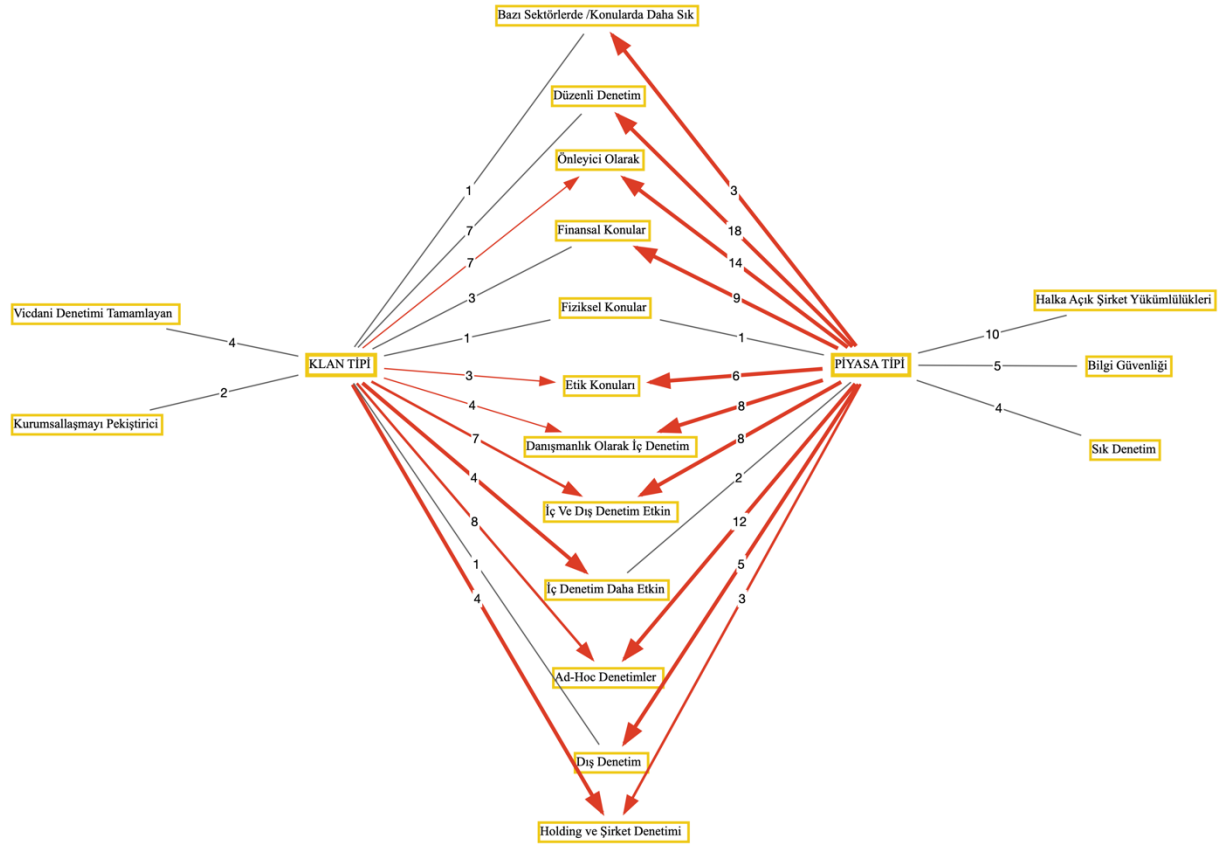


Şekil 14. ‘Denetim ve Koordinasyon’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 14’te görüldüğü gibi denetimin bu iki şirkette ‘hangi yollarla sağlandığı’ ve ‘denetimin bu iki şirket katılımcıları için anlamı’ bağlamında iki alt tema ortaya çıkmaktadır. Buna göre; klan tipi şirket katılımcıları şirketlerinde denetimin nasıl olduğu konusunda ‘iç denetimin daha etkin bir denetim yolu olduğuna’, ‘holding ve şirket denetiminin birlikte etkin olduğuna’ ve ‘bazı sektörler ya da konularda daha sık denetim’ olabileceğine değinmişlerdir. Denetim ve koordinasyon konusunda toplam 163 kodda 107’inin piyasa tipi şirket katılımcılarından geldiği görülmektedir. Piyasa tipi şirket katılımcılarının denetimle ilgili detaylara çok hakim olduğu ve bu konuda özellikle halka açık şirket olmanın getirdiği

yükümlülüklerin ve bilgi güvenliğinin denetim konularında önemli bir başlık olduğu konusundaki farkındalıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

İki şirket katılımcılarının ‘denetim ve koordinasyon’ teması kapsamında hangi noktalarda ve nasıl farklılık ve benzerlik gösterdiği İki Vaka Modeli’nde şekil 15’de detaylı olarak gösterilmektedir



Şekil 15. ‘Koordinasyon ve Denetim’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

Yapılan yazın taramasına göre, klan kurumsallaşması özellikleri taşıyan işletme grupları bir güven atmosferi yarattıklarından, yöneticiler çatışmayı azaltmanın bir yolu olarak uyarı yöntemini kullanmada (*use-of voice*) daha istekli olurlar (Chuang ve diğer., 2012: 271). Klan kontrolleri, yetkinlikler veya stratejiler üzerindeki tartışmaların ve anlaşmazlıkların, belirli bireylerin veya grupların çıkarları yerine örgüt çıkarlarına göre çözüleceğine dair

güvence sağlar (Chuang ve diğer., 2012). Ayrıca, tüm kontrol biçimleri dahili olarak tutarlı olmalı ve uygulandıkları o bağlamda birlikte düşünülmelidir. Klan, ilişkilerin büyük bir düzenliliğini sağlar ve aslında diğer mekanizmalardan daha yönlendirici olabilir. Çeşitli sosyal mekanizmalar, bireysel ve organizasyonel hedefler arasındaki farklılıkları azaltır ve güçlü bir topluluk hissi üretir. Klanlar meşru bir otorite sistemi kullanabilirler, ancak genellikle rasyonel /yasal biçimlerden ziyade geleneklere dayanırlar (Ouchi, 1979). Klanlar, bireysel çıkarların en iyi şekilde grup çıkarlarına hizmet edildiğinde karşılanacağına dair bir yüksek disiplin inancına dayanmaktadır. Buna göre, klanlarda denetimin içsel olduğu söylenebilir (Sargut, 2001). Bu kapsamda klan tipi şirket katılımcılarının piyasa tipi şirket katılımcılarından farklı olarak, kurumlarında denetimin bir nevi vicdani olarak olması gereken, içsel disiplini/denetimi destekleyen bir anlayışla gerçekleştirildiğini vurgulaması, klan tipi şirkette yazınla paralel bir şekilde, güçlü bir topluluk bilinci içerisinde davranış biçimi şekillendiren bir denetimin olduğuna işaret etmektedir.

Piyasa kurumsallaşması özelliklerini taşıyan işletme gruplarında ise denetim dışsal ve nesnel ölçütlerle sağlanmaktadır (Sargut, 2001). Piyasa temelli kontroller, kol mesafesi işlemlerinde belirlenen bir fiyat sistemi aracılığıyla çalışır ve fiyat mekanizması kendi içinde kontrol mekanizması olduğu için bilgi üretmek için hiçbir yapay idari kontrol sistemi gerekli değildir. Şirketlerin bunun yerine, birçok işlem borsalarını bir transfer fiyatları sistemi aracılığıyla içselleştirdikleri durumlarda kontrol çeşitli bürokratik kurallar ve prosedürlerle sağlanır (Moores ve Mula, 2000). Bu kapsamda, yazınla paralel olarak, piyasa tipi şirket katılımcılarının denetimin düzenliliği ve sıklığına yaptığı güçlü vurguya ek olarak, denetimin kapsamının özellikle finansal konular, bilgi güvenliği, etik konular üzerine olduğunu da klanlardan belirgin bir şekilde daha fazla vurguladığı görülmektedir. Bu şirkette denetimin, uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili süreçlerin, şeffaflık ilkesi içinde, halka açık bir şirket olarak olması gereken kurumsal yönetim ilkelerinin gerektirdiği tüm yükümlülükleri yerine getirilmesi kapsamında daha yapılandırılmış ve yazınla paralel olarak dışsal ve nesnel ölçütlere dayandığı görülmektedir. Buna karşın, klan tipi şirket katılımcılarının ayrıca denetimin kurumsallaşma süreçlerini pekiştirici olduğu yönündeki yaklaşımları denetimin da hala yapılandırma sürecinde olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 15’te klan tipi şirket katılımcılarının denetimi, nesnel veya dışsal olan denetimi, vicdani denetimi tamamlayıcı ve kurumsallaşmayı pekiştirici olarak anlamlandırmışlardır. Buradan klan tipi katılımcıların kurumsal denetim olarak nitelendirdikleri nesnel (dışsal) denetimle ve içsel (vicdani) olarak nitelendirdikleri sosyal denetim mekanizmalarını tamamlayıcı olarak değerlendirdikleri yönünde bir çıkarım yapılabilir. Klan tipi şirket katılımcısının ifadeleri şirketi için denetimin anlamının ne yönde olduğunu özetler niteliktedir:

“Aslında şöyle sıcak bir konu bu, bizim en azından birkaç şirketimizde de benzer, bu yapıda yapılanmalar var ama benim kendi arkadaşlarıma ekip arkadaşlarıma söylediğim şu: ‘en büyük iç denetim insanın vicdanıdır’. Sonuçta yine bir önceki konuyla çok alakalı değerler, değerlerle...” (KL06).

Klan tipi şirket katılımcısı vicdani denetimin ayrıca bir tercih gibi olmadığını, bir davranış modeli olarak içsel olması gerektiğinin altını çizmektedir. İç ve dış denetimin, oluşturulan vicdani bir alt yapının üzerine tamamlayıcı bir alan olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir klan katılımcısı aynı yaklaşımı şu cümleyle ifade etmektedir:

“Meşhur bir laf var ‘denetim itimada engel değildir (KL04).”

Ayrıca, klan tipi şirket katılımcıları iç ve dış denetimin, holding ve şirket denetiminin etkin olduğunu ancak iç denetimin daha etkin olduğunu vurgulamaktadır. Klan tipi şirket katılımcıları bunların yanında asıl denetimin karşılıklı güvene dayalı olduğunu ancak denetimin yapılandırılmasının kurumsallaşmayı pekiştirici, önleyici ve danışmanlık nitelikleriyle iç denetimin süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli olduğuna ayrıca dikkati çekmişlerdir.

Diğer tarafta, piyasa tipi şirket katılımcıları ise klan tipi katılımcılardan farklı olarak denetimin oldukça sık ve düzenli bir şekilde gerçekleştirildiğine güçlü vurgular yaparken, şirketin halka açık olmanın getirdiği denetim yükümlülüklerine, etik, bilgi güvenliği, finansal konular ve düzenleyici kurullara da değinmektedir. Bir piyasa katılımcısının ifadeleri, denetimin iş süreçlerindeki yerini tanımlarken piyasa katılımcılarının vurguladığı tüm

noktaları özetler niteliktedir (denetim sıklığı, düzenlilik, düzenleyici kurullar, etkin iç ve dış denetim, halka açıklık, bilgi güvenliği vb.):

“... biz yılda ortalama minimum dört defa denetleme alıyoruz. Dışardan. İç denetlemeyi saymıyorum. Dışardan dediğimde bunlardan bir tanesi ..., diğeri holdingdir, iki tane bağımsız denetçi alıyoruz...Yani denetlemeci gelmezse zaten iş yapılmıyormuş gibi duruyor zaten (PY09)”

Piyasa tipi şirket katılımcısı, şirketinin hukuki statüsü, ortaklık yapısı ve BT (bilgi teknolojileri) alt yapısıyla birlikte denetimin, düzenliliğine etkinliğine değinirken denetimin süreçlerin içinde adeta iş yapış modelinin bir parçası olarak algılandığını belirtmektedir. Ad-hoc denetimler dahil tüm denetim süreçlerinin son derece etkin olduğuna ve klan tipi şirket katılımcılarıyla benzer olarak denetimin, süreçleri iyileştirici, önleyici ve danışmanlık niteliğinde de değerlendirildiğine değinmektedir.

6.6. Kurumsal Değerlerle İlgili Bulgular

Piyasa ve klan tipi şirketlerde kurumsal değerlerin nasıl olabileceği ve kurumsal değerlere uyum üzerine şirketlerde nasıl bir yaklaşım olduğu konusunda katılımcılardan alınan görüşler doğrultusunda ortaya çıkan alt temalar şekil 16’da gösterilmektedir.

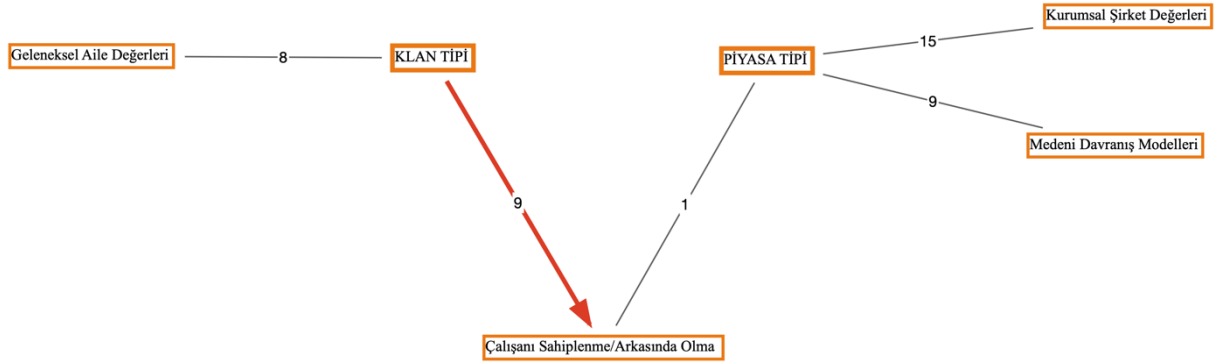
Kod Sistemi	Klan Tipi Şirket	Piyasa Tipi Şirket	TOPLAM
▼ KLAN VE PİYASALARDA BİLGİ KORUMA DAVRANIŞI			0
▼ 5-KURUMSAL DEĞERLERİN PAYLAŞIMI			0
▼ Geleneksel Aile Değerleri	●		8
● Çalışanı Sahiplenme/Arkasında Olma	●	●	10
▼ Kurumsal Şirket Değerleri		●	15
● Medeni Davranış Modelleri		●	9
Σ TOPLAM	17	25	42

Şekil 16. ‘Kurumsal Değerler’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Buna göre, ‘geleneksel aile değerleri’ ve ‘kurumsal bir şirket olmanın getirdiği değerler’ iki alt tema olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 16’da klan tipi şirket katılımcılarının belirgin bir şekilde ‘geleneksel aile değerlerini’, piyasa tipi şirket katılımcılarının ise

‘kurumsal şirket değerlerini’ vurguladıkları görülmüştür. Bu kapsamda Şekil 16’da görüldüğü gibi, klan tipi şirket katılımcıları güçlü bir şekilde şirketlerinin çalışanlarını sahiplendiğine ve çalışanın arkasında olduğuna vurgu yapmışlardır.

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ‘kurumsal değerler’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılık ve benzerlik gösterdiği İki Vaka Modeli’nde şekil 17’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 17. ‘Kurumsal Değerler’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

Şekil 17’de klan tipi ve piyasa tipi şirket katılımcılarının kurumsal değerler anlamında ayrıştıkları ve benzeştiği noktalar görülmektedir. Piyasa tipi şirkette sadece bir katılımcı ‘çalışanı sahiplenme ve arkasında olma’ temasına vurgu yaparken, katılımcıların çoğunluğu özellikle kurumsal bir şirket olma ve buna bağlı olarak çalışandan beklenen medeni davranış modellerinden söz etmektedir. Klan tipi şirket katılımcılarının ise çalışanların şirketteki uyumu konusunda geleneksel aile değerleri çerçevesindeki vurguları öne çıkmaktadır.

Bilgi Alanı’nda amaçlar ve çekirdek değerler alanlar veya işlem yapıları arasında farklılık göstermektedir (Boisot, 1995a; Sargut, 2015). Ana temalardan 2. tema ‘ilişkilerin yapısı’ ve 3. tema ‘amaç uyumu’ kapsamında tartışıldığı gibi, Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde (Boisot, 1995a), klan özelliklerini taşıyan gruplar veya işletmelerde, grup kimliği ve kişisel ilişkiler, karşılıklılık ilkesi çerçevesinde amaçların uyumlandırılması ve buna bağlı olarak sosyal denetim mekanizmalarının işleyişi, grup üyeleri arasındaki güveni pekiştiren belirli

değerleri ve belirli davranış modellerini de öne çıkarmaktadır. Klanların devamlılığında bu değerlerin devam ettirilmesi için gruba sadakat bir şart ya da zorunluluk olarak öne çıkarken, piyasa kurumsallaşmasındaki üyelere tanınan işlem özgürlüğü ve bireysellik hakları da feda edilmektedir (Boisot, 1995a). Klan tipi şirket katılımcılarının görüşlerinde edinilen genel bir kanı geleneksel aile değerlerini özellikle, işveren veya şirketin çalışanını sosyal desteklerle arkasında olarak pekiştirdiği yönündedir. Ayrıca genel olarak bu geleneksel aile değerleri çerçevesinde ele alınan kurum değerlerini bir katılımcı şu şekilde ifade etmektedir:

“Sadakat, ait olma, dürüst olma yani firmaya bağlılık bence en önemli kriterlerden diye düşünüyorum (KL07).”

Bir diğer klan tipi şirket katılımcısı ise şirketin beklentileri doğrultusunda grup üyelerinin otomatikleşmiş bir şekilde hareket edebilir hale geldiğini ifade etmektedir:

“Holdingin geleneksel bir yapısı vardır. Yani orda zaten bir şirket kültürü oluşmuştur. Dolayısıyla o şirket kültürünün içerisinde de otomatik davranış modelleri gelişmiş. Bir defa şeydir hani üstüne saygı, işte geldiği zaman ayağa kalkma, bu tür şeylerde. Ondan sonra nasıl anlatayım başka. Patrona zaten sevgi saygı bağlılık onun dışında da yöneticilerine de sevgi saygı...aynı şekilde hareket eden bir şey vardır. Yardımlaşma anlamında da çok şeydir, orda da geleneksel bir yapı vardır yani herhangi bir sıkıntı olduğu zaman tüm herkes hemen bir araya gelir (KL09).”

Klan tipi şirket katılımcılarından bir diğeri, şirketinde gruba sadakatin ne derece önemli olduğunu ve bunun dışında gerçekleşebilecek hareketlere karşı toleransın olmadığını, aile değerlerine uymayan çalışanı “toksik çalışan” olarak ifade ederek belirtmektedir:

“.... Gerçekten herkes değerlerden bahsediyor ama değerlerin sağlamlığını bahsettiğim gibi ancak tehlikede olduğunda anlıyorsun. Tehlikede olduğunda kendini şahsen tehlikede hissettiğinde yaptıklarıyla ölçebilirsiniz. O yüzden de bizim tarafta biz en azından bir örnek verebilirim diyoruz ki biraz kendi aramızda biz 'toksik çalışana karşı sıfır tolerans'... Bir aileden bahsediyorsak bu ailenin ferdi olarak olaylara aile değerlerini alarak davranabiliyor musun? (KL06).”

Piyasa tipi şirket katılımcılarının kurumsal değerleri ‘kurumsal bir şirketin iş yapma biçimi’ çerçevesinde değerlendirdikleri ve bu çerçevede kendilerinden şirket imajını

zedelemeyecek bir davranış modeli beklentisinin olduğunun farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu kapsamda piyasa tipi şirket katılımcıları, şirket değerlerinin bireyselliği yok etmeyen ancak takım çalışmasını ve sinerjiyi öne çıkaran kurumsal bir şirketin gerekliliklerini yerine getirme sorumluluğu yükleyen bir çerçevede olduğunu ifade etmektedirler. Bir piyasa tipi şirket katılımcısı şirketin yazılı değerlerini açıklarken, diğer bir şirket katılımcısı ise bu yazılı değerlerin iş yapmada ‘takımdaşlık’ ruhunu nasıl desteklediğini ve çalışanların bu doğrultuda kurumsal şirket imajını nasıl yansıtmaları gerektiğini sırasıyla su ifadelerle belirtmektedir:

“Bir kere bizim değerlerimize göre işe alım yapıyoruz en baştan. İşe alım sorularımız bu çerçevede yapılandırılmış. Sonrasında da bu değerlerle ilgili bizim performans sisteminde yetkinlikleri. Yani bu değerlere uygun davranışları sergiliyorlar mı? Bunlar zaten her sene performans sistemi içinde ölçülüyor. Bu şekilde sağlıyoruz. Tabi ki liderler zaten örnek olacak kurum değerlerine. Katılım var, samimiyet var, cesaret var, birbirini destekleme destekleyen diye bir değerimiz var. Toplam beş tane (PY08).

Ayrıca bu değerlerle ilgili örneklerin ne olabileceği hakkındaki sorulara katılımcılar benzer ifadeler kullanarak cevap vermiş ve bu değerlerin yazılı ve tanımlı olduğuna özellikle değinmişlerdir. İki katılımcının ifadesi bu durum için bir örnek olarak sunulabilir:

“...Yazılı tabi. Web sitesinde de yazılı, bizim kendi içimizde kullandığımız birtakım videolar, dokümanlar buralarda da sürekli geçer bu değerler (PY08).”;

“...Yani şirketin devletin belirlemiş olduğu kurallar bizim ana çerçevemiz, faaliyetlerimizin. Şöyle, şimdi etik kurallarımızdan bahsetmiştim. Bunlar da yazınsal kurallar ama bunlar bir çerçeve şey yapar...Dolayısıyla, yazınsal olmayan konularda, yazılı kuralları da dikkate alarak yerleşik uygulamalarımız çerçevesinde, şey yaparız. Ama bu alanlarımız çok fazla değil. Yani genelde, konularımızı yazılı bir dayanağa da bağladığımızı belirtmek isterim (PY03).”

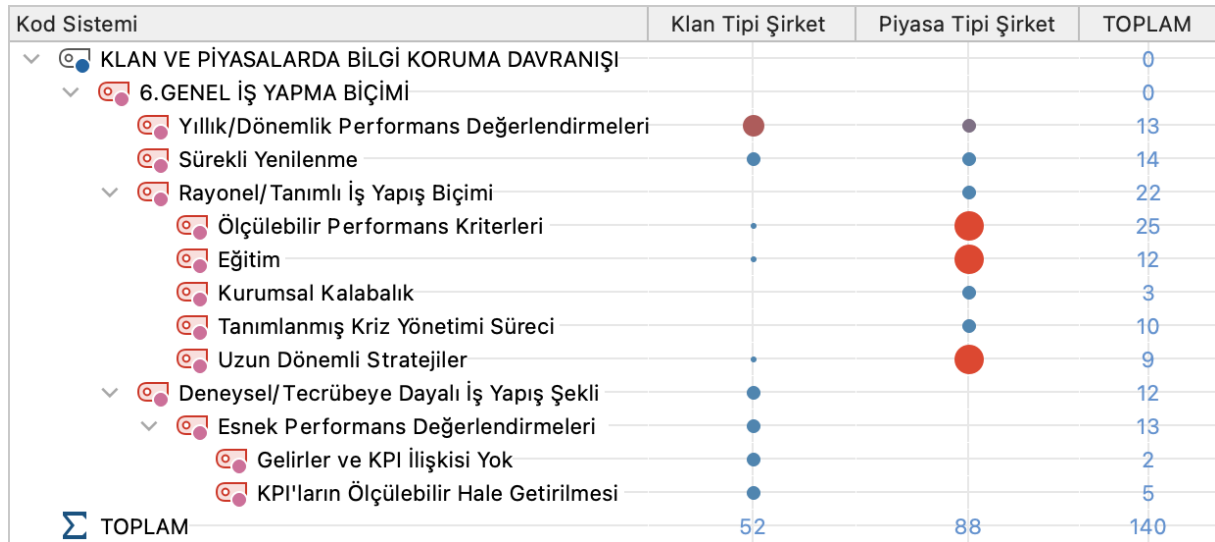
Bu ifadelerde görüldüğü gibi yazılı olan etik kuralların iş süreçlerine entegre olduğu ve aslında yazılı olmayan yerleşik uygulamaların da temelini bu kuralların oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Diğer bir piyasa tipi şirket katılımcısı da çalışandan kurumsal şirket imajını zedelemeyecek şekilde bir davranış şekli beklentisi olduğunu, bu çerçevede yazılı olmayan kuralların davranış kalıplarını örneklendirmektedir:

“Ya yazılı olmayan kurallar. Gıybet yapmamak. Onun dışında işte bilgi paylaşmak, Ekip arkadaşlarına yardımcı olmak, saygısız davranmama, küfürlü argo konuşmama, insanlarla kavgaya girişmeme (PY02).”

6.7. İş Yapış Biçimiyle İlgili Bulgular

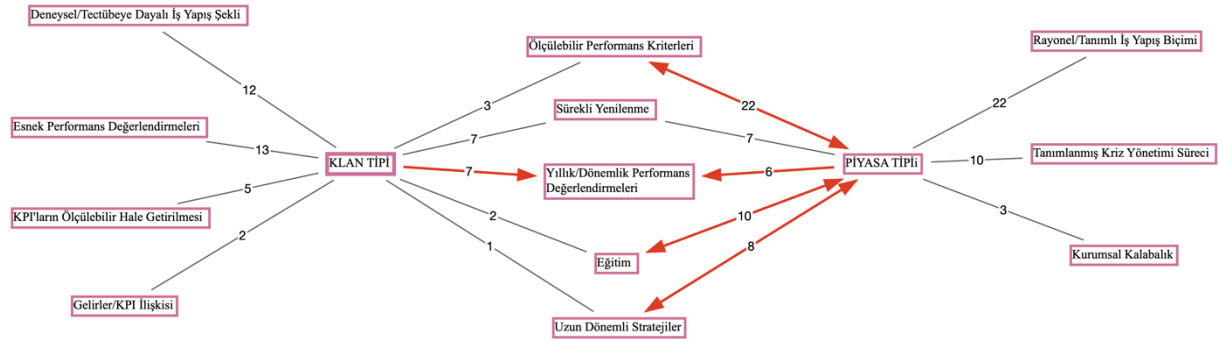
Bilgi Alanı’nda, koordinasyon özellikleri açısından, işlem yapılarındaki farklılaşma temelde bilgi kullanım biçimleri arasındaki farklılaşmaya dayandırılmaktadır (Boisot, 2013; Sargut, 2015). Klan ve piyasa tipi şirket işlemlerinin şirket koordinasyonunun dayandığı baskın bilgi türlerine ve bunların örtüklük derecesine göre değiştiği bu kapsamda tartışılmaktadır. Çalışmada 6. Temada bu farklılaşmanın iş yapış biçimlerine nasıl yansıdığı ve klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının vurguladığı konular Şekil 18’de görülmektedir.



Şekil 18. ‘İş Yapma Biçimi’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 18’de görüldüğü gibi; piyasa tipi şirket katılımcıları ile klan tipi şirket katılımcıları arasında iş yapış modelleri arasında oldukça belirgin farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Piyasa şirket katılımcıları, rasyonel/tanımlı iş yapma modeli kapsamında, büyük ölçüde ölçülebilir performans kriterleri, eğitim, kurumsal kalabalık ve hız, tanımlanmış kriz yönetimi ve uzun dönemli stratejilere güçlü bir şekilde vurgu yapmışlardır. Klan tipi şirket katılımcılarıysa deneysel/tecrübeye dayalı iş yapış modeli çerçevesinde en çok esnek performans değerleri, KPI’nın (Temel Performans Göstergelerinin) yapılandırılması çalışmalarına değinmektedir. Her iki şirket tipinde de alt yapı çalışmaları kapsamında, iş yapış süreçlerinde sürekli yenilenme ve yıllık dönemlik performans değerlendirmelerinin olduğuna vurgu yapmışlardır.

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ‘genel iş yapma biçimi’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde Şekil 19’ da detaylı bir şekilde gösterilmektedir



Şekil 19. ‘İş Yapma Biçimi’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

Şekil 19’da görüldüğü gibi, klan tipi şirket katılımcıları özellikle yetki devri, anında ve hızlı sorun çözme konuları kapsamında şirket iş yapış modelini iletişimsel bir yöntem olan deneysel ve tecrübeye dayalı iş yapış modeli olarak ifade etmektedirler. Klan tipi şirkette yetki devrinin olması, çok net tanımlanmış veya sıralı bir iş yapış modelinin olmaması bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

“Yetki devri mutlaka olur, departmanlar arası yardımlaşmalar ön plana çıkar hemen. O krizi önlemek için gerekli aksiyonlar hemen alınabilir. Krize özgü bir durum oluyor, o anda almamız gereken kararlar anlık geliyor. Deneyimler devreye giriyor buraya yaşanmışlıklar devreye giriyor (KL01).”

Performans ölçüm süreçlerinde kullanılan bir puanlama sistemi olmasına karşın, genel olarak bu şirkette hedef odaklı olunmadığı görülmektedir. Bu kapsamda katılımcılar, ifadelerinde, net performans ölçümü kriterlerinin olmadığına, çevresel belirsizliklere göre performans değerlendirmelerinde esneklik olabileceğine (krizler/sektör belirsizlikleri) veya esnek ölçümlere dikkati çekmektedirler:

“Değişken KPI’lar (Temel Performans Göstergeleri) uyguluyoruz özellikle bütçe dönemlerimizde. Çünkü dalgalı bir sektördeyiz, bazen geri düşüş de çok çabuk olabiliyor. Ama mesela yılın ikinci aylık bölümünde bir anda piyasalar açılıyor, ciddi satışlar oluyor. O zaman eski bütçelerle devam etmenin çok bir anlamı kalmıyor. Bu tam tersi de olabiliyor. Orada belli şeylerimiz, esneklik alanlarımız var. Zaten notlandırmayı da 100 ve altı üzerinden değerlendiriyoruz. Tabi bunu yaparken bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde yönetim de kendini değerlendiriyor. Orada tüm sorumluluk ekipte değil açıkçası. Orada sorumluluğun bir kısmını üzerimize alıyoruz (KL09).”

Ayrıca gelirler ve KPI’ların (Temel Performans Göstergelerinin) direkt bir ilişkisi olmaması yönündeki ifadeler ve özellikle finans sektöründe KPI’ların (Temel Performans Göstergelerinin) ölçülebilir duruma getirilmesi için alt yapı oluşturulması gerektiği vurguları da görev tanımlarının net olmadığı, esnek bir iş yapış modelinin klan tipi şirkette hâkim olduğu vurgusunu güçlendirmektedir. Bu kapsamda, örneğin, bir klan tipi şirket katılımcısı, performansa yönelik olarak ödül ya da ceza alamadığını ve motivasyonunun bu nedenle kırıldığını, dünya genelinde olduğu gibi kendi şirketinde de finans departmanlarında ödül performans ilişkisinin bilanço, gelir tablosu gibi ölçülebilir kriterlerle belirlenmesi gerektiği konusunu dile getirmektedir:

“Ben mesela yani şu an siz not alıyorsunuz ya kaydediyorsunuz ama bunu not almayın, biz de burada ölçülebilir şey yok diyoruz. Yani ben çok

istiyorum. Çünkü niye çok istiyorum ben? Çünkü ben ceza almaktan imtina etmiyorum. Yani bir şey yapamazsan ceza alırsın. Ben kendime güveniyorum. Ben kendimden eminim, ödül almak istiyorum, ceza olmadığı için ödül de alamıyorsun... ana performans kriterimiz bilanço, gelir tablosu, rasyolar oralar olmalı. Oralar olduğu zaman da patrona gidip şey diyebilmelisiniz bak aga sen bunu istedin, biz bunu yaptık, bu kadar bir kazanımın var. Ya bu kazanımdan bize ne düşüyor? Dünyadaki tüm finansçılar böyle çalışıyor, biz hariç (KL08).”

Benzeri şekilde, diğer bir klan tipi şirket katılımcısı da performansın ölçülebilir olması gerektiği konusunu gündeme getirmektedir. Ancak yaptığı vurguda ölçülebilir kriterlerin yanısıra, eski müşteri ilişkilerinin devamlılığının sağlanması gibi daha ilişkisel konularda örnekler vermektedir. Bu durum, klan tipi şirkette, şirket değerlerinin devamlılığına katkı sağlaması kapsamında ve karşılıklılık esası içinde de çalışan performansının değerlendirilebileceğini göstermektedir:

“KPI’lara (Temel Performans Göstergelerine) kurumlaşmaya gittikçe ister istemez tabi oluyorsunuz, çünkü tüm grubun içerisinde siz tekil değilsiniz dışarda değilsiniz...Zannediyorum üretim fire oranları, üretimde kullanılan hammaddelerin optimize edilmesi konularında... yeni müşteri bulma oranları eski müşteri ilişkilerin devamı gibi konular belli bir kriter değerlendirmesine tabi oluyor...(KL02).”

Klan tipi şirket katılımcılarının şirketlerindeki esnek iş yapış modeline yaptıkları vurgunun aksine, piyasa tipi şirket katılımcıları şirketlerinde iş süreçlerinin son derece tanımlı yol ve yöntemlerle ilerlediğine, kriz yönetim süreçlerinin tanımlı olması ve iş süreçlerinde yetki ve onay süreçlerinin her aşamada aktif olması kapsamında değinmektedirler:

“Şöyle, aslına bakarsanız hem sahada operasyon süreçlerimizde hem de bahsettiğim gibi hani operasyonu destekleyen süreçlerimiz anlamında neredeyse bütün konuları cover edecek (kapsayacak) şekilde prosedürlerimiz söz konusu diyebilirim. Ama tabi ki bu prosedürler de hani geçmiş deneyimlerden yola çıkılarak yazıldığı için halen kapsamadığı konular olabiliyor. Şartlar değişebiliyor mutlaka. Şu anda mesela ekstra bir durum yaşıyoruz. Bu duruma özgü birtakım kararlar alınması gerekebiliyor. Bu durumda da şirketimiz içinde hani kimin hangi konuda ne kadar yetkili olduğuna dair bir şey var aslında hani bir matris var diyeyim (PY07).”

Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcısının sözleri basit bir işlemin bile yetki ve onay süreçlerine tabi olmasından dolayı yavaş ilerlediği konusuna dikkati çekmektedir.

Benzer şekilde, piyasa tipi şirket katılımcılarından bazıları şirketlerinin genel iş yapma biçimindeki tanımlı iş süreçlerinin kurumsal kalabalığa sebep olabileceğini açıklamaktadır. Bir katılımcı bu iş yapış modelinin şirketinde işlerin yavaş ilerlemesine sebep olabilecek bir kurumsal kalabalığa yol açtığına değinmiştir:

“...Şimdi ne kadar büyük grupsanız biraz önce dedik ya...işte mevzuatsal süreçler giriyor, pek çok onay süreci giriyor falan sizi yavaşlatıyor. Nasıl hızlanırsınız cevaplarından bir tanesi dışardan küçük şirketlerle çalışmak olabiliyor (PY01).”

Diğer taraftan, piyasa tipi şirket için tanımlanmış rasyonel iş yapma biçimi, bu şirket çalışanlarının ücretlendirmede ölçülebilir performans kriterleriyle değerlendirilmeye alındıkları yönündeki vurgularıyla desteklenmektedir:

“Şöyle ki, KPI (Temel Performans Göstergeleri) dediğimiz somut iş hedefleri vardır. ...KPI (Temel Performans Göstergeleri) denen hedefler teknik hedeflerdir. Yani dolayısıyla demin söylediğim gibi, şirketin yukarıdan aşağıya doğru akan hedeflerinde o birime, o birimden de kişiye düşen hedefler neyse, işte 8-10 tane, bunların belli bir smart (akıllı) yapıda, yani net, gerçekleştirilebilir, zamana bağlanmış... Bununla da ilgili Perfix denen bir platformumuz var. Çok yeni modern bir şeydir, performans değerlendirme ortamıdır. Yıl boyunca geri bildirim vermeye ve sistemi güncel tutmaya açık bir sistem... (PY03).”

Ayrıca, bir piyasa tipi şirket katılımcısı, tüm bu süreçlerde kurumsal bir firmanın çalışanlarından beklediği iş yapma modelinin, iş tanımları ve görevler çerçevesinde resmi eğitimlerle aktarıldığını ifade etmektedir:

“...Yani üst yönetimin kendilerinden beklentileri, üst yönetimin iş yapma biçimi, iletişim biçimi, iletişim modeli. Dolayısıyla bu aşağıya doğru yaygınlaşır. Birtakım mesajlar, bizim patronlarımızdan yansıyan birtakım mesajlar bunları sürekli ayakta tutacak şekilde belirlenir. Artı bizim etik

kurallarımız vardır ve her yıl etik kurallarımızla ilgili eğitimler verilir. Bir de biraz önce söylediğim şirketimizin değerleri, iş yapma biçimleri bizim hemen hemen bütün yazılı dokümanlarımızda belli şekillerde yer alır ve yansır (PY04).”

Sonuç olarak, klan tipi ve piyasa tipi şirketlerin genel iş yapma biçimlerinin birbirinden oldukça farklı olduğu, klan tipi şirketin esnek/deneysel/iletişimsel ve tecrübe aktarımına dayalı iş yapma modeline karşın, piyasa tipi şirketin rasyonel/tanımlı/ belgelerde ve kılavuzlarda tutulan ve saklanan, kişilerden bağımsız genel iş yapma modelini benimsediği görülmektedir.

6.8. Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Kavramı Anlayışıyla İlgili Bulgular

Klan ve piyasa tipi şirketlerin rekabet avantajlarını sürdürme ve koruma kapsamında genel olarak bilgi varlıklarını nasıl yönettikleri ‘bilgi değeri ve rekabet avantajı kavramı’ temasında tartışılmaktadır. Bölüm 3.2.1.’de sunulan yazında (Boisot, 1995b; Griffiths ve diğer., 1998), klan tipi işlem yapılarının keşifsel öğrenme ve katma değer yaratma odaklı, S-öğrenme Modelini, piyasa tipi işlem yapılarının ise bilgiyi uzun süre kullanmaya, şimdiki getiriye odaklı, N-Öğrenme Modelini benimseyebilecekleri tartışılmıştır. Şekil 20’de, her iki şirket için, bilgi varlıklarının kullanımında ve yönetiminde ve bilgi varlıklarından değer elde edebilmede benimsenen çeşitli strateji ve yapılanmalar gösterilmektedir.

Buna göre; bu tema kapsamında, ‘ortak girişimler ve bilgi paylaşımı’, ‘Ar-Ge kavramı’ ve ‘rekabet avantajının korunması’ olmak üzere 3 alt tema öne çıkmaktadır.

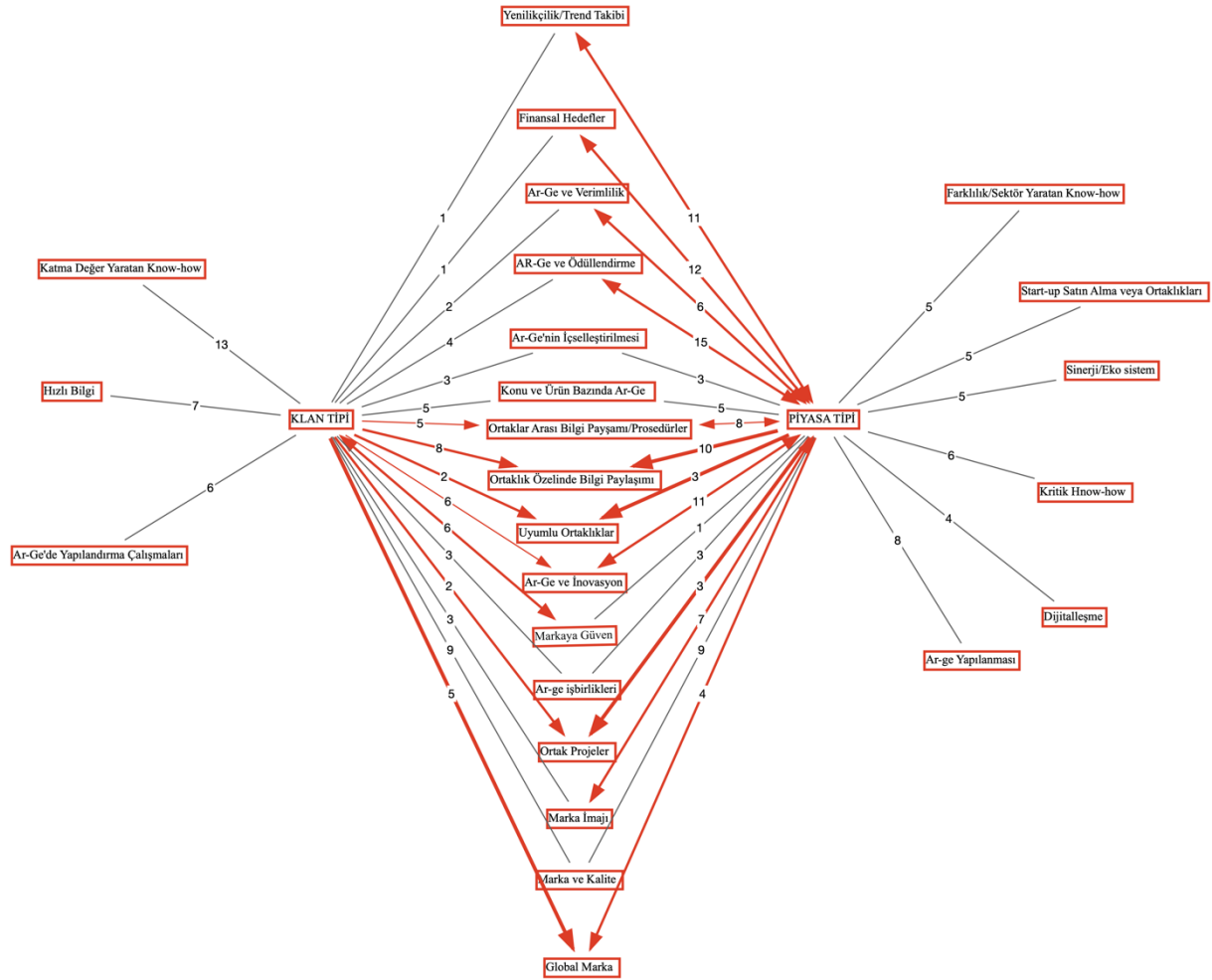
Kod Sistemi	Klan Tipi Şirket	Piyasa Tipi Şirket	TOPLAM
▼ KLAN VE PİYASALARDA BİLGİ KORUMA DAVRANIŞI			0
▼ 7.BİLGİ DEĞERİ VE REKABET AVANTAJI ANLAYIŞI			0
▼ 7.1.Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı			0
Ortaklıklar/Ortak Platformlar	●	●	5
Uyumlu Ortaklıklar	●	●	5
Ortak Projeler	●	●	5
Ortaklar Arası Bilgi Paylaşımı: Prosedürler	●	●	12
Ortaklık Özelinde Bilgi Paylaşımı	●	●	18
▼ 7.2.AR-GE Kavramı			0
Ar-ge işbirlikleri	●	●	6
Start-up Satın Alma veya Ortaklıkları		●	5
Ar-ge Yapılanması		●	8
AR-GE Projeleri ve Ödüllendirme		●	19
Ar-Ge'nin İçselleştirilmesi	●	●	6
Konu ve Ürün Bazında Ar-Ge	●	●	10
Ar-Ge ve İnovasyon	●	●	17
Ar-Ge ve Verimli Yapma	●	●	8
Ar-Ge'de Yapılandırma Çalışmaları	●		6
▼ 7.3.Rekabet Avantajının Korunması			0
Farklılık/Sektör Yaratan Know-how		●	5
Katma Değer Yaratan Know-how	●		13
Yenilikçilik/Trend Takibi	●	●	12
Finansal Hedefler	●	●	13
Sinerji/Eko sistem		●	5
Dijitalleşme		●	4
Hızlı Bilgi	●		7
Kritik Hnow-how		●	6
▼ Marka Değeri			0
Markaya Güven	●	●	7
Marka İmaji	●	●	10
Marka ve Kalite	●	●	18
Global Marka	●	●	9
Σ TOPLAM	92	147	239

Şekil 20. ‘Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı’ Temasında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 20’de ‘ortak girişimler ve bilgi paylaşımı’ kapsamında bilgi paylaşımı ve bilgi korunmasıyla ilgili klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının, strateji ve iş yapış şekli bakımından uyumlu oldukları ortaklıklara, ortak gerçekleştirilen projelere, ortaklıklarda bilgi paylaşımında takip edilen kural ve prosedürlere, ortaklık özelinde bilgi paylaşımı konularına değindikleri görülmektedir. ‘Ar-Ge kavramı’ kategorisinde ise klan tipi işletme katılımcılarının özellikle, Ar-Genin içselleştirilmesi, konu ve ürün bazında Ar-Ge yapılması ve Ar-Genin yapılandırılması çalışmalarına vurgu yaptıkları görülmüştür. Piyasa tipi şirket

katılımcıların ise, Ar-Ge’de ciddi bir yapılanma olmasına, ödüller ve projelerle desteklenen Ar-Geye süreçlerine, inovasyona, Ar-Ge ve verimlilik konularına ve start-up satın alma yoluyla hız kazandırılması amaçlanan girişimcilik stratejilerine değindikleri görülmüştür. ‘Rekabet Avantajının Korunması’ alt temasında genel olarak klan tipi şirket katılımcılarının, ‘katma-değer yaratan know-how’ı ve ‘hızlı bilgi’ yi, piyasa katılımcılarının ise ‘farklılık ve sektör yaratan know-how’, bilgi güvenliği kapsamında ‘kritik know-how’, ‘trend takibi’ ve ‘finansal hedefleri’ vurguladıkları gözlemlenmiştir.

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ‘Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde Şekil 21’ de detaylı bir şekilde gösterilmektedir



Şekil 21. ‘Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

6.8.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımıyla İlgili Bulgular

Yönetim yazınında örgütlerin etkileşimde oldukları çevreye bağlı olarak gelişen bilgi gereksinimlerini karşılamak üzere çeşitli iş birliklerine katıldıkları tartışılmaktadır (Ör. Renzl, 2008; Reus ve diğer., 2009). Bu ortaklıklardan kazanım elde edebilme ve rekabet avantajını sürdürebilme, örgütler arası bilgi paylaşımı sırasında örgütün rekabet avantajı sağlayan kritik bilgisinin de korunmasına bağlıdır. Bu kapsamda, klan ve piyasa tipi şirket katılımcıları, girdikleri ortaklıklarda, ortaklarla aralarında strateji ve iş yapış tarzı açısından bir uyum olması gerektiğine, bilgi paylaşımının ortaklık amacı ve ortaklık konusu özelinde olması gerektiğine, özellikle piyasa tipi şirket katılımcılarının oldukça güçlü bir şekilde vurguladığı gibi ortaklıklarda belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde bilgi paylaşımı yapılması gerektiğine dikkati çekmişlerdir. Piyasa tipi şirket katılımcıları diğer temalarda da değindikleri tanımlı, yazılı kurallar ve değerler, bilgi paylaşımı prosedürleri çerçevesinde ortaklıklarda bilgi paylaşımında/korunmasında sözleşme ve onay süreçlerinin önemine oldukça dikkati çekmişlerdir. Örneğin bir piyasa katılımcısı, paylaşım ve koruma arasındaki dengenin kurulabilmesi açısından kritik bilginin korunması kapsamındaki sözleşmelere dikkati çekmiş ve şirketinin aldığı önlemleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Bilgi paylaşımı ‘need to know basis’ (bilinmesi gerekene/ihtiyaca göre) ilerler. Bir bilgi herkesle paylaşılmaz. Özellikle halka açık şirketlerde ‘sensitive information’ (kritik bilgi/veri) dediğimiz durumlar söz konusu. Bunları da zaten bu bilgileri bu bilgilere sahip olacaklar, bu bilgilerin içinde olacak kişiler belli bir NDA (non-disclosure agreement/ gizlilik anlaşması) imzalar girerken işe ve bu da bu bilgilerin korunması, onlarla paylaşıldığı zaman işte kamuya paylaşılması vs. gibi birtakım şeyler içerir (PY11).”

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ortaklıklar aracılığıyla iş yapış tarzlarının aktarılabildiğine de vurgu yaptığı görülmektedir. Bu aktarımla, farklı şirketlerin farklı alanlarda bilgi kullanım becerilerini de geliştirebildikleri ve bu kapsamda şirketlerde çevresel dinamiklere göre ortaya çıkan bilgi ihtiyacının da karşılandığına dikkati çekmektedirler;

“Bilginin yönetimi anlamında baktığınız zaman A’yı “A” yapan şeylerden biri, bir teknolojiyi getirirken sadece ve sadece teknolojiyi getirmiyor. Aynı zamanda, o şirketlerdeki yönetim sistemlerini, yöneticilerin bakışlarını, yaklaşımlarını da aynı zamanda Türkiye’ye getirip ve bunu farklı alanlarda kullanabiliyor (PY10).”

Diğer tarafta, farklı olarak, klan tipi şirket katılımcılarının ortaklıklar arası bilgi paylaşımında özellikle dürüstlük gibi etik değerlere vurgu yaptığı görülmektedir.

“...Sınırlı tabii ki orda her türlü bilgiyi paylaşmak değil amaç, ortak bir yerde ne alıp ne verdiğimiz önemli ortada bir yerde buluşmaya çalışıyoruz. Böyle şirketin çok daha şey bilgilerini elimizden geldiğince ortaya çok koymuyoruz. Bizim şöyle söyleyeyim rahmetli ...'nin söylediği bir söz vardır. Şirkette mesela, dürüstlük çok fazla, işin hile kısmı dürüstlükten çıkıyor ortaya (KL01).”

Sonuç olarak, Şekil 21’de görüldüğü gibi, her iki şirket katılımcıları, ortaklıklar arası uyum, ortaklık özelinde bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımında prosedürlerin olması gerektiğine vurgu yapsalar da klan şirket katılımcılarının iş yapış modelinde uyum kapsamında konuyu biraz daha etik değerler açısından yorumladığı, piyasa tipi şirket katılımcılarında böyle bir eğilimin olmadığı görülmüştür.

6.8.2. Ar-Ge Kavramıyla İlgili Bulgular

Ar-Ge kavramı bu çalışmada örgüt sınırlarının korunması ve bilgi paylaşımı kapsamında Ar-Ge iş birlikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Şekil 21’de görüldüğü gibi, Ar-Ge kavramıyla ilgili olarak katılımcıların görüşlerinden Ar-Ge’nin şirket için ne anlama geldiği ve şirketin ne türde Ar-Ge yapılanmalarına veya süreçlerine girdiği konuları olmak üzere 2 alt tema öne çıkmaktadır. Buna göre, en önemli farklılaşmanın şirket içi Ar-Ge yapılanmasıyla ilgili olduğu görülmektedir. Klan tipi şirket katılımcıları Ar-Ge’nin yapılanma sürecinde olduğuna vurgu yaparken, piyasa tipi şirket katılımcıları Ar-Ge konusunda ciddi bir yapılanmanın olduğuna değinmektedir. Özellikle Ar-Ge projeleri ile ödüllendirme, yeni trendleri takip etme yönünde bir çaba olduğu ve bu konunun bir yapılanma içinde olduğu piyasa katılımcıları tarafından vurgulanmaktadır:

“Tabi. Üniversitelerle ve işte şeylerle Silikon Vadisi denen bilgi teknolojisi üreten ortamlarla çok ciddi çalışmalarımız var...Dolayısıyla, akıllı ev sistemleri filan gibi bir sürü projeyle Ar-Ge çalışmalarımızı, hem tüm çalışanlarımıza yayıyoruz. Ödüllü yarışmalar, proje yarışmalarıyla. İş birliği yapıyoruz El-der denen dağıtım şirketleri derneği üzerinden. Aynı zamanda global de de bir şirketiz. Dolayısıyla yalnız yurt içi değil yurt dışında da tüm Ar-Ge çalışmalarını izleyen, trendleri izleyen, elektrik dağıtım işi nereye gidiyor, enerjide neler geliyor dediğimizde aslında global bu işe bakan bir yapımız var. Ar-Ge konusunda da çok ciddi bir yapılanmamızın ve çalışmamızın olduğunu genel ifade olarak belirtebilirim (PY03).”

Diğer taraftan, her iki şirket katılımcıları da Ar-Genin sadece ürün bazında değil de bir iş yapış tarzı olarak benimsenmesi kapsamında ‘Ar-Ge’nin içselleştirilmesi’ konusuna değinmektedir. Bir katılımcının “*R&D’yi (Ar-Ge’yi) DNA’ya işletmek lazım ki bu konuda şey olabilirsin yani bir aşama kaydedebilirsin (PY11).*”, şeklindeki ifadeleri buna bir örnektir.

Klan tipi katılımcısı ise bu konuya şu ifadelerle değinmektedir:

“...Çünkü Ar-Ge yapacak kadar anormal değişiklikler var. İlla ürünle ilgili değil fonksiyonların da Ar-Ge’si olması lazım o yüzden, ama ürünle ilgili Ar-ge evet öyle bölümler var, evet çok önemli, çok değerli, uluslararası danışmanlarımız ve uluslararası çalışanlarımız da var ve oraya zaman emek ve para harcamaya devam ediyoruz. Fakat bu Ar-Ge anlamının diğer fonksiyonlara da dağıtılarak onlar tarafından da içselleştirilmesi için çok fazla çaba veriyoruz (KL06).”

Aynı zamanda hem klan hem piyasa tipi şirket katılımcıları her konuda ya da hem süreçlerde hem de ürün bazında her departmanın Ar-Ge konusunda çalışması gerektiğine, bir başka deyişle ‘konu ve ürün bazında Ar-Ge’ olması gerektiğine değinmektedir. Bu da şirketlerde Ar-Ge’nin içselleştirilmesi gerektiği yönündeki bakış açısını desteklemektedir.

Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcılarının süreç veya ürünleri verimli yapma ve yeni ürünler üretme anlamında Ar-Ge’nin önemine oldukça fazla vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu kapsamda süreçlerin hızlandırılması ve teşvik edilmesi amacıyla proje/ödüllendirme ve start-up ve iş birlikleriyle yapılan Ar-Ge çalışmalarıyla bu konunun desteklendiğini vurgulamaktadırlar.

Piyasa tipi şirket katılımcısının aşağıdaki ifadeleri, önceki temada tartışılan piyasa tipi şirketin iş yapış biçiminde işlerin yavaş ilerlediğine dair kullanılan “kurumsal kalabalık” ifadesiyle de paralel olarak, Ar-Ge’nin bu şirket tipinde nasıl şekillendiğini açıklamaktadır:

“Ar-Ge şöyle bir şey şimdi inovasyonla ilgili pek çok proje var ama şöyle bir şey söyleyeyim. Şimdi ne kadar büyük grupsanız biraz önce dedik ya işte mevzuatsal süreçler giriyor pek çok onay süreci giriyor falan sizi yavaşlatıyor. Nasıl hızlanırsınız cevaplarından bir tanesi, dışardan küçük şirketlerle çalışmak olabiliyor...Bir start-up şirketi satın aldık...Birazcık hani Ar-Ge inovasyon tarafında bizi hızlandırıcı etkisi olduğunu düşünüyorum Start-uplarla çalışmanın (PY01).”

Piyasa tipi şirket katılımcının ifadeleri şirketinin Ar-Ge bakış açısını ve yapılanmasını, Ar-Ge’nin İnovasyon tarafında şirkete destek olması anlamında, özetler niteliktedir:

Sonuç olarak piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının, Ar-Ge’den beklenti yönünde yaptıkları benzer vurguların yanında, öne çıkan farklı vurgular şirketlerinin genel iş yapma biçimi ve buna bağlı olarak rekabet avantajı ve değer yaratma süreçleriyle paraleldir. Buna göre, klan tipi şirkette Ar-Ge’den beklenti kurumsallaşmanın pekiştirilmesi kapsamında Ar-Ge’nin yapılandırılması iken, piyasa tipi şirkette beklenti, kurumsal kalabalık yüzünden yavaşlayan süreçleri ve yenilikçiliği hızlandırması yönündedir.

6.8.3. Rekabet Avantajının Sürdürülmesi/korunmasıyla İlgili Bulgular

Şekil 21’de, klan tipi şirket katılımcılarının piyasa tipi şirketten farklı olarak bu kategoride en çok katma değere, hızlı bilgiye ve markaya güven vurgusunun olduğu görülmekte iken, piyasa tipi katılımcılarının yenilikçilik/trend takibi, finansal hedefler, farklılık, ‘sektör yaratan know-how’, ‘kritik know-how’ a vurgu yaptıkları görülmektedir.

Çalışmada bölüm 3.2.1. de değinildiği gibi, Bilgi Alanı bilgiden ekonomik değer elde edilebilmesinde bilginin nadirliği ve faydasına dayanan “Değer Paradoksu” kavramını sunmaktadır (Boisot, 2013: 125). Farklı işlem yapılarında bu paradoksun nasıl yönetilebileceği konusundaki çalışmalarda ise örgütlerin sosyal öğrenme döngülerini nasıl kullandıkları önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda klan katılımcılarının en çok katma değer

kapsamında, özellikle ürün çeşitliliğine, ‘üretim know-how’ına ve yeni ürün çıkarmaya vurgu yaptıkları görülmektedir. Ayrıca şirketin iş yapış biçiminde geleneksel değerlerin öne çıkmasını güvenilir marka olmada avantaj yaratan olarak bir durum olarak tanımlamaktadır. Yine Pandemi döneminde etkin kriz yönetimine yapılan vurgular, bu şirketin esnek iş yapış biçiminden kaynaklı hızın etkisine bağlanmaktadır:

“Güvenilirlik, marka, yaşam, kendi yöremize has kültürel değerler, bunlar otomatikman ön plana çıkıyor. Ayırıştırıcı ürünler tabii ki vardır, Dünya markası olma yolunda büyük yol katedilmiştir. Dünyada şu anda bazı ürünlerde gerçekten marka olduk. Hala da olmaya devam ediyoruz. Yani yaptığımız çeşitli ürünlerle ortaya yeni bir şeyler çıkartabiliyoruz. Gelişmek ve ilerlemek için gerçekten yenilik şart. Her şeye uyum sağlamamız gerekiyor dünya farklı bir yöne doğru gidiyor özellikle bu Pandemi dönemiyle, dünya gerçekten çok çabuk değişti ve bizim de buna ayak uydurmamız gerekiyordu ve çok çabuk aksiyonlar alabildik bu konularda. (KL01).”

Bu kapsamda bir diğer klan tipi şirket katılımcısı da ‘katma değer yaratan know-how’ı şirketin kritik bilgisi olarak tanımlamaktadır:

“Bizim için en kritik konu Ar-Ge de elde ettiğimiz know-howlar’dır’. Değerli bilgimiz odur. Açıkçası ‘üretim know-how’ı diyeyim, şu an şirketlerimiz içerisindeki en değerli bilgi odur. Çünkü biz tamamıyla yerli üreticiyiz. Yerli traktör üretiyoruz, yerli iş makineleri üretiyoruz çeşitli makineler üretiyoruz bunla ilgili bize şudur yani, sac girer makine olarak çıkar. Yaptığımız üretimin yüzde altmışını %70 ini biz kendi fabrikalarımızda yaparız, %30 unu dışardan tedarik ederiz direkt olarak. Dolayısıyla buradaki know-how ve onların tasarımı, o hale getirilmesi onlar gibi şeyler bizim için bilgidir (KL09).”

Ayrıca klan tipi şirket katılımcıları bilgiyi hızlı bir şekilde kullanabilmeyi ve bilgidен hızlı bir şekilde değer yaratılmasını şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri olarak belirtmektedir. 6. Tema çerçevesinde tartışılan esnek iş yapma modeline bağlı olarak klan katılımcılarının rekabet avantajı kavramını, hız, esneklik, pratiklik, yetki devri, girişimcilik gibi kavramlarla kurguladıkları görülmektedir. Bir katılımcı bu konuyu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Profesyonellerin de girişimci olması gerekiyor. Bugün girişimci profesyonel dediğimiz kavram aslında şunu diyor. Bir profesyonelle bir girişimciyi ayıran en önemli fark girişimcinin belirsizlik içerisinde bir belirlilik görmesi...Ve bir taraftan şirketlerin kurumsallığına sahip çıkıp daha fazla kurumsallaşmalı daha fazla süreçlerden geçmeli derken öbür taraftan hızımızı ve dinamizmimizi kaybetme riskinden dolayı profesyonellerin kaslarının da gelişip yeri geldiğinde o süreçlere müdahale edip hızlı karar vermesi gerekiyor. Ancak o şekilde kurumsal kalabalıktan kurtulup belli kararları daha hızlı uygulayabiliriz... (KL06).”

Diğer tarafta Bölüm. 3.2.1’de piyasa tipi işlem yapılarının, yeniliği farklılaştırma ve standartlaştırma yoluyla bilgiden uzun dönem verimlik elde etmeye yönelik N-Öğrenme Modeli’ni benimseyerek, şimdiki getiri ve en iyi uygulama stratejisi üzerinden, bilginin yayılabilir hale gelmesine kadar olan süre içinde bu bilgiden maksimum değer etme eğiliminde oldukları tartışılmaktadır. Bu kapsamda, katılımcıların rekabet avantajının sürdürülebilirliği konusunda piyasa tipi şirket katılımcıları, belirli finansal hedeflerin tutturulması, sektörel büyüme, yeni teknolojinin entegre edilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, ürünleri global standartlara getirme amacıyla trendleri/yenilikleri takip etme gibi konularda şirket sinerjisini kullanılmasına değindikleri görülmüştür. Katılımcılar özellikle kritik bilgi olarak farklılık yaratacak yöntem veya proje bilgilerini/ know-how’ın korunmasını bu kapsamda vurgulamışlardır. Bir katılımcı bu türdeki bilgiyi “stratejik” olarak tanımlamaktadır:

“Rakiplere eğer satılabilir şekilde bir veriyse mesela bu bizim için stratejik bir veridir...Yönetim kurulunun stratejik kararları işte hangi pazara girecek, ne tür yatırımlar yapacak veya işte önümüzdeki sene farklılık yaratacak ne tarz projeler olacak. Bunlar da bizim için stratejik veriler diyebiliriz (PY02).”

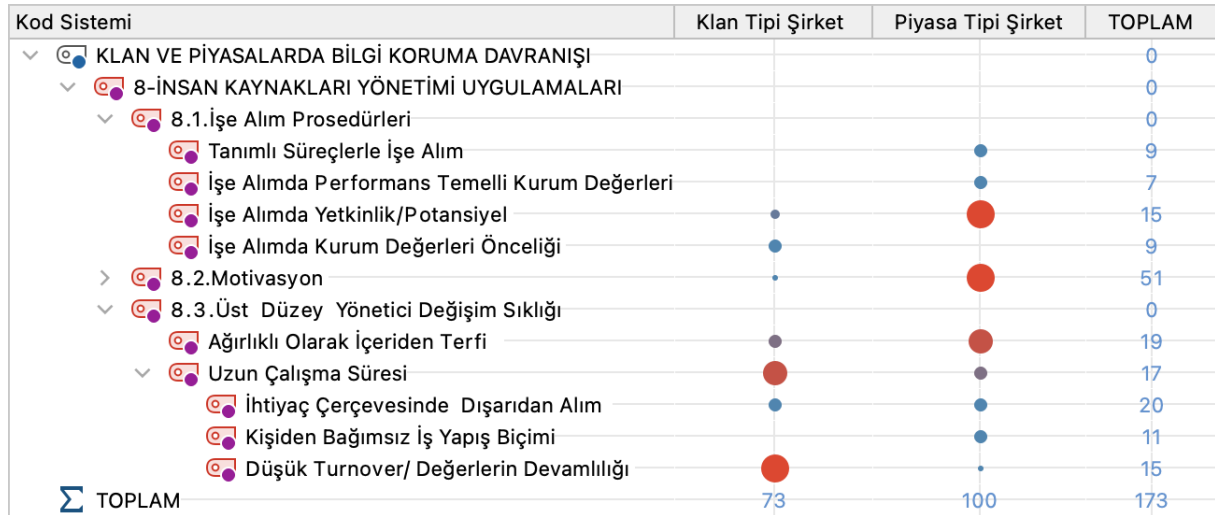
Sonuç olarak, piyasa ve klan tipi şirketin bilgiden nasıl değer elde ettiği bir başka deyişle rekabet avantajı yaratan, korunması gereken kritik bilgiyi nasıl anlamlandırdıkları arasında oldukça belirgin farklar bulunmaktadır. Rekabet avantajı ve marka değeri ilişkisinde, klan tipi şirket katılımcıları marka değerinin korunmasıyla ilgili olarak ‘dürüst çalışma’ prensiplerine atıflarla en çok markaya güvene vurgu yaparlarken, piyasa tipi şirket katılımcıları marka imajı olarak özellikle kaliteli/nitelikli insanı çeken marka olmaya dikkati

çekmişlerdir. Ayrıca, iki şirket katılımcıları da ürün, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti anlamında marka ve kaliteye, dünya standartlarında ürünler sunma ve bilinirlik açısından ise global marka değerini yaratılması gerektiğini vurgulamaktadır.

6.9. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarıyla İlgili Bulgular

Çalışmada, Boisot 'un Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde işlem yapılarının, bilgi kullanım farklılıklarının, işlem yapılarında ilişkilerin yapısını, amaç uyumunu, koordinasyonu ve kurumsal değerlerin anlamını farklılaştırdığını, bu farklılaşmanın kurumsal firmalar düzeyinde bilgi ve bilgi yönetimi stratejilerini şekillendirdiği tartışılmaktadır. Bu kapsamda firmaların farklılık gösterdiği alanlar veya konular, bilgi teknolojilerinin kullanımı, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve işe alım, ödül ve performans yönetimi ve kontrolü, eğitim ve davranışsal sonuçlarla ilgili uygulamalar olarak sıralanabilir (Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999).

Şekil 22’de, klan ve piyasa tipi şirket katılımcılarının şirketlerindeki İKY uygulamaları hakkında ‘işe alım prosedürleri’, ‘motivasyon’ yöntemleri ve ‘üst ve orta düzey yönetici değişim sıklığı’ alt temaları hakkındaki görüşleri alt boyutlarıyla birlikte gösterilmektedir.



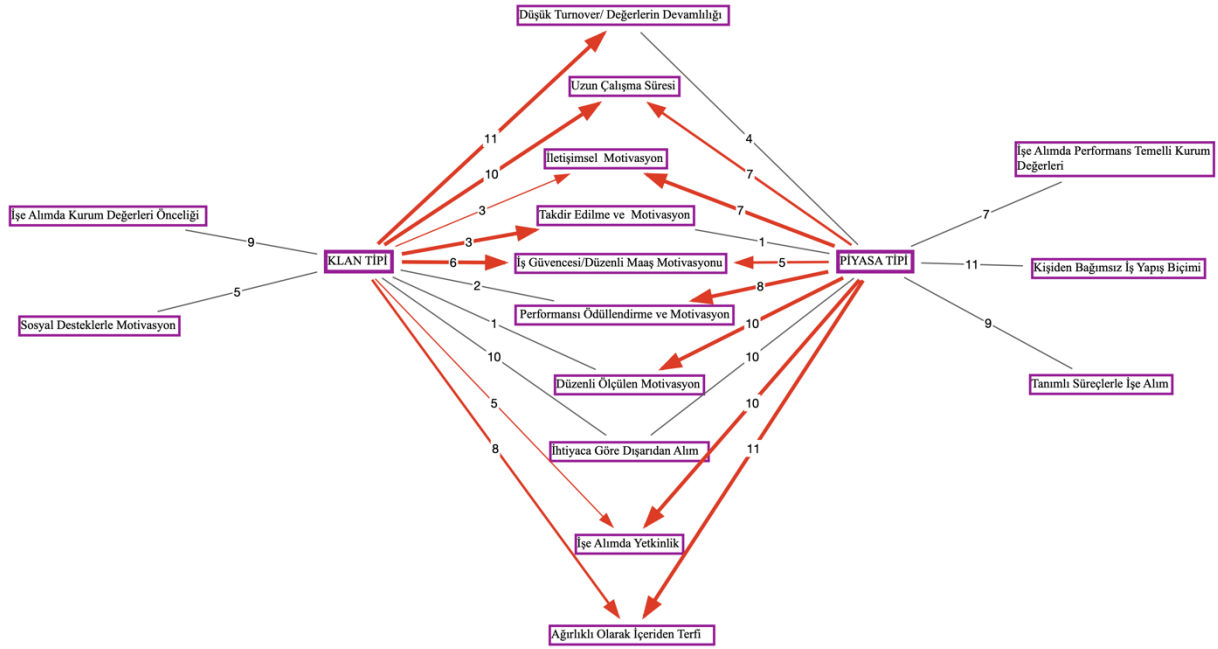
Şekil 22. ‘İKY Uygulamaları’ Teması Hakkında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 22’de görüldüğü gibi, klan tipi şirket katılımcıları işe alım süreçlerinde aday değerlendirme kriterlerinde şirketlerinde kurum değerlerinin öncelikli olduğunun ancak işe alımda yetkinlik potansiyel/ şartının olabileceği durumların da olduğunun altını çizilmektedir. Piyasa tipi şirket katılımcıları ise şirketlerinde işe alım süreçlerinin tanımlı olduğuna, performans temelli kurum değerlerinin ve adayların yetkinlik ve potansiyelinin aday değerlendirme kriterlerindeki öncelikli önemine vurgu yapmışlardır.

Motivasyon konusunda klan tipi şirket katılımcıları, şirkette çalışanların en çok sosyal desteklerle motive edildiğini, bunların yanında düzenli maaşın, iş güvencesinin, iletişimsel motivasyonunun ve başarının takdir edilmesinin çalışan motivasyonunu artıran unsurlar olduğunu belirtmektedir. Piyasa tipi şirket katılımcıları ise çalışan motivasyonun düzenli olarak ölçümlendiğine, düzenli maaş ve iş güvencesinin, iletişimsel motivasyonun ve ödüllendirmenin motivasyonu yükselten unsurlar olduğuna değinmektedir. Düzenli maaş ve iş güvencesi beklentisinin iki şirket katılımcıları için de önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu görülmektedir.

İnsan kaynakları sirkülasyonu ile ilgili olarak, ‘üst düzey yöneticilerin değişim sıklığı’ ve bunun nedenleriyle ilgili açıklamalarda, insan yatırımının korunması, içeriden terfi, iş körlüğü, çalışma süresi ve yöneticilerin içeride kalmasının şirketler açısından anlamı, değişim ihtiyacı, iş yapış şekli, bilgi ve değerlerin şirket içinde kalması gibi konular öne çıkmaktadır. Bunlar arasında uzun dönemli çalışma ve değerlerin şirket içinde kalması klan tipi şirket için öne çıkan unsurlardır. Piyasa tipi şirkette öne çıkan unsurların içinde ise üst ve orta düzey yöneticilerin içeriden terfi edilmesiyle belirli bir vizyona ulaşmış yöneticileri şirkette tutma konusunun oldukça güçlü bir şekilde vurgulandığı görülmektedir.

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ‘İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde Şekil 23’ de detaylı bir şekilde gösterilmektedir



Şekil 23. ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

6.9.1. İşe Alım Prosedürleri

Yazında değinildiği gibi, Bilgi Alanı Modeli’nde klan işlem yapılarının öne çıkan özelliklerinden bir tanesinin sosyal denetim mekanizmalarıyla klan üyelerine olması gereken optimal bir davranış modelini benimsetmesidir (Boisot, 1995a). Klanlarda amaçların uyumlandırılmasıyla, 3. Temada tartışıldığı gibi, bireyselliğin grup çıkarları karşısında terkedilmesi ve kurumsal değerler, gruba bağlılık ve grup çıkarları doğrultusunda davranış zorunluluğu bulunmaktadır.

Görüşmelerden elde edilen bulgularda Klan tipi şirket katılımcılarının işe alım kriterlerinden kurum değerleri önceliği vurgusuna karşın, piyasa tipi şirket katılımcılarının tanımlı ölçüm süreçleriyle işe alım ve performans temelli kurum değerleri kriterlerini değerlendirmeyi öne çıkardıkları görülmektedir. Tema, 5’ de kurum değerleriyle ilgili olarak, klan şirketi katılımcılarının, kurumsal değerler olarak en çok ‘aile gibi olma’, ‘işveren ve işyerine sevgi’, ‘sahiplenme ve bağlılık’ üzerinde durdukları, bu kurumsal değerlere uyumun

adeta bir zorunluluk olduğunu “kurum değerlerine uymayanlara sıfır tolerans” (KL06) gibi ifadelerle vurguladıkları görülmektedir. Buna ek olarak, klan tipi şirkette çalışanın kurum değerlerine bağlılığının nesnel ölçütlere göre değil, iş ortamında ortaya çıkan durumlara verdiği tepkilere veya davranışına göre ölçüldüğü vurgulanmaktadır. Klan şirket tipi katılımcılarından biri işe alım sürecinde kurum değerlerinin önceliği konusunda çok keskin bir çizginin olduğunu şu ifadeleriyle belirtmektedir:

“...bir insan çok teknik uçuruyor ama ahlaki etik değerleri çok düşük, bizde çalışamaz mümkün değil. İmkânsız yani altına imza atarım (KL08).”

Diğer tarafta, piyasa tipi şirketi katılımcıları, “katılım”, “cesaret”, “tutku”, “sürekli gelişim”, “sürekli öğrenme” olmak üzere tanımlı ve yazılı olan ve “etik kurallar” olarak nitelendirilen beş değeri şirketin kurumsal değerleri olarak tanımlamışlardır. Bu etik kuralların iş yapma biçimine yansıdığı, bunun da yetkinlik ve potansiyel olarak yorumlandığı, iş yapma biçiminin de tanımlı olduğu, tanımlı süreçlerin zaten şirket değerlerini hayata ve uygulamaya geçirme yolu olduğunu da belirtmektedirler.

“Bizim işe alım süreçlerimizde belli kriterlerimiz var. Nedir: Bunlardan bir tanesi adayın kendisinden beklenen teknik bilgi ve birikime sahip olması gerekir. Bunun dışında, birtakım başkaca yetkinliklere sahip olmasını bekleriz. Bu yetkinlikleriyle ilgili de bir ölçümleme bir test süreci işletiriz (PY04).”

Bir diğer piyasa tipi şirket katılımcısı da şirketlerinde değerlerin yetkinlik ve performansla ilişkilendirildiğini aktarmaktadır:

“Bir kere bizim değerlerimize göre işe alım yapıyoruz en baştan. İşe alım sorularımız bu çerçevede yapılandırılmış. Sonrasında da bu değerlerle ilgili bizim performans sisteminde yetkinlikleri. Yani bu değerlere uygun davranışları sergiliyorlar mı? Bunlar zaten her sene performans sistemi içinde ölçülüyor. Bu şekilde sağlıyoruz (PY08).”

6.9.2. Motivasyon

Motivasyon alt temasıyla, katılımcıların şirketlerinde çalışanların nasıl/hangi yollarla motive edildiği anlatılmaktadır. Şekil 23’ de görüldüğü gibi, klan tipi şirket katılımcıları

şirketlerinin en çok manevi yönden çalışanlarını desteklediğini ve motive ettiğini, ‘verilen sosyal destekler’ ve ‘başarının takdir edilmesi’ anlamında belirtmişlerdir. Bir katılımcı ayrıca yöneticilerin çalışanına nitelikli zaman ayırdığını, onlara değerli hissettirdiğini ve bu şekilde yaptıkları işi anlamlandırdığını, “iç motivasyon” kavramına değinerek vurgulamaktadır:

... “İç motivasyon” için yapılan işe anlam yüklemeye çalışıyoruz, kişiye zaman değil vakit ayırıyoruz, ayırmaya çalışıyoruz dinliyoruz ve bir problemin olduğunda yanındayız beraberiz bu problemi sadece işle ilgili olarak düşünmemenin altını da çiziyoruz, hayattaki her türlü sıkıntın da benimle konuşabilirsin diyoruz (KL06).

Klan şirket tipi katılımcılardan bir diğeri ise şirketinin düzenli bir motivasyon ölçüm politikasının olmadığını, patronların çalışana verdiği değeri gösterme şekli ve sosyal destek politikasını çalışana yapılan maddi manevi yardımlar bağlamında şu şekilde örneklendirmiştir:

“...Ölçülüyor tabi yıllık ölçülüyor tabi. Ara dönemde bazen insan kaynakları onun nedenini bilmiyorum ölçüyor... Burada hani bizim için mesela Ramazanlar çok önemlidir... Bütün bizden emekli olmuşlar da dahil olmak üzere 20-25 bin kişiye aileleriyle birlikte yani 25-30 bin kişiye Ramazan yemeği verilir 20 günde. Bütün yemeklere patronlar katılır... Onun dışında, Ramazan ve Kurban Bayramlarından ekstra hani daha çok para harcanması gerekiyor ya, orada ekstra destekler resmi olarak verilir, maddi destekler verilir mutlaka...(KL08).

Motivasyonun şirketlerinde düzenli ölçüldüğüne dikkati çeken piyasa tipi katılımcıları ise motivasyonun düzenli yapılan anketlerle ölçülmesine, özel günlerin organize edilerek (“HR day”/ İnsan Kaynakları Günü vb.), çalışan katılımının teşvik edilmesi kapsamında, çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişim niteliğinin artırılmasına, performans ödüllendirmesi kapsamında performans ve prim sisteminin uygulanmasına, sunulan küçük jestlere, çalışanın takdir edilmesi geleneğine ve bunu gibi uygulamalarla motivasyonun güçlendirilmeye çalışıldığına değinmektedirler. Ancak bir katılımcı piyasa tipi şirkette, tüm bu uygulamalar içinde performans-prim sisteminin önem sırasına göre merkezde olduğunu belirtmektedir:

“Çok geniş tanıma, takdir uygulamalarımız var. Bir kere kişilere ilişkin ücret ve yan menfaat yönetimi bu işin ana merkezinde yer alır. Ama bunun dışında birtakım takdir unsurları yani etkin geri bildirimler, birtakım faaliyetlerin yürütülmesi, kişilerin tanınması ve takdir edilmesiyle ilgili sosyal ortamların oluşturulmasıyla ilgili çok geniş bir mekanizmayı işletiyoruz ve sürekli de çeşitlendiriyoruz. Bunu da ifade etmek isterim (PY03).”

Ayrıca, bir diğer piyasa tipi şirket katılımcısı da şirketinde performans-prim sisteminin düzgün çalıştığına değinmekte, ayrıca kendini işi yerinde uzun dönemli görmesi ve şirketine güven arasındaki ilişkiyi ‘kariyer yolu’ ifadesiyle belirtiyor:

“Yani şöyle yani, performans sisteminin düzgün çalışması bence önemli konulardan bir tanesi diyebilirim. Diğer bir konu, kariyer yolu belirliyoruz. ...İnsanları aslında bir yandan bu motive ediyor yani fırsatları görebiliyorlar (PY05).”

Klan tipi şirket katılımcısı ise şirketlerinde hissettirilen iş güvencesinin çalışanları motive ettiğini, şirketinin çalışana yaklaşımının vicdani boyutları olduğunu belirtirken tüm bu unsurların çalışanda firmaya aidiyet duygusunu da beslediğini ifade etmektedir:

“... Yani emekli olursun gibi bir durum var eğer çok ahlaka mugayir bir durum içerisinde bulunmadıysan. Yani performans bile atılmanıza veya gönderilmenize sebep olmayabilir. Bu da hani işte vicdani...Herkes patronunu seviyor. Zorunda mı değil ama seviyor, kalıyor orada. Herkes işte evlenmiş orada çocuğu çocuğu doğmuş, hatta orada onu evlendirmiş falan. Aidiyet en üst seviyede (KL08).

6.9.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı

Piyasa tipi şirket katılımcıları klan tipi şirket katılımcılarından farklı olarak iş yapış tarzı olarak şirketlerinde “kişiden bağımsız iş yapış şekli olduğuna değinmişlerdir. Bu kapsamda, piyasa tipi şirket katılımcıları şirketlerinde üst düzey yöneticilerin yedeklemesinin olduğunu, ancak yetişmiş, kurumsal şirkete uyum sağlamış ve belirli bir vizyonu kazanmış çalışanların içeride kalmasının şirketlerinin lehine olacağını vurgulamaktadır. Klan tipi şirket

katılımcıları ise, çalışanların şirkette uzun dönemli istihdam edilmesiyle ilgili olarak en çok değerlerin veya kritik bilginin şirkette /içeride kalmasına değinmektedirler. Üst düzey yöneticilerin uzun dönem şirkette kalmasıyla ilgili olarak bir klan tipi şirket katılımcısı bilginin kişilerde olduğuna değinerek, bilginin şirketlerinde depolama ya da yedeklemeden farklı olarak daha örtük bir şekilde tutulduğunu şu ifadelerle anlatmıştır:

“Şöyle, dediğim gibi, know-how gerektiren bir iş, dolayısıyla içerden terfi ettirdiğimizde hem diğer arkadaşların motivasyonunu artırmış oluyoruz, hem de o bilgiyi içerde tutarak büyümesini sağlıyoruz. Yani iş süreçlerimizi de bizim olumlu etkiliyor. Yani dışardan bir terfi yaptığımızda onun adaptasyonu falan bayağı bir zaman alıyor. O yüzden bizim çok tercih ettiğimiz bir yöntem değil (KL09).”

Ayrıca bir klan tipi şirket katılımcısı bir önceki ifadeyi tamamlar şekilde, uzun dönemli çalışma süresinin çalışanın şirkete olan bağlılığını artırmasına, yöneticiyle içeride kalan bilginin verimli bir şekilde değerlendirilebilmesine, çalışan bağlılığının getirdiği ekstra güvenlik önlemi oluşturması anlamında avantaj olduğuna şu ifadeleriyle değinmektedir:

“Bunlar benim şahsi görüşüm ben üst düzey yöneticilerin özellikle bünyeden çıkması taraftarıyım her zaman dışarıdan transferdense. Tabi bunun dezavantajları da var ama benim gözümde avantajlar her zaman fazladır... Tabi bu bilginin güvenliğini biraz daha rahat hale getiriyor. Siz 20 yıldır aynı firmada çalışıyorsanız zaten orayı kendi aileniz kendi eviniz gibi göremeye başlıyorsunuz. Evinizde ailenizdeki mahremiyet neyse orada da aynı mahremiyeti oluşturmaya çalışıyorsunuz (KL02).”

Diğer tarafta, bir piyasa tipi şirket katılımcısının ifadeleri, şirketinin üst yönetimi kritik bir pozisyon olarak görmesinin nedenlerini şu ifadeleriyle anlatmaktadır:

“... Üst yönetimin şeyi, daha çok vizyon, politika gibi veya şirketin gideceği yönle ilgili alanların belirlendiği yerdir. Dolayısıyla, çok kıymetli bir tecrübe ve bilgi birikiminin aktığı bir yerden bahsediyoruz. Ne kadar uzun soluklu olursa, bu şahsi görüşümdür, şirket için o kadar menfaat olarak iyidir. Ama bunun değerlendirmesi yönetim kurulunun takdirinde olan hususlardır (PY03).”

Bu ifadede piyasa tipi şirket katılımcısının tecrübe ve bilgi birikimini vizyon ve politika gibi daha genel bir perspektiften ele aldığı görülmektedir. Diğer bir piyasa tipi şirket katılımcısı üst düzey yöneticilerin işten ayrılması ve kritik bilginin içeride kalmasıyla ilgili önlemlerin ‘Organizasyon Başarı Planı’yla alındığını ancak yetişmiş elemanlar şirketi terk etse bile yapılan yedekleme sayesinde şirketinde işlerin aynı şekilde yürüyeceğini ifade etmektedir:

“Turnover’ımız (rotasyon) çok düşük. Hakikaten burada isim de önemli diye düşünüyorum markamız anlamında, o düzeylerde çok fazla bir değişiklik yaşamıyoruz ama hazırlıklı mıyız? Yine söyleyeceğim burada da yazılı bir sürecimiz var organizasyon başarı planı dediğimiz, A’da 2004’ten falan beri uyguladığımız. Bütün topluluk genelinde yedeklemeleri yapıyoruz biz bütün müdür ve üstü pozisyonların (PY01).”

Hem piyasa hem de klan şirket tipi şirket katılımcıları, dışarıdan işe alım veya yönetici değişimi konularına iş tanımının getirdiği ihtiyaçların gereken niteliklerle karşılanması çerçevesinde değinmekteyken, çalışanı şirkette uzun dönemli tutma politikasının şirketlerde iş körlüğüne sebep olabileceğine de özellikle değinmişlerdir.

“Çünkü, turnover’ınız (rotasyon) düşük olunca dışarıdan çok fazla alım ihtiyacınız söz konusu olmuyor. Dışarıdan yeni kişiler, objektif bakan, süreçlere aşina olmayan, hani eleştirebilecek kişiler de gelmediği zaman biraz daha dediğim gibi işletme körlüğüne, alışılmış süreçlerin tekrarına sebep olabiliyor (PY07).”

6.10. Bilgi Güvenliği Uygulamalarıyla İlgili Bulgular

Çalışmada, Bilgi Alanı Modeli bağlamında şirketlerdeki bilgi güvenliği uygulamalarının şirketlerin uyguladığı bilgi stratejisi ve yönetimindeki temel farklılıklara göre değişmesi öngörülmektedir. Bu kapsamda, katılımcılar elde edilen verilerden, klan ve piyasa tipi şirkette bilgi güvenliği uygulamalarıyla ilgili olarak 3 alt tema ortaya çıkmaktadır. Bunlar: ‘Bilgi güvenliği yapılanması/uygulamaları’, ‘bilgi güvenliği yatırımları’ ve ‘bilgi güvenliğinin anlamı’dır.



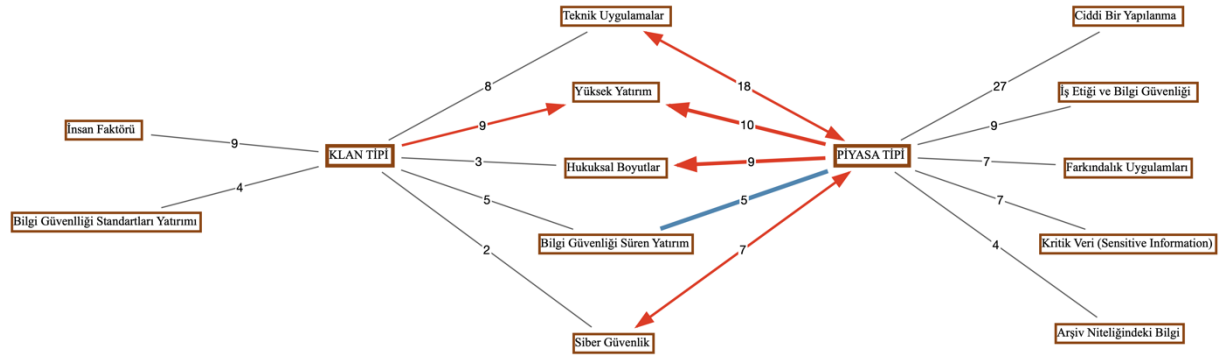
Şekil 24. ‘Bilgi Güvenliği Uygulamaları’ Temasında Elde Edilen Kodların Sıklığı

Şekil 24’te görüldüğü gibi, bilgi güvenliği yapılanması ve uygulamaları konusunda sırasıyla, ‘bilgi güvenliği yapılanması’, ‘teknik uygulamalar’ ve ‘farkındalık uygulamaları’ ve ‘ciddi bir yapılanma’ alt temaları öne çıkmaktadır. Bu kapsamda klan tipi şirket katılımcılarının yalnızca teknik uygulamalara değindikleri dikkati çekmektedir.

‘Bilgi güvenliği yatırımları’ alt teması kapsamında ise ‘bilgi güvenliği standartları’, ‘yatırımın bütçedeki ağırlığı’ ve ‘sürekliliği’ öne çıkmaktadır. Bu kapsamda piyasa tipi şirkette yatırıma ayrılan bütçenin klan tipi şirkete göre oldukça yüksek olduğu, klan tipi şirketin ise bilgi güvenliği yatırımı boyutunda standartları yakalama yönünde süren yatırımları olduğu yönündeki vurgular göze çarpmaktadır. Öne çıkan 3. alt tema olan ‘bilgi güvenliğinin anlamı’, kapsamında, piyasa tipi şirketin klan tipi şirketten farklı olarak ‘siber güvenlik’, ‘bilgi güvenliğinde hukuksal boyutlar’ ve ‘kritik veri’ kavramları üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Diğer tarafta, klan tipi şirketin piyasa tipi şirketteki kadar olmasa da siber güvenlik’, ve ‘bilgi güvenliğinde hukuksal boyutlara’ değindikleri ancak farklı olarak ‘bilgi güvenliğinde insan faktörünün’ önemini vurguladıkları görülmüştür.

Bunların yanında ‘farkındalık uygulamaları’, ‘ciddi yapılanma’, bilginin depolanması (arşiv niteliğindeki bilgi), ‘iş etiği ve bilgi güvenliği ilişkisi’, ‘halka açıklık ve kritik bilgi ilişkisi’ konusunda sadece piyasa tipi şirket katılımcılarının vurgu yaptığı Şekil 24’te ki ifadelerin dağılım sıklığında görülmektedir.

Piyasa ve klan tipi şirket katılımcılarının ‘Bilgi güvenliği uygulamaları’ teması kapsamında hangi noktalarda farklılaştığı ve benzeştiği İki Vaka Modeli’nde Şekil 25’ de daha detaylı olarak gösterilmektedir



Şekil 25. ‘Bilgi Güvenliği Uygulamaları’ Temasında Benzerlikler ve Farklar

6.10.1. Bilgi Güvenliği Uygulamaları Temasında Benzerlikler ve Farklarla İlgili Bulgular

Bilgi güvenliği uygulamaları konusunda ortaya çıkan üç alt temanın alt boyutlarında farklılıklar yerine tamamlayıcı unsurlarının öne çıkması sebebiyle bu bölümde alt tema bulgularındaki benzerlik ve farklar ayrı başlıklar altında sunulmamaktadır.

Bilgi güvenliği uygulamaları konusunda öncelikli farkın, diğer tüm farklılaşmaların temelini oluşturan insan faktörüne yapılan vurgu olduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda, bilgi güvenliği uygulamalarıyla ilgili olarak klan tipi şirket katılımcıları, piyasa şirket katılımcılarından farklı olarak, bilgi güvenliğinin sağlanmasında insan faktörüne

değınmiş, insan faktörünün yüzde yüz kontrol edilebilmesinin mümkün olmadığını güçlü bir şekilde vurgulamışlardır. Ayrıca, bu katılımcılar, bilgi güvenliğinin kişisel bazda “etik/ahlak değerlerinin inisiyatifine bırakılmasındansa kurumsal bir alt yapıya kavuşturulması gerektiğini de vurgulamışlardır. Bir Klan tipi şirket katılımcısı şirket bilgisinin güvenli aktarımı için çeşitli önlemlerin şirketlerinde bulunduğunu ancak bireysel sorumluluğun her zaman devreye girmesi gerektiğini şu ifadelerle vurgulamıştır:

“...Bilgiyi korumak artık biraz da kişilere aittir biliyorsunuz. Yani kişinin dürüstlüğü, şeyi (KL07).”

Diğer bir klan şirket katılımcısı ise şirketlerinde bilgi güvenliği yapılandırma çalışmalarına başladıklarını, bu kapsamda hukuksal alt yapının oluşturulması yönünde çalışmalar olduğunu, bilgi güvenliği uygulamalarının belirli bir standarda kavuşturulması yönünde bir çaba olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“...Yaklaşık tahmin ediyorum bir-bir buçuk ay içinde bilgi güvenliği ile alakalı da gerekli olan standartları sağlamış olacağız yani net anlamda yani sadece bizim kendi içimizde değil. Bu işin standardını yönetmeliğin gerektirdiği standartları da sağlamış olacağız (KL02).”

Klan katılımcılarının şirketlerinde bilgi güvenliği yatırımlarının bilgi güvenliği uygulamalarının standart hale getirilmesi yönünde olduğunu vurgulamalarına karşın, piyasa tipi şirket katılımcıları, bilgi güvenliği konusunda şirketlerinde halihazırda çok ciddi bir yapılanma olduğunu, ayrıca bu konuda sürekli olarak farkındalık çalışmalarının yürütüldüğünü, bilgi güvenliğiyle ilgili her konunun iş etiği kuralları altında yer aldığını, bilginin bir şirket envanteri olduğunu, halka açık bir şirket olarak bilgi güvenliğinin kritik bilgi bağlamında da hukuksal boyutlarıyla da çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bir piyasa tipi şirket katılımcısı, şirket bilgisinin ‘arşiv niteliğinde’ olduğunu şu ifadelerle vurgulamıştır:

” ... Şirket adına üretilmiş tüm veriler yani sadece yazınsal veriler değil, zihinsel üretilmiş Ar-Ge çıktıları, bir proje çalışmasının taslak hali dahi,

ondan sonra en basit talimattan en detaylı prosedürümüze kadar üretilmiş tüm hizmetler, ürünler şirketin gizli bir bilgisi ve envanteridir bizim için (PY03).”

Ayrıca, etik kurulu, Kurumsal Verileri Koruma Kanunu (KVKK) komitesi, bilgi güvenliği risk komiteleri kapsamında bilgi güvenliğinin şirkete özgü ve standart olmak üzere çeşitli teknolojik uygulamalarla (temiz masa temiz ekran uygulaması, vb.) desteklendiğini, ayrıca bu kapsamda şirketlerinin bilgi güvenliği standartlarının gereklerini tamamlanmış olup ISO 27001 bilgi güvenliği sertifikasına sahip olduğunu, piyasa şirket katılımcıları şu şekilde ifade etmişlerdir:

“...Burada ciddi bir yapılanmamız var. Düzenli olarak prosedürlerimiz var... yakından takip ediliyor...Düzenli olarak şirket politikaları kapsamında; işte ortalama denemeleri yapılıyor şirket çalışanlarına, hani bunların raporları, sonuçları paylaşıyor, buna göre belli aksiyonlar alınıyor. Yani ayrı bir yapılanmamız var, önemsiyoruz (PY05).”;

“...Bizde birtakım uygulamalarla ilgili komiteler var. Örneğin, bizde bir etik kurulu var. Etik kurulu topluluk şirketlerine de guidance (rehberlik) verir. Bu konuda belli düzeyin üzerindeki etik incelemeleri yapar ve de yönlendirir. Bir de KVKK kurulumuz var. KVKK kurulunun da başkanı benim. Yine hem Holding AŞ'deki verilerin korunması hem topluluk şirketlerindeki veri sorumlularının bazı konularda bilgi sahibi olması, uygulamalarda aynı sayfada olmalarını sağlayacak birtakım yaklaşımları, paylaşımları yerine getirir (PY04).”

Ayrıca diğer bir piyasa tipi şirket katılımcısı, şirketinin halka açık bir şirket olarak kritik bilgilerin korunması kapsamında yükümlülükleri olduğuna ve uygulanan ciddi prosedürlerin çalışanda farkındalık yaratma boyutunun çok yüksek olduğuna değinmektedir:

“...mesela ortalama çalışmaları yapılır, mesela atıyorum... Eğlenceli bir taraf da yaratır falan o yüzden bizde de çalışan da artık böyle farkındalık oluşmaya başladı. Tıklamıyoruz oltaya gelmiyoruz mesela (PY06).

Sonuç olarak klan ve piyasa tipi şirket katılımcıları, şirketlerinde bilgi güvenliği alt yapı çalışmalarının (bilgi teknolojileri ve dijitalleşme anlamında) bütçedeki payını yüksek olarak değerlendirmekte, mevcut sistemin güncellenmesi ve yeni uygulanabilir sistemlerin getirilmesiyle ilgili çalışmaların devam etmekte olduğunu belirtmektedir. Piyasa tipi şirket katılımcılarının siber güvenlik ve çeşitli teknik veya teknolojik uygulamalarını güçlü bir şekilde vurguladıkları, klan tipi şirket katılımcılarının da ifadelerinde bu konulara değindikleri, ancak bu uygulamaların çalışanda bir farkındalık yaratacak kadar bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bir klan tipi şirket katılımcısı şirketinde bilgi güvenliği konusunun çok fazla günlük rutinde hissedilmediği yönündeki görüşünü şu ifadelerle dile getirmektedir:

“Yani o konuda illaki bilgi işlem tarafı, IT (bilgi teknolojileri bölümü) tarafı o konuda çalışmalar yapıyordur. Ama biz de çok fazla yansıyan bir durum yok. Evet mailler (e-postalar) geliyor bize ya da son zamanlarda bu kişisel verileri koruma kanunu kapsamında, farklı şeyler yapıldı. Mesela parmak izi vardı mesela o yavaş yavaş kimliğe geçecek diye biliyorum. Sanırım bu kişisel verileri koruma kanunu kapsamında yasakmış. Onun dışında çok fazla komiteler... Belki bilgi işlem tarafında yapıyordur. Çok bilgimiz yok o açıdan (KL05).”

Sonuç olarak, bilgi güvenliği uygulamaları hakkında, klan tipi şirket katılımcılarının bilgi güvenliğiyle ilgili yapılan yatırımların ve uygulamaların şirkette çok hissedilmediğine, teknik olarak geleneksel yöntemlerden parmak izi ve kimlik kartı uygulamalarının yaygın bir şekilde kullanıldığına, şirkete bağlılık ve dürüstlük gibi değerlerin bilgi güvenliğini artıran unsurlar olduğuna vurgu yaptıkları görülmektedir. Bunun haricinde, siber güvenlik, veri merkezi, şifreleme, bilgi işlem biriminin koordinasyonuna da bu şirket tipindeki katılımcılardan vurgular bulunmaktadır. Piyasa tipi şirket katılımcıları da benzer şekilde şifrelemeye vurgu yapmışlardır. Ancak bu katılımcılar, klan tipi şirket katılımcılarından farklı olarak, şirketlerinde ciddi bir bilgi güvenlik yapılanması (komiteler ve yapılar) olduğuna, veri ve bilgi akışının çok sıkı prosedürlerle takip edildiğine, insan faktöründen kaynaklı olabilecek bilgi sızıntısı riskinin minimize edilmesi konusundaki çeşitli yöntemlere güçlü vurgular yapmışlardır. Bir piyasa katılımcısı, çalışanların bilgi güvenliği algısının yüksek olsa da belirli teknik araçlarla olası belirsiz durumların da maksimum derecede kontrol edildiğine değinmektedir:

“Şöyle söyleyeyim bilgi güvenliği kapsamında “X” sektörle karşılaştırıldığında genelde herkes şey der yani yarı açık cezaevi. Bilgi güvenliğinin bütün kurallarına uyulur ve kültür olarak benimsenmiştir... Zaten şöyle söyleyeyim yapamaması gerekenler aynı zamanda tool’lar (araçlar) yardımıyla uygulamalar yardımıyla da yasaklanmıştır. İstese de yapamaz yani (PY09).”

6.11. Tema Bulgularının Bilgi Alanı Kapsamında Analizi

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, bilgi kullanım ve koordinasyon özellikleri bakımından, Boisot ’iun Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde tanımlanmış klan tipi veya piyasa tipi işlem yapılarıyla uyumlu olabileceği düşünülen, Türkiye’ de holding çatısı altında birleşmiş iki aile işletmesinin bilgi korumada nasıl farklılaşabilecekleri niteliksel olarak analiz edilmektedir. Nitel araştırmanın en güçlü taraflarından biri nispeten küçük örneklemle bir fenomenin derinlemesine anlaşılması ve incelenmesine imkân vermesidir (Patton, 2002: 46).

Çalışmada temel olarak Bölüm 5’te sunulan 3 araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır. Buradan yola çıkarak amaçlı örneklem yoluyla seçilmiş iki aile işletmesi örneği üzerinden klan ve piyasa tipi olduğu düşünülen aile işletmelerinin, genel olarak bilgi yönetimleri ve koordinasyon özelliklerinin nasıl olduğu, bu şirket tiplerinde rekabet avantajı anlayışına bağlı olarak bilgiden ekonomik değerin nasıl elde edildiği ve rekabet avantajı kaynağı olan bilginin nasıl korunduğu, görüşme yoluyla toplanmış katılımcı verilerinden elde edilen bulgular kapsamında sunulmuştur. Buna göre seçilen iki şirketin bilgi yönetimi ve koordinasyon özellikleri temelinde, iş yapış şekilleri bakımından uygulamada nasıl farklılık ya da benzerlik gösterebilecekleri, bu şirketlerin bilgiden ekonomik değerin elde edilmesi ve rekabet avantajının sürdürülmesi konusunda nasıl bir anlayışları olduğu ve bu kapsamda şirketlerde bilgi koruma davranışının nasıl farklılaştığı 3. bölümde sunulan önermeler kapsamında tartışılmıştır.

Herbert Simon’ın sınırlı rasyonellik (1982) kavramının rasyonel ve rasyonel olmayan örgüt yaklaşımını öne çıkarması, örgüt araştırmalarında nesnel ile öznel olanı, enformel amaca

karşı biçimsel amacı, örgütsel yaşamda örtük olanla açık olanı yan yana getirmiştir (Ouchi ve Wilkins, 1985:464). Güncel tartışmalarda ise işletmelerin yönetim biçimleri ve görev yapılanmalarındaki farklılıklar disiplinler arası bir araştırma konusu haline gelmiştir. Özellikle geçtiğimiz son birkaç on yılı kapsayan dönemde, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle ‘bilgi ekonomisi’ teması tüm ekonomik sektörlerde ekonomik büyüme ve rekabet kaynağı olarak giderek çok daha önemli bir hale gelmiştir (Hahad, 2017:203). Bilgi ekonomisinde maddi olmayan varlıklar öne çıkarken, bilgi ve bilgi yönetimi stratejileri, firmalara rekabet avantajı kaynağı sağlayan temel yetkinlik haline gelmektedir. Firmaların bu temel yetkinliklerini nasıl rekabet avantajına dönüştürdüğü, yeni üretim faktörü olarak bilgiyi nasıl kullandıklarına bağlı olarak değişmektedir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme, inovasyon ve örgüte özel bilgi kaynaklarının korunması da firmalar açısından kritik hale gelmektedir. Geleceğin bilgiyi akıllıca kullanma yeteneğiyle belirleneceği ve yalnızca hayal gücü ve insan zihninden yararlanma yeteneğiyle sınırlanacağı yeni çağın eşliğinde, yaratım için kapsamlı bir bilgi süreçleri anlayışı geliştirme, bilginin aktarılması ve yayılması öne çıkan konulardır (Keskin, Akgün, Günsel ve İmamoğlu, 2005).

Çalışmada öncelikle bilgi ve örgüt bilgisi kavramlarının yönetim yazınında nasıl ele alındığı sunulmakta, bu yaklaşımlar içinden temel kuramsal çerçeve olarak, Boisot’un Bilgi Alanı Modeli çerçevesiyle, örgütlerin bilgiyi koruma davranışlarındaki farklılıkların temelini açıklayan faktörler olarak ortaya konmaktadır. Bu kapsamda farklı kurumsallaşmalarda bilgi kullanım biçimleri ve iş yapış modellerinin nasıl olabileceğinin anlaşılabilmesi, klan tipi ve piyasa tipi örgütlerin rekabet avantajı kaynağı olan bilgiyi nasıl anlamlandırdıkları ve korudukları sunulan 4 önerme çerçevesinde ele alınmıştır.

Boisot, Bilgi Alanı Modeli’yle, yenilikçi işletmelerin rekabetçi başarısının, fiziksel varlıkların tersine bilgi varlıkları portföylerini yönetmelerine olanak tanıyan doğru kavramsal çerçeveye ve karar alma araçlarına sahip olmalarına bağlı olduğu yönünde bir öngörü sunmaktadır (Ihrig ve Child, 2013: 15). Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümüne geçmeden önce bu bölümde tema bulgularının ve analizinden elde edilen sonuçların çalışmanın

kavramsal çerçevesini oluşturan Bilgi Alanı Modeli açısından genel değerlendirmesi sunulmaktadır.

Model'e göre işletmelerin, temelde bilgi kullanım biçimlerine bağlı olarak bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi stratejilerinde farklılaşması şirketlerin tüm koordinasyon ve iş yapma şekline yansımaktadır. Bu farklılaşma, ilişkilerin yapısı özelliklerinin, amaçların uyumlandırılmasının, koordinasyon ve denetim süreçlerinin ve kurumsal değerlere bağlılığın şirket için anlamını şekillendirmektedir. Modeli'n bütüncül bakış açısından yola çıkarak klan ve piyasa tipi şirket örneğinde bilgi kullanım biçimleri ile koordinasyon özelliklerinin iş yapış şekli ve bilgi koruma davranışlarını nasıl ve ne yönde farklılaştırabileceği tartışılmaktadır. Bu kapsamda, temalarla ilgili verilerden elde edilen bulguların Bilgi Alanı Modeli kapsamında klan ve piyasa tipi şirketteki etkilerinin yorumlanmasının ardından özellikle şirketlerin bilginin yapısı ve yayılımı ve koordinasyon özellikleriyle (1-5. temalar)1. ve 2. önermelerin nasıl desteklenebileceği tartışılmaktadır. Model'in sunduğu öngörüye göre, şirketlerin İş yapış modeli ve (6-9) bilgi korunması kapsamında sunulan 3. ve 4. önermeler ise özellikle 6-9 temalar çerçevesinde ele alınmıştır.

Temalardan elde edilen bulgularda iki şirket tipindeki benzerlikler ve farklar tartışılmaktadır. Bulgular iki şirket tipi arasında belirgin farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bölüm 6.12'de öncelikle iki şirket tipinin farklılaştıkları boyutlar ele alınmaktadır. Aile şirketi formundaki iki şirket tipi arasında kuşkusuz benzerlikler de bulunmaktadır. İdeal tiplerin sunulduğu Bilgi Alanı'nda tanımlanan işlem yapılarının birebir aynısını pratikte görmenin beklentisi içinde bir analiz Boisot'un modeli sunma amacını da aşmaktadır. Ancak bu benzerlikler, kavramsal çerçeve içindeki anlamı doğrultusunda önem kazanmaktadır.

6.11.1. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri

Bilgi Alanı basit ve sezgisel bir önerme üzerine kurulmuştur: “Yapılandırılmış bilgi, yapılandırılmamış bilgidan çok daha kolay kapsamlı bir şekilde aktarılır” (Boisot, 1995a). Bireyler, firmalar, ortaklıklar, iş birlikleri gibi belirli bir popülasyon arasında bilginin yayılımı bilginin yapılandırılma derecesiyle ilişkilidir. Yapılandırılmış bilgi kodlama ve soyutlamayla

verinin iletişimin genel olarak ne kadar ekonomikleştirildiğine bağlı olarak derecelendirilebilir (Boisot ve diğer., 2011: 68). Bu çalışmada firmalar düzeyinde, yapılandırılmış (kodlanmış ve soyut) bilgi türü ‘teknik ve bilimsel’, yapılandırılmamış (somut ve kodlanmamış) bilgi türü ‘ustalık ve uzmanlık’ bilgi türü olarak ifade edilmiştir. Bilgi Alanı Modeli’yle ilgili yazında, somut ve örtük bilginin, uzun süreli yüz yüze etkileşimle yalnızca ve az sayıda kişiye aktarılabilirdiğine, sembolik ve açık bilginin ise kısa sürede ve çok sayıda kişiye yüz yüze iletişim şartı olmadan aktarılabilir olduğuna dair bir öngörü sunan ve Bölüm 2.2.’de değinilen “Zen Ustası örneği” ne de bu kapsamda sıklıkla atıfta bulunulmuştur.

Bu çıkarımla çalışmada geleneksel yönetim ilkelerine bağlı olan ve ‘birinci grup aile işletmeleri’ olarak ifade edilen işletmelerin bilgi yapılandırma becerilerine veya tercihlerine bağlı olarak kodlama ve soyutlama düzeyi düşük somut ve yapılandırılmamış bilgi türlerini kullanması öngörülmektedir. Diğer tarafta ‘ikinci grup aile işletmeleri’ olarak ifade edilen işletmelerin ise bilgi kodlama becerileri veya tercihlerine bağlı olarak soyutlama ve kodlama düzeyi yüksek, soyut ve yapılandırılmış bilgi türlerini kullanması öngörülmektedir.

Toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre, klan tipi şirket katılımcıları çoğunlukla, işletmelerinin örtük ve somut bilgi odaklı ve yüz yüze aktarım esasına dayanan bir bilgi yönetimi anlayışı benimsediğini ifade etmişlerdir. Evrensel ve objektif kriterlere bağlı yönetim biçimini benimseyen ve bu çalışmada ‘ikinci grup aile işletmeleri’ olarak anılan işletmeler için örnek oluşturan piyasa tipi şirketten elde edilen bulgularda, piyasa tipi şirket katılımcıları çoğunlukla, işletmelerinin yapılandırılmış (kodlama düzeyi yüksek) ve soyut bilgi odaklı, mutlaka yüz-yüze aktarım biçimlerinin gerekli olmadığı, tanımlı (onay ve yetkilerle ilerleyen) bir bilgi yönetimi anlayışı benimsediğini ifade etmişlerdir. Bu durum aynı zamanda Buğra’nın da (1998) değindiği gibi klanların, Batı tipi nesnel ölçütlere dayalı bir kurumsallaşmadan ziyade kişisel ve geleneksel iş yapış tarzına daha yakın olan ‘birinci grup aile işletmesi’ olarak Doğu tipi bir kurumsallaşma çatısı altında çalıştığı görüşünü de desteklemektedir.

Klan tipi şirket katılımcıların şirketlerinde ağırlıklı olarak kullandıkları bilgi türünü ‘ustalık ve uzmanlık’ olarak değerlendirmeleri, şirketlerindeki ‘kişiden kişiye/ yüz yüze olarak ifade edilen genel bilgi yönetimi anlayışının destekler nitelikte bir sonuç ortaya

koymaktadır. Diğer taraftan piyasa tipi şirket katılımcıları yapılandırılmış ve belgeden belgeye olarak nitelendirdiklerini bilgi yönetimi anlayışı çerçevesinde şirketlerinde ağırlıklı olarak teknik ve bilimsel bilgi türünün kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca piyasa tipi şirket katılımcılarının “belge yönetimi” kapsamında gizli bir sınıflandırılması olduğuna dikkat çekmesi bilgi güvenliğinin de bu şirkette sistematik bir alt yapıyla desteklendiğine işaret etmektedir.

Bilginin yapılandırılması, kodlanması ve soyutlanması, belgelenebilir olması ve yüz yüze paylaşımı zorunlu kılmadan yayılabilir özellikte olmasıyla ilgilidir. Yüksek derecede yapılandırılmış bilginin kişisel iletişim unsurlar içerilmeden paylaşılabilir, depolanabilir ve yeniden kullanılabilir olması bu bilginin yayılımındaki sınırlılıkları ortadan kaldırmaktadır. Bilgi yönetiminde (elde etme depolama ve paylaşma) kullanılan uygulamalarla ilgili yazında, gelişmiş bilgi teknolojileri tabanlı araçların kullanımı, özellikle intra-netler (şirket içi iletişim ağları), elektronik posta, grup yazılımı veri depolaması gibi yöntemler çoğunlukla öne çıkmaktadır (J. Swan, Newell, Robertson, 2000). Ancak, bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimiyle ortaya çıkan yeni uygulamalar, bilgi iletişim maliyetlerini azaltırken bilginin aynı zamanda soyut bir koda dönüştürülerek iletilmesi zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Gelişmiş Video bağlantısı sistemleri yüz yüze iletişimin gerçekleştirebileceği çevreyle ilgili verdiği ipuçlarıyla doğal bir iletişime izin vererek iletişim içeriğini geliştirebilir. Örneğin, son dönemlerde sıklıkla kullanılan Microsoft Teams ve Zoom.us video konferans uygulamaları, karmaşık etkileşim/iletişimler için e-postadan daha üstün bir iletişim seçeneği sunabilir.

Boisot’ un Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde yapılandırılmamış bilginin paylaşımı yüz yüze iletişimi gerektirmektedir. Bu kapsamda bilgi yapılandırma düzeyi düşük olan 1. Grup işletmelerin bu yöntemlerin veya bunun yerine geçebilecek ama bu tür özellikleri barındıran bilgi paylaşım araçlarını kullanmaları beklenmektedir. Bilgi yapılandırma düzeyi yüksek olan 2. Grup işletmelerin ise daha az kişisel katılım gerektiren diğer yöntemleri de sıklıkla kullanmaları beklenmektedir. Bu kapsamda ‘birinci grup işletmeler’in, daha çok gelişmiş telefon sistemleri, video konferans sistemleri ve bunun gibi uygulamaları tercih etmeleri beklenebilir. Çalışmada toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre, klan tipi şirket katılımcıları şirketlerinde Pandemi’nin etkisiyle çoğunlukla yüz yüze yapılan toplantıların artık video konferans yöntemiyle gerçekleştirildiğine ancak hala toplantı ve yüz yüze iletişim

şekillerinin ve kişisel yöntemlerin (yönetici iletişim ağı gibi) de kullanımda olduğuna dikkati çekmiş olması Bilgi Alanı Modeli öngörüsünü desteklemiş olmaktadır. Ancak klan tipi şirket katılımcıları özellikle Kovid-19 Pandemi döneminin etkisiyle bu dönemden önce başlamış olan dijitalleşme yatırımlarının hızlandığına, bilgi akışını daha sistematik ve standart hale getirilmesi yönündeki uygulamaların alt yapılarının oluşturulduğuna da dikkati çekmişlerdir.

İkinci grup işletmelerin ise, Bilgi Alanı öngörüsünü destekler nitelikte video konferans yöntemlerini daha çok bu yöntemlerin sunduğu zamansal ve fiziksel olarak bir araya gelme koşullarını kolaylaştırması sebebiyle tercih ettikleri, bunun yanı sıra bilgi erişiminde özellikle elektronik depolama araçlarını veya iletişim yöntemlerini (holding ortak alanda toplanan veriler) tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca bilgi aktarımı ve iletişimi konusunda piyasa katılımcılarının gelişmiş dijital altyapılarının (güçlü ve merkezi bir ERP ve SAP sistemi) ve kendilerine özgü uyarlanmış sistemlerin olduğunu vurgulaması kişiden bağımsız bir iş yapma şeklinin bu şirkette benimsendiğine işaret etmektedir. Bilginin yayılımı ve yapısal özellikleri arasında iki şirket tipi arasındaki farklılıklar ve benzerlikler bu veriler kapsamında Tablo 13’de özetlenmektedir.

Sonuç olarak, bilginin kullanım biçimlerine İki şirket tipinde bilginin nasıl saklandığı ve nasıl yayıldığını açıklamaktadır. Bilginin standart formlara dönüştürülmesi veya Bilgi Alanı Modeli’nin kavramsal çerçevesine göre yapılandırılması ve yayılmaya hazır hale gelmesi arasında pozitif yönlü ilişki, Bilgi Alanı temel önermesini desteklemektedir. Bu çerçevede klan ve piyasa kurumsallaşması özelliği gösteren işletme gruplarında bilginin farklı şekillerde hareket ettiği görülmektedir. Bilginin açık, soyut ve belgeli kullanımının yaygın olduğu piyasa kurumsallaşması örneğinde, bilginin, yüz-yüze aktarılan, somut ve insanda saklı (belgelenmemiş) halde kullanımının yaygın olması beklenen klan kurumsallaşmaları örneğine göre daha sistematik yollarla aktarıldığı, tanımlanmış yetki ve onay süreçleriyle ulaşılabilir olduğu yüz-yüze yayılma sınırlılıklarının bu anlamda aşıldığı görülmektedir.

Tablo 13. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri

BULGULAR	FARKLAR		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan	Piyasa	Klan ve piyasa
Kodlama/soyutlama Düzeyi	Düşük	Yüksek	Departmanlara göre farklılaşma
Genel Bilgi Yönetimi Anlayışı	Örtük bilgi odaklı	Açık Bilgi odaklı	Departmanlar göre farklılaşma
Bilgi türü	Ustalık ve Uzmanlık Bilgisi (Yapılandırılma düzeyi düşük)	Teknik ve Bilimsel (Yapılandırılma düzeyi yüksek)	Departmanlar göre farklılaşma
Bilgiye erişim/yayılma	Yüz yüze iletişim unsurları içeren yollar/ Arşivleme zayıf	Belgeli, Dijital tabanlı iletişim / Arşivleme güçlü	Departmanlar göre farklılaşma
Yayılma	Sınırlı	Geniş	Departmanlar göre farklılaşma

6.11.2. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde ilişki Yapısı Özellikler

İş gruplarıyla ilgili tanımların çeşitliliği, bu önemli iktisadi formun farklı ülke bağlamlarından kaynaklanan özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Örgüt yazınında aile işletmesi türleriyle ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Örneğin, bazı çalışmalar işletme gruplarını üyelerin bir toplulukta kimliğini paylaştıkları ve /veya paylaşılan bir bağ için bazı dayanakları olan ilişkilere dayanan toplumsal sistem olarak görmektedir (Smangs, 2006). Bu yaklaşım, çalışmada Türkiye’ de ki geleneksel aile işletmeleri olarak ‘birinci grup işletmeler’in taşıdığı koordinasyon özellikleriyle uyumludur. Bilgi Alanı Modeli çerçevesine göre ise bu grubun klan özelliklerini taşıdığı öngörülmektedir. Sargut (2001) çalışmasında klan örgütlenmesinin çağdaş yorumunda sözleşmeler, kurallar ve biçimselliğin yerine, birey, grup ve toplum çıkarları arasında birlikteliğin vurgulandığına değinmektedir. Buna bağlı olarak bu işletmelerde ilişkiler kişiseldir. Klanlarda bilgi gelenekler aracılığıyla aktarılır ve üyelerin örgütsel kimlik ve ortak kültürden kaynaklanan taahhütleri olduğu varsayımına dayanır. Klan üyelerinin kendilerini genellikle geniş bir ailenin parçası olarak görmesi, içsel olarak odaklanmış ve fikir birliği oluşturma normlarına dayalı klan kültürünün stratejik kararları almasında ideal durumu oluşturmaktadır (Chuang, ve diğer., 2012).

Şirketlerden toplanan verilerden elde edilen bulgular çerçevesinde yazınla paralel bir şekilde klan tipi şirket katılımcılarının güçlü bir şekilde birey ve grup çıkarlarını birleştiren değerlere vurgu yaptıkları görülmüştür. Bu bağlamda, klan tipi şirkette, geleneksel aile değerleri çerçevesinde, çalışanların kendilerini grup kimliği içinde, ailenin bir parçası olarak gördükleri, kuruma sevgi ve gönül bağı oluşturdıkları ve şirkete katkılarını grup kimliği içerisinde değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Diğer tarafta ilişkilerin kişisellikten uzak olduğu piyasa kurumsallaşması özelliğini taşıyan işletme gruplarında, (Boisot, 1995a) fikir birliği baskısı olmaması bu kurumsallaşmalarda rekabetçi ve bireysel ilişkilerin de ortaya çıkmasını meşrulaştırmaktadır. Bu kapsamda yazınla paralel olarak, piyasa tipi şirket katılımcılarının bireysel performansın geride kalmadığı ve önemli olduğu ancak takım içerisindeki görevlerinde takım ruhu çerçevesinde hedeflerine ulaştırılması gerektiğine yaptıkları vurgular bu şirkette kişilerin ilişkileri bireyselliği yok etmeyen “takımdaş olma” kavramına dayandırdıkları anlaşılmaktadır. Tablo 14’de klan ve piyasa tipi şirkette arasında grup kimliği algısı konusunda benzerlikler ve farkların özeti verilmektedir.

Tablo 14. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda İlişkilerin Yapısı

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (kodlama soyutlama düzeyi düşük)	Piyasa (Kodlama soyutlama düzeyi yüksek)	Klan ve piyasa
Grup Kimliği Algısı	Yüksek/Ekip Ruhu	Var/Takımdaşlık	Çalışanlar arası iş birliği

6.11.3. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Amaç Uyumu

İşletme gruplarıyla ilgili geleneksel bir tanıma göre, işletme grupları karşılıklılık mantığına dayalı sosyal mekanizmayla sürdürülen ortak bir mübadele sistemi anlamında anlaşılmalıdır (Smangs, 2006: 898). Bilgi Alanı’nda klan kurumsallaşmasıyla uyuşan ‘birinci grup’ işletme grupları özelliklerinin bu geleneksel tanımla uyduğu söylenebilir. Klanlar insanların çıkarlarını ve yönelimlerini birbirine uyumlu görme olasılığını artırarak tarafları bir üst hedef etrafında birleştirme yoluyla stratejik rol çatışmasını azaltır (Quinn & Rohrbaugh,

1983). Sonuç olarak klanlar, katılımcı iletişim süreçleri yoluyla ortak kurumsal anlayış ve bağlılığın gelişimini vurgulamaktadır. Bu kapsamda klan tipi şirket katılımcılarının verdiği ifadelerde açık bir şekilde ortak kazanımı ifade eden “karşılıklılık” ilkesini vurgulaması, bu şirkette, amaç uyumlandırmasının çalışan davranışlarında gözlemlenebilen yazılı olmayan kurumsal değerlerle gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Bilgi Alanı’nda piyasa kurumsallaşmasıyla özdeşleşen işlem yapılarında rasyonel insanlar kendi seçimlerini yapmakta eşit derecede özgürdür ve belki de piyasa kurumsallaşmasını destekleyen en temel sosyal değer, bir bireyin sonucu ne olursa olsun kendi sorumluluğunda olan hayat seçimleri için özgür kalması gerektiği inancıdır (Boisot, 1995a: 244). Tema bulgularına göre, piyasa tipi şirket katılımcıların ifadelerinde iş etiği (*code of conduct*), kurallarına, iş yapış biçiminin hatta kurum değerlerinin tanımlı ve yazılı olmasına, kurum değerlerinin iş yetkinliği ile ilgili olduğuna değindikleri görülmektedir. Bu bağlamda, davranış kalıplarının, bireyselliğin geri plana atılmadığı, takım ruhunu besleyen yazılı tanımlı şirket kuralları çerçevesinde oluşturulduğu söylenebilir. Tablo 15’ de klan ve piyasa tipi şirkette amaç uyumlandırması konusundaki benzerlikler ve farkların özeti verilmektedir. Buna göre klan tipi şirkette amaçlar karşılıklılık ilkesi içinde, piyasa tipi şirkette ise iş etiği kuralları çerçevesinde uyumlandırılmaktadır. Her iki şirkette de bu kapsamda şirket çalışanlarından beklentiler çeşitli yollarla çalışanlara iletilmektedir.

Tablo 15. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda Amaç Uyum

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (kodlama soyutlama düzeyi düşük)	Piyasa (Kodlama soyutlama düzeyi yüksek)	Klan ve piyasa
Uyumlandırma	Karşılıklılık İlkesi	İş Etiği Kuralları	Beklentilerin iletilmesi

6.11.4. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Koordinasyon ve Denetim

İş gruplarının geleneksel tanımlarıyla uyum sağlayan klan tipi şirkette, Bilgi Alanı çerçevesinde amaçların uyumlandırılmasıyla veya karşılıklılık esasıyla ortaya çıkan birlikte kazanım vurgusu, bireyselliği ve rol çatışmalarını azaltarak grup bilincini, gruba bağlılığın oluşturduğu kurumsal anlayışı öne da çıkarmaktadır (Boisot, 1995a; Sargut, 2001, 2013). Sonuç olarak klanlardaki koordinasyon biçimi denetim için içsel bir disiplin de oluşmuş olmaktadır (Boisot, 1995a,1998; Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Sargut, 2001).

Çalışmada sunulan yazında Türkiye’de Bilgi Alanı’nda tanımlanan türde piyasa tipi şirketlerin profesyonel iş yapma biçiminin ve koordinasyon özelliklerinin (bireysellik ve çeşitlilik) Batı tipi kurumsallaşma çerçevesinde gelişmekte olduğu ve bu kapsamda dışsal, güçlü, gelişmiş ve nesnel denetim mekanizmaları oluşturdukları tartışılmaktadır (Kozlu, 2013; Sargut, 2015). Bu kurumsallaşmalarda öne çıkan özelliklerden biri olan halka açık olma da bu kapsamda kurumsal bir yönetişimin gerekliliklerinin yerine getirilmesi açısından bu şirketlerin belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde denetlenmesini zorunlu kılmaktadır (Yurtoglu, 2003). Buna karşın,

Çalışma bulguları piyasa tipi şirket katılımcılarının denetimin düzenliliği ve sıklığını klan tipi şirkete göre çok daha güçlü bir şekilde vurguladığını göstermiştir. Ayrıca piyasa tipi şirket denetimin kapsamını özellikle finansal konular, bilgi güvenliği ve etik konular üzerine kurgularken, halka açık bir şirket olarak, uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili süreçlerin şeffaflık ilkesi içinde yürütülmesi için de gereken tüm yükümlülüklerin yerine getirilmesi kapsamında her türlü önlemin alındığını konusunda güçlü bir imaj vermiştir. Tüm bu bulgularla, bu şirkette denetimin dışsal, yapılandırılmış ve nesnel ölçütlere dayandığı açıkça görülmektedir. Buna karşın, klan tipi şirket katılımcılarının özellikle vicdani denetim kavramına yaptıkları vurgular ve şirketlerinde denetimin kurumsallaşma süreçlerini pekiştirici olduğu yönündeki yaklaşımları, denetimin bu şirkette halen yapılandırma sürecinde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 16’da görüldüğü gibi klan tipi şirket için denetim içsel bir niteliğe sahipken piyasa tipi şirket için dışsaldır. Bunun yanısıra her iki şirket katılımcıları özellikle holding yapılanmasının gerektirdiği şekilde denetimin bazı sektörlerde daha sık olmasına karşın

düzenli olduğuna, ihbarlar üzerine (ad-hoc, özel) denetimlerin olabileceğine, iç ve dış denetimin etkin olduğuna, holding ve şirket denetiminin var olduğuna, özellikle iç denetimin önleyici ve danışmanlık gibi amaçlara hizmet ederek şirketlerin iş süreçlerini iyileştirmede katkısı olduğuna değinmektedir.

Tablo 16. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda Koordinasyon ve Denetim

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (kodlama soyutlama düzeyi düşük)	Piyasa (Kodlama soyutlama düzeyi yüksek)	Klan ve piyasa
Denetimin Niteliği	İçsel	Nesnel	Ortak hedefler

6.11.5. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Alanı Yönetiminde Kurumsal Değerler

Bilgi Alanı’nda Klan kurumsallaşması özelliklerini taşıyan işletme gruplarının optimal işleyişi kişisel ve kolektif kimliğin getirdiği sorumlulukların karşılıklı uyumlandırmalarla gerçekleşen denetim mekanizmasının gerekliliklerinin yerine getirilmesine bağlıdır. Diğer tarafta piyasa kurumsallaşmasının kişisel sorumluluk doktrini hem hoşgörüyü hem de bireyselliği teşvik eder (Boisot, 1995a: 244). Hoşgörüden kasıt her bireyin kendi amaçlarına göre kişisel hedefleri takip etmekte özgür olması ve başkalarının ahlaki yargıları aracılığıyla bunu yaparken haksız yere kısıtlanmamasıdır (Boisot, 1995a). Ancak piyasa kurumsallaşmasında bireyselliğe ve çoğulculuğa olan bu hoşgörü klan kurumsallaşmasında yerini gruba sadakat temel çekirdek değerine bırakmaktadır.

Tablo 17’de görüldüğü gibi, çalışmada elde edilen bulgulara göre, klan tipi şirket katılımcıları kurumsal değerleri, geleneksel aile değerleri çerçevesinde (örneğin hak yememek, dürüst olmak), bireyselliğin bırakılarak, gruba sadakat ve bağlılıkla kurumsal değerlerin yaşatılması gerektiği yönünde ifade etmektedirler. Ayrıca klan tipi şirket katılımcılarının şirketlerinin çalışanlarını bir aile bireyi gibi sahiplendiğini, çalışanı kişisel olarak iletişim kurma gibi yollarla sosyal desteklerle yanında olma gibi çok çeşitli şekillerde çalışanına kendini değerli hissettirdiğini sürekli bir şekilde vurgulaması bu şirkette çalışan aidiyeti ve bağlılığını güçlendirme yönündeki çabalara dikkati çekmektedir.

Piyasa tipi şirket katılımcılarının vurgularından ise bireylerin kurumsal bir şirkette çalıştıkları konusundaki algılarının yüksek olduğu, bu çerçevede özellikle kurumsal bir şirketin imajını zedelenmeyecek bir davranış modeli çerçevesinde davranılması gerektiğinin bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Yazınla paralel şekilde şirket değer yargılarının bireysel hedefleri veya ekonomik işlemlerde bireysel özgürlüğü kısıtlamayan şekilde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bununla birlikte her iki şirket çalışanını sahiplenme ve belirli davranış kalıplarını çalışanından bekleme konusunda benzerlik göstermektedir.

Tablo 17. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda Kurumsal Değerler

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (kodlama soyutlama düzeyi düşük)	Piyasa (Kodlama soyutlama düzeyi yüksek)	Klan ve piyasa
Değerlerin Niteliği	Geleneksel	Kurumsal	Çalışanın sahiplenilmesi
Uyum zorunluluğu	Zorunlu	Değil	Davranış kalıpları

6.11.6. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette İç Yapış Biçimi Özellikleri

İşlem yapılarındaki çalışma yaklaşımları mühendisliğin ve uzmanlığın dayandığı baskın bilgi formu ve bilginin örtüklük derecesine göre büyük ölçüde farklılık göstermektedir (Lam, 1997). Klan işlem yapıları, örtük ve somut bilgiye dayalı bilgi yönetimiyle, karşılıklı etkileşim ve yüz yüze aktarımlar yoluyla uzmanlık bilgisinin aktarıldığı, ilişkilerin, amaç uyumunun, hatta denetimin gruba sadakat kurumsal değeri çerçevesinde içsel bir disiplinle gerçekleştirildiği bir iş yapma modele dayanmaktadır (Boisot, 1995a; Lam, 1997). Bu kapsamda piyasa işlem yapıları ise, açık ve soyut bilgiye dayalı bilgi yönetimiyle, mühendislerin uzmanlıklarını öncelikle resmi eğitim yoluyla soyut teorik bilgi birikimine dayandırdığı, çalışana bağlı olmayan iş modeli çerçevesinde tanımlı görevlerin bireysel performansı öne çıkardığı ve karşılıklı etkileşime çok fazla ihtiyaç hissedilmediği bir iş yapış modeline dayanmaktadır (Boisot, 1995a; Lam, 1997).

Tablo 18’de özetlendiği gibi, tanımlı iş süreçleri kapsamında, piyasa tipi şirketin görevleri modül halinde çalışanına sunması, yetkilerin ve onay süreçlerinin tanımlı olması, rasyonel, sıralı ve deneysel olmayan bir iş yapma yaklaşımının bu şirketlerde benimsendiği görüşünü desteklemektedir. Ayrıca bu tanımlı süreçlerin bu şirketlerin iş yapma şeklini deneysellik ve yetki devrinden uzaklaştırması, kriz süreçlerinde dahi yetki ve onay süreçleri dahilinde hareket etmesine sebep olmaktadır. Bu sebeplerle şirket çalışanları, işlerin çok yavaş ilerlediği ve bazen bir aşamada uzun sürede kalındığı yönündeki görüşlerine istinaden ‘kurumsal kalabalık’ kavramına atıf yapmaktadırlar. Sonuç olarak, piyasa katılımcıları şirketlerinde eğitim ya da kılavuzlarla aktarılabilen, rasyonel planlamaya bağlı olarak tanımlanmış prosedürler ve görevler çerçevesinde iş yapma modeli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, KPI’ların (*Temel Performans Göstergelerinin*) ölçülebilir nitelikte olması uzun dönemli stratejilerinin olduğu dair vurguların olması da hem rasyonel planlamayı hem bireysel performansı öne çıkarırken şirketin hedeflerinin de daha katı kriterlerle değerlendirildiğini göstermektedir.

Diğer taraftan, klan tipi şirket katılımcılarının ifadelerinde, bu şirkette görev tanımının net olmadığını, görev paylaşımı ya da yetki devrinin olduğunu belirtmeleri, bu şirkette operasyonel/pratik bilgi birikimiyle anında sorun çözme ve problem çözme tekniklerine ve tecrübe aktarımına ve deneysel süreçleri içeren ‘pratik know-how’ kullanımına ağırlık veren bir iş yapış şekli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda katılımcıların şirkette yıllık ölçümlemeler yapılsa da KPI’ların (*Temel Performans Göstergelerinin*) ölçülebilir kriterlere dayandırılmadığını belirtmeleri, birlikte kazanımı ya da birlikte öğrenmeyi öne çıkaran esnek performans değerlendirmelerinin olduğuna işaret etmektedir. Bu kapsamda, klan tipi şirketle ilgili bulgulara göre bu şirkette resmi olmayan iş yapma şeklinin baskın olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde her iki şirkette de özellikle departmanlara göre, iş yapış biçimlerinde karşıt kurumsallaşmaya doğru esnemeler görülmektedir. Ayrıca, her iki şirkette de iş yapış biçiminin alt yapısının sürekli olarak yenilenmesi ve belirli periyotlarda performansın ölçülmesi gibi benzerlikler bu kapsamda dikkati çekmektedir.

Tablo 18. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı'nda İş Yapış Biçimi Özellikleri

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan	Piyasa	Klan ve piyasa
Kodlama/soyutlama Düzeyi	Düşük	Yüksek	Departmanlara göre farklılaşma
İş Yapış Modeli	Deneyisel/esnek	Rasyonel/ tanımlı	Sürekli yenilenme/ Yıllık dönemlik performans değerlendirmeleri
Öne çıkan özellik	Hız	Kurumsal kalabalık	Tersi yönde eğilimler

6.11.7. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgiden Değer Elde Etme ve Rekabet Avantajı Anlayışı

Çalışmada Bilgi Alanı Modeli'nin sunduğu 'Sosyal Öğrenme Döngüsü' kavramı aracılığıyla işletmelerin bilgiden ekonomik değer elde edebilmesine yönelik olarak benimsedikleri bilgi stratejileri arasındaki farkların açıklanabileceği konusundaki yazına 2. Ve 3. Bölümlerde değinilmektedir. Temelde örtük ve somut bilgi kullanımı odaklı klan tipi örgütlerin "keşif" veya Schumpeteryan, açık ve soyut bilgi kullanımı odaklı piyasa tipi örgütlerin 'kullanma' veya Neo-Klasik öğrenme stratejilerine yakın oldukları da bu kapsamda tartışılmıştır.

Lavie ve diğerleri'ne (2010: 214) göre, "keşif" ve "kullanma" arasındaki ayrım, genellikle türden ziyade bir derece meselesidir. Buna göre, keşif ve kullanma stratejileri bir seçim olmaktan ziyade bir devamlılık olarak görülmelidir. Örneğin, bir şirket yeni bir teknolojiyle ilk kez deneyler yaptığında keşifler gerçekleştirir, ancak örgüt bu deneyleri veya yeni edinilen bilgilerin uygulanmasını tekrarladıkça, "kullanma" rutinleri geliştirir ve bu bilgiye daha aşına hale gelir. Sonuç olarak, keşif "kullanıma" dönüşür. Ancak bu firmaların ne kadar süreyle rutinde kalacakları veya hangi, stratejiye daha yatkın oldukları iş yapış modeliyle açıklanabilir. Bu kapsamda çalışmada elde edilen bulgular Tablo 19'da özetlenmektedir.

Bir önceki temadaki bulgulara göre piyasa tipi şirketin, rasyonel ve planlamaya dayalı resmi iş yapış modelinde görevlerin açıkça tanımlı olması, yetki devrinin olmaması ve iş süreçlerindeki yavaşlama bu şirketlerin “kullanma” bilgi stratejisine daha yatkın olduklarına işaret etmektedir. Bu durum bu iş yapış modelinde artan profesyonelleşmenin standartlaşmayla ilişkilendirilebileceğini de göstermektedir. Bu kapsamda, piyasa tipi şirkette, Ar-Ge’nin ciddi bir yapılanma içinde olduğu, dijitalleşme yatırımlarının ileri seviyede olduğu da görülmektedir. Piyasa şirketinin yenilikçilik süreçlerini hızlandırma amacıyla, kendi bünyesine start-up şirketlerini katması, finansal hedeflerin önceliği, ayrıca katma-değerden çok trendlere uyarılma yoluyla ürünlerini geliştirerek rekabet avantajını sürdürmeye çalışması şirkette standart üretime eğilim olduğu yönündeki görüşü pekiştirmektedir. Bunun sonucunda Ar-Ge yapılanması inovasyon beklentisini karşılaması kapsamında ele alınmaktadır. Bilgi güvenliği kapsamında ele alınan şirket kritik bilgisi ise getirisinin uzun dönemli olması açısından korunması gereken bir know-how olarak yorumlanmaktadır.

Diğer tarafta, bir önceki temadaki bulgulara göre klan tipi şirketin, deneysel ve tecrübeye dayalı esnek yapıdaki iş yapış modelinde, çalışanlarda pratik bilgi kullanımıyla problem çözme yeteneklerinin gelişmiş olması bu şirketin “keşif” bilgi stratejisine daha yatkın olduğuna işaret etmektedir. Bu durum katılımcıların, üretimde özellikle yeni seçenekler sunmaya, katma değer kavramına, hızlı ve sürekli üretime yaptıkları vurguyla pekişmektedir. Bu kapsamda bu şirkette yenilikçiliği teşvik eden mekanizmalar, örneğin Ar-Ge projeleri kapsamında ödüllendirme gibi motivasyon araçları, piyasa şirketinde olduğu kadar yoğun olarak vurgulanmamaktadır.

Bu sonuçlara ilave olarak, ortaklıklar özelinde bilgi paylaşımı her iki şirket tipi için konu bazında olması gereken bir durum olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan, klan tipi şirkette ortaklıklarda iş yapış tarzı anlamında uyum beklentisi özellikle vurgulandığı görülmektedir. Şirketin özel bilgisinin korunması kapsamında ise piyasa tipi şirketin genel iş yapış şekline uygun olarak ortaklıklar arası bilgi paylaşımıyla ilgili prosedürleri biraz daha güçlü vurguladığı görülmüştür. İki şirket tipi katılımcıları ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda marka değerinin önemine, Ar-Ge’nin içselleştirilmesine ve ortak projelere değinmektedirler. Sonuç olarak benzerlikler bulunsa da bunların daha genel kapsamda olması nedeniyle, iki şirketin, iş yapış şekillerine bağlı olarak gelişen rekabet anlayışı ve yönetimi

kapsamında bilgiden ekonomik değerin elde edilmesinde ve bunun korunmasında farklı yollar izlediği söylenebilir.

Tablo 19. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda Bilgiden Değer Elde Etme ve Rekabet Avantajı Anlayışı Özellikleri

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (düşük soyutlama ve kodlama düzeyi)	Piyasa (yüksek soyutlama ve kodlama düzeyi)	Klan ve piyasa
Bilgi stratejisi	Keşif	Kullanma	Ortaklıklar özelinde bilgi paylaşımı, Marka değeri, Ar-Ge’nin içselleştirilmesi, Ortak projeler

6.11.8. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları

Hem bilgi Alanı Modeli hem genel bilgi yönetimi yazını çerçevesinde çalışmada tartışıldığı gibi, bilginin ekonomik aktörler arasında hangi yöntemlerle transfer edileceği bilginin doğasına yani örtük ya da kodlanmış olmasına bağlıdır. Konu ticari amaçlar olduğunda, bilgi aktarımında merkezi role sahip olan kurumlar ya da örgütler firmalar, piyasalar ve bu kurumların faaliyet gösterdikleri çevredeki yasal ve ticari kurumları ifade etmektedir (Roberts, 2000). Firmaların, izledikleri örtük (somut) bilgi veya açık (soyut) bilgi odaklı bilgi stratejileri bilgi yönetimlerini ne şekilde sistematik hale getireceklerini belirlemektedir. Bilgi Alanı çerçevesinde, örtük bilgi odaklı stratejiler genel olarak klanlarla özdeşleşen keşif, kodlanmış bilgi odaklı stratejiler ise genel olarak piyasalarla özdeşleşmiş ‘kullanma’ stratejisiyle uyumlu olduğu tartışılmıştır. Kullanma stratejilerinde, bilginin depolanması, teknik beceriler, bilgi iletişim teknolojileriyle kodlanmış bilgi aktarımı öne çıkarken, keşif stratejisinde bilgi yaratımı, insan etkileşimiyle aktarılan örtük uzmanlık bilgisi ve bunun yeni öğrenme ve yenilikçiliğin artırılması için kullanılması öne çıkmaktadır. Benimsenen stratejiye göre İKY uygulamalarının değişmesi ve uygun iş yapış modeliyle uygun personelle çalışılması için bir önkoşul haline gelmektedir (Edvardson, 2007). Her iki şirket için İKY uygulamalarının anlamı ve merkezियeti Tablo 20’de özetlenmektedir.

Bu çalışmada İKY uygulamaları, 'işe alım', 'motivasyon' ve 'rotasyon' konuları açısından ele alınmaktadır. Bu kapsamda, klan tipi şirket katılımcılarının kurumun geleneksel iş yapış biçimine uyum sağlayabilecek kişilerin kuruma katılabilmesi için şirketlerinde işe alım süreçlerini nasıl değerlendirdiği önem kazanmaktadır. Klan şirket katılımcılarının görüşlerinde işe alımda, teknik yetkinlik kriterleri karşısında, adayların kurum değerlerine uygunluğunun öncelikli olarak değerlendirildiği vurgulanmaktadır. Diğer tarafta piyasa tipi şirkette, işe alımda performans temelli kurum değerlerinin öncelikli olduğu ve özellikle yapılandırılmış/tanımlı işe alım süreçleriyle personeli seçtiği anlaşılmaktadır. Kişiden bağımsız rasyonel tanımlı iş yapış modelinin benimsendiği piyasa tipi şirketlerde, iş yapış biçiminin ve görevlerin eğitimlerle veya yazılı kılavuzlarla aktarılabilmesi nedeniyle çalışandan beklentiler tanımlı hedef veya görevleri yerine getirebilecek teknik becerilerini performans olarak sergilemeleridir.

Klan tipi şirketlerde görevlerin çok net tanımlı olmadığı iş yapış modelinin öne çıkması performansın ödüllendirebilmesi yönünde bir motivasyon şekli seçeneğini de ortadan kaldırmaktadır. Bunun yerine klan tipi şirket çalışanlarını, aidiyet, grup bilinci ve karşılıklı kazanım algılarını besleyen sosyal desteklerle ya da manevi yollarla (başarıyı takdir etme gibi) motive etmektedir. Sonuç olarak, klan tipi şirkette motivasyon geleneksel iş yapış sürecini destekleyen ve doğal sürecin içinde gerçekleşen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Piyasa tipi şirket katılımcılarından elde edilen sonuçlara göre, şirkette motivasyonun düzenli ölçüldüğü, performans ödül ilişkisiyle kişilerin motive edildiği, sosyal faaliyetlerle İKY'nin motivasyon araçlarını ihtiyaçlar doğrultusunda güncellediği ortaya çıkmaktadır.

Her iki şirket tipindeki katılımcılardan alınan görüşlere göre, şirketlerde üst yönetimin şirkette kalma süresinin uzun olduğu ve içeriden terfiinin dışarıdan işe alıma tercih edilmektedir. Her iki şirket için de sık değişim oranı tercih edilmemektedir. Ancak iki şirket için de bu tercihlerin sebepleri farklıdır. Piyasa tipi şirkette düşük rotasyon olmasının nedenini katılımcılar uzun süreli çalışanların yetiştirilmiş olmasına ve belirli bir vizyonu olan insanların şirket bünyesinde kalması olarak açıklamaktayken, klan tipi şirketteki katılımcılar bu durumu bilgi deposu olan kişilerin bilgisinin ve değerlerinin şirkette kalması ve aktarılabilmesinin önemi açısından ele almaktadır. Artı olarak, iki şirkette de üst düzey yöneticilerin şirket içinde kalması veya şirket içinden seçilmesi çeşitli motivasyon araçlarıyla desteklenmektedir. Bu

kapsamda, içeriden terfi için çizilen ‘kariyer yolu’ hem bir motivasyon hem de içeride tutma aracı haline gelmekteyken, piyasa tipi şirket için sürecin İKY sorumluluğunda ve daha sistematik yöntemlerle yürütüldüğü görülmektedir.

Sonuç olarak genel iş yapış biçimine bağlı olarak piyasa tipi şirkette klan tipi şirkete göre İKY uygulamaların anlamı ve kapsamının değiştiği ve kişisel inisiyatiflerin yerini planlı, tanımlı ve sistematik süreçlerin aldığı görülmektedir. İKY uygulamalarında kişisel inisiyatif alma Ayrıca her iki şirket için de bazı İKY uygulamalarının (özellikle işe alım kriterleri konusunda) departmanlara göre değişebileceği yönünde bir algı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Klan Tipi ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda İKY Uygulamaları

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (düşük soyutlama ve kodlama düzeyi)	Piyasa (yüksek soyutlama ve kodlama düzeyi)	Klan ve piyasa
İşe Alım	Kurum değerleri önceliği	İş yetkinliği önceliği	Departmanlara göre farklılaşma
Rotasyon	Bilginin içeride tutulması amacıyla düşük	Yetişmiş çalışanın içeride tutulması amacıyla düşük	Uzun süreli çalışma/İçeriden terfi nedeniyle düşük, ihtiyaca göre dışarıdan işe alımlar
Motivasyon	Geleneksel değerler çerçevesinde	Kurumsal yönetim çerçevesinde	Kariyer yolu, iş güvencesi

6.11.9. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Güvenliği Uygulamaları

Özellikle son birkaç on yılda hem iş dünyasında hem de yönetim yazınında bilginin şirketler için değerli bir kaynak olduğu kabul edilmiş olması araştırmacıları bu entelektüel varlıkların şirketlerde nasıl kullanıldığını anlamaya yöneltmiştir. Rekabet avantajı kaynağı olan bu bilginin nasıl korunacağı rekabet avantajının sürdürülebilmesi için kritiktir. Bilginin örgüt ya da şirket dışına sızmasının engellenmesi için bilgi güvenliği uygulamaları denince akla ilk gelen yöntemler bilinen fikri mülkiyet haklarıyla korunma yöntemleri (patentler, telif hakları, ticari sırlar vb.), bazı örgüte özgü uygulamalar ile bilgi iletişim teknolojilerinin

yardımla bilginin teknik yöntemlerle içeride tutulması gibi uygulamalardır. Tüm bu uygulamalarda temel amaç bilginin hareketliliğinin kontrol edilebilmesidir.

Şirketlerde bilginin nasıl ve hangi yöntemlerle hareket ettiği veya aktarıldığı bu çalışmada Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde tartışılmıştır. Bu kapsamda klan ve piyasa şirket tipinde bilginin nasıl hareket ettiği ‘bilginin yayılımı ve yapısı’ temasında tartışılmaktadır. Buna göre, klan tipi şirket katılımcıları şirketlerinde ağırlıklı olarak örtük türde olan ve çalışmada ustalık uzmanlık olarak nitelendirilen bilginin daha kullanıldığına ve bu bilgi türünün ise daha çok yüz yüze iletişim şekillerini içeren bir genel bir bilgi yönetimi anlayışı çerçevesinde aktarıldığına değinmişlerdir. Piyasa tipi şirket katılımcıları ise şirketlerinde ağırlıklı olarak açık türde olan ve bu çalışmada teknik ve bilimsel olarak nitelendirilen yapılandırılmış bilginin kullanıldığına ve bu bilgi türünün ise daha çok tanımlı yollarla, dijital tabanlı iletişim şekillerini içeren bir genel bir bilgi yönetimi anlayışı çerçevesinde aktarıldığına değinmişlerdir.

Tablo 21’de her iki şirket tipi için bilgi güvenliği uygulamaları öne çıkan tema ve uygulamalar çerçevesinde özetlenmiştir. Piyasa tipi şirkette bilgi güvenliği uygulamalarının ciddi yapılanma içinde olduğu ve klan tipi şirkete göre çok daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bilgi güvenliği uygulamalarının hukuksal alt yapı ve komitelerle desteklendiği, bilgi akışının tanımlı yollarla ciddi bir yapılanma içinde gerçekleştirildiği, özellikle çalışanların bu konunun çok farkında oldukları da gözlemlenmiştir. Diğer tarafta, örtük bilginin aktarımındaki zorluklar klan tipi şirket için bu bilgi türünün nasıl korunacağı konusunu da karmaşıklştırmaktadır. Bu çerçevede klan tipi şirkette bazı teknik uygulamalar, hukuksal bazı düzenlemeler ve dijital yatırımlar olmasına karşın bunların hepsi temel standart bir bilgi güvenliği politikası kapsamında, kurumsallaşmayı pekiştirici yöntemler olarak ele alınmaktadır. Bu şirkette hem iş yapış biçiminin kişilere bağımlı olması hem örtük bilginin kişiye bağılı olması bilgi korumada insan faktörünü öne çıkarmaktadır. İnsan faktörünün önemi piyasa şirketi için de bir kriter olsa da aktarılabilir bilgiler kişiden bağımsız oldukça bu bilgilerin saklanması teknik önlemlerin önemi artırmaktadır. Klan tipi şirkette bilgi güvenliği, bu şirketteki tüm iş alanları için geçerli olan etik değerler (aile değerleri, sadakat) içinde vicdani ya da iç denetim unsurlarının uygulanması olarak görülmektedir. Bu kapsamda ayrı bir bilgi güvenliği farkındalığının çalışanlarda olmadığı da dikkati çekmiştir.

Benzer şekilde her iki şirket için de siber güvenlik kavramı ve dijital yatırım konularının gündemde olduğu görülmüştür. Ayrıca diğer temalarda olduğu gibi, departmanlara göre, her iki şirkette de bilgi güvenliği uygulamalarında karşıt kurumsallaşma uygulamalarına doğru bir yönelim veya esneklikler olabileceği göze çarpmaktadır.

Tablo 21. Klan ve Piyasa Tipi Şirketin Bilgi Alanı’nda Bilgi Güvenliği Uygulamaları

BULGULAR	FARK		BENZERLİK
Şirket tipi	Klan (düşük soyutlama ve kodlama düzeyi)	Piyasa (yüksek soyutlama ve kodlama düzeyi)	Klan ve piyasa
Öne çıkan Tema	İnsan faktörü, vicdani boyutlar	Ciddi bir yapılanma, kurallar	Tersi yönde eğilimler
Uygulamalar	Temel uygulamalar, Standartların sağlanması	İleri düzey uygulamalar, Farkındalık yaratma uygulamaları	Siber güvenlik, yüksek bütçeli dijital yatırımlar

Bulguların Bilgi Alanı kullanımı açısından yorumlanmasıyla, Klan ve piyasa tipi şirketin Bilgi Alanı kullan farkları ve benzerlikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgularla ayrıca Bilgi Alanı’nın uygulamalı alanları da netleşmektedir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde araştırma soruları cevaplanmakta ve önermelere dair çıkarımlar bu sonuçlar açısından ele alınmaktadır.

6.12. Önermelere Dair Çıkarımlar

Örgütlerde bilgi yönetimiyle ilgili yapılan yazın taramasına göre örgüt bilgisi çeşitli kaynaklardan gelmekte ve örgüt bilgisini yönetmede firmalar çeşitli sorunlarla uğraşmaktadırlar. Dolayısıyla, bilgi yönetimi birbiriyle ilişkili çok sayıda özelliğe sahip çok boyutlu bir yapı olarak yazında birçok açıdan ele alınmıştır (Darroch, 2003). Sanayileşmiş ekonomilerin temelinin doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kayması, bilgisayar ağlarıyla bilginin kodlanması, depolanması ve paylaşılmasının kolaylaşmasıyla, yöneticiler işleriyle ilgili bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını incelemeye başlamışlardır (Hansen ve diğer., 1999). Ne türden bir yönetim sergileneceği bu çalışmada Boisot’un kurumsal etkileşim bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu bakış açısının firma içinde uygulamalı olarak görüldüğü alanlar; bilgi teknolojilerinin kullanımı, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve işe alım, ödül ve performans yönetimi ve kontrolü, eğitim ve davranışsal sonuçlarla ilgili uygulamalar olarak

sıralanabilir (Edvardson, 2008; Hansen ve diğer., 1999). Bilginin korunabilmesi açısından bakıldığında ise örgütlerin bilgiden değer elde etmede “değer paradoksunu” nasıl yönettikleri ve bilgi koruma alt yapısını nasıl oluşturdukları iki önemli tartışma konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’nin Bilgi Alanı’ndaki gelişimi sonucunda, bu kurumsal alanlardaki işlem yapılarıyla uyumlu olduğu düşünülen iki tür işletme grubu olduğu, ‘birinci grup işletme grubu’nun bilgi kullanım biçimleri ve buna bağlı koordinasyon özelliklerinde klan kurumsallaşması özelliklerini taşımakta olduğu, ‘ikinci grup işletme grubu’nun ise piyasa kurumsallaşması özelliklerini taşımakta olduğu 4. Bölümde sunulan yazın çerçevesinde tartışılmıştır. Bu kurumsallaşmaların kendi yörüngeleri çerçevesinde bilgi yönetimindeki farklılaşmalar ve buna bağlı olarak bilgi koruma davranışlarında izleyebileceği yollar ise 3. Bölümde sunulan önermeler kapsamında ele alınmıştır.

Çalışmada 3. Bölümde sunulan önermelerle çalışmanın tasarlandığı 3 araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır. Birinci araştırma sorusu, 1. ve 2. önermeler çerçevesinde ilk olarak yanıtı aranan soru, klan tipi şirket ve piyasa tipi şirketin genel bilgi yönetimi yaklaşımları nasıldır? Sorusudur. Bu kapsamda katılımcıların şirketteki genel bilgi yönetimi anlayışı, şirketlerindeki bilgi aktarım biçimleri, ağırlıklı olarak kullanılan bilginin türü ve bilgiye genel olarak nasıl erişildiği konuları üzerinden değerlendirilmiştir. Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde ilk sorunun yanıtı, bu iki şirketin diğer hangi boyutlarda (ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, koordinasyon ve kurumsal değerler) farklılaşabileceğinin de temelini oluşturmaktadır.

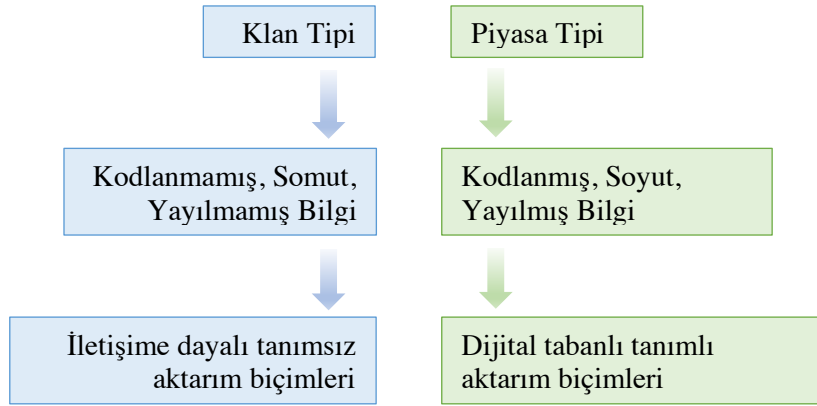
Birinci ve ikinci önermelere göre, Bilgi Alanı’nda, bilginin kodlama-soyutlama düzeyi ve yayılımına göre, farklı kurumsal alanlarda kullanılan bilgi türleri ve bu bilginin paylaşım yolları da farklılaşmaktadır. Buna göre, piyasalar kodlanmış, soyut bilgi türü ile işlemlerini gerçekleştirirken, klanlar işlemlerini somut ve kodlanmamış bilgiye dayandırmaktadır (Boisot, 1995a, 1998).

6.12.1. Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri

Bilgi Alanı bağlamında, klan tipi ve piyasa tipi şirketlerin bilgi kullanım biçimlerinin içerildikleri kurumsal alanlarla örtüştüğü görülmektedir. Klan tipi şirket ve piyasa tipi

şirketteki bilgi kullanım biçimleri Bilgi Alanı çerçevesini, bilginin yapılanması ve yayılımı arasındaki ilişkinin kurulabilmesi açısından desteklemektedir. Sonuçlara göre; şirketlerin Bilgi Alanı'nda bilginin ne şekilde yayıldığı veya paylaşıldığı şirketlerde kullanılan bilginin türüyle ilişkilidir.

Klan tipi şirkette kullanılan somut ve kodlanmamış bilgi türünün (uzmanlık ve ustalık) aktarımında iletişimsel boyutun yüksek olması, bilgi yayılımının yüz yüze iletişime bağlı ve sınırlı olduğunu göstermektedir. Diğer tarafta, piyasa tipi şirkette ağırlıklı kullanılan bilgi türü olarak teknik ve bilimsel bilginin soyutlama ve kodlama düzeyi yüksek bir bilgi türü olarak kişilerden bağımsız aktarılma ve depolama araçlarıyla arşivlemeye uygun bir tür olması nedeniyle erişimi, paylaşımı kolay ve dolayısıyla da yayılımı geniştir.

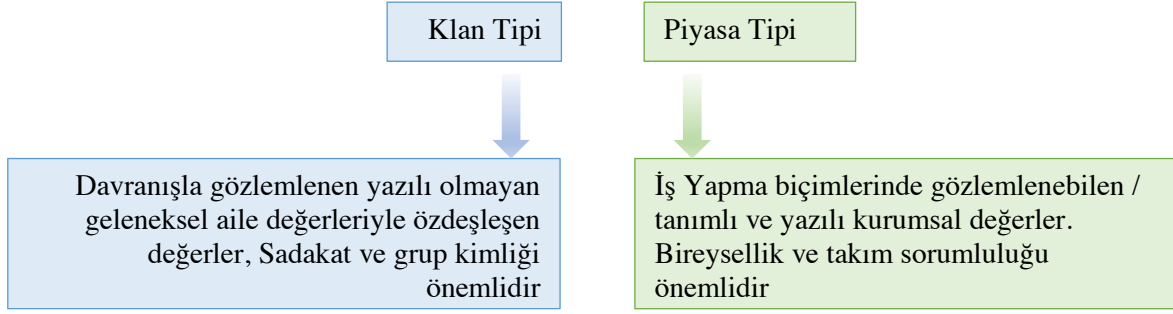


Şekil 26. Şirket Tiplerinde Bilginin Yayılımı ve Yapısal Özellikleri

Şekil 26'da, bilginin piyasa tipi şirkette bilgi kodlanmış, soyut ve yayılmış şekilde, klan tipi şirkette ise kodlanmamış, somut ve sınırlı yayılmış şekilde kullanıldığı yönündeki bulgular özetlenmektedir. Bu sonuçlarla önerme 1 ve 2'nin bilginin yapısı ve yayılımıyla ilgili boyutu desteklenmektedir.

6.12.2. İlişki Yapısı

Önerme 1 ve 2 ye göre, klan tipi şirkette ilişkiler kişisel ve kimlik önemliyken, piyasa tipi şirkette ilişkiler kişisellikten uzak ve kimlik önemsizdir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre şirket tiplerinde kişiler arasında iş birliği vurgusu olmasına rağmen klan tipi şirkette ve piyasa tipi şirkette ilişkilerin yapısını şekillendiren bireysellik ve grup algısı anlayışının farklı olduğu görülmektedir.



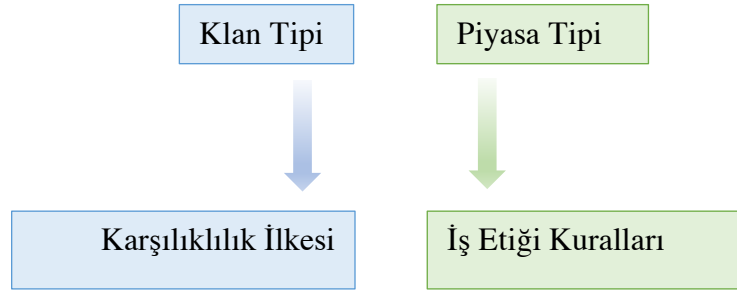
Şekil 27. Şirket tiplerinde İlişkilerin Yapısı

Klan tipi şirket katılımcıları, şirketlerindeki ilişkiyi aile değerleri içinde yaşadıklarını, bireyselliğin gruba katkı yönünde kabul gördüğünü ve takdir edildiğini, Anadolu gruba olma değerleri ve aile değerleri bir araya geldiğinde şirket ya da işverenden gördükleri değerlerin kendilerinde sadakat ve ait olma duygularını güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Bulgular bu şirkette kimliğin önemli ve ilişkilerin kişisel olduğunu, şirket değerlerine uyumun davranışlarla ifade edildiğini göstermektedir. Diğer tarafta piyasa tipi şirkette, katılımcıların, bireysel katkının performans kriterleri içerisinde değerlendirildiği ancak grup veya takım hedefleri doğrultusunda kendilerinden katkı beklendiği yönündeki ifadeleri, ilişkilerde takım sorumluluğu olduğunu ancak bireyselliğin takım hedefleri altında kaybolmadığını ve ölçülebilir olduğunu göstermektedir.

Şekil 27’de özetlenen bulgulara göre, piyasa tipi şirkette ilişkilerin kişisel algılanmadığı, klan tipi şirkette ise ilişkilerin kişisel olarak algılandığı yönündeki bulgular 1. ve 2. önermenin ‘ilişkilerin yapısı’ boyutunu desteklemiştir.

6.12.3. Amaç Uyumu

Önerme 1 ve 2 ye göre, klan işlem yapıları ortak ve bir üst hedef etrafında uzlaşmış amaçlar dahilinde hareket ederken, piyasa işlem yapılarında bireysel amaçlar ön plandadır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, piyasa tipi şirkette bireyselliğin terkedilmediği iş etiği kuralları çerçevesinde şirket üst hedefleri belirlenirken, klan tipi şirkette üst hedefler karşılıklı kazanım ve ortak amaçlar doğrultusunda bireyselliğin terkedildiği şekilde uyumlandırılmaktadır.

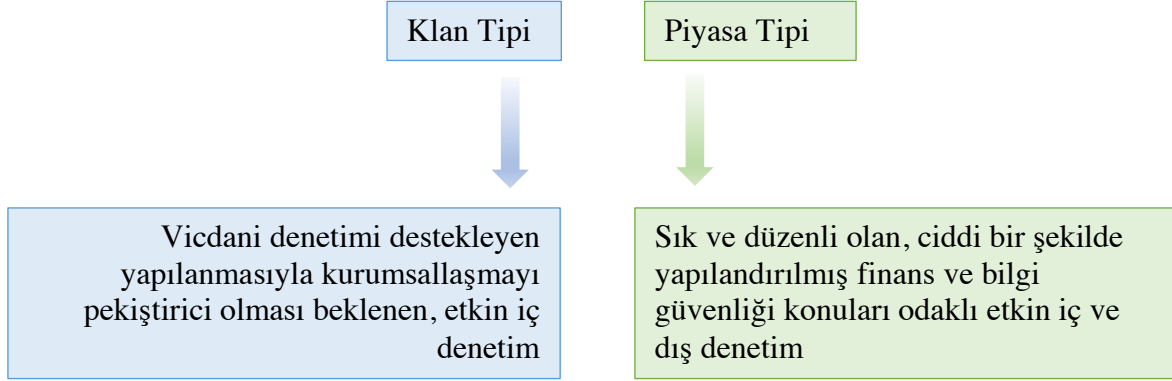


Şekil 28. Şirket Tiplerinde Amaç Uyumu

Klan tipi şirkette karşılıklı kazanımın vurgulandığı, şirketin çalışanlara verdiği değer karşılığının bu anlamda alındığı katılımcılarla yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Yazında vurgulandığı gibi karşılıklı uyumlandırma yoluyla klan tipi şirkette amaçların ortak hale geldiği ve çalışanların bir üst hedef etrafında birleştiği görülmektedir. Piyasa tipi şirket açısından ise bireyler iş etiği kuralları çerçevesinde ve kendilerine aktarılan yazılı ve tanımlı kurallar çerçevesinde bir iş yapma taahhüdü içindedirler. Bu bağlamda, piyasa tipi şirkette kurumsal bir çatı altında sunulan davranış modelinde, bireysel amaçların grup amaçları yönünde feda edildiği gibi bir izlenim edinilmemiştir. Özellikle bir önceki boyutla (ilişkilerin yapısı) birlikte değerlendirildiğinde, piyasa tipi şirkette bireysel amaçların korunduğu, klan tipi şirkette ise ortak amaçların öncelik kazandığı yönündeki bulgular 1. ve 2. önermenin ‘amaç uyumu’ boyutunu desteklemiştir.

6.12.4. Koordinasyon ve Denetim

Önerme 1 ve 2 ye göre, klan tipi şirkete koordinasyon yatay ve denetim içsel iken, piyasa tipi şirkette koordinasyon yatay ancak denetim nesnel ölçütlere dayalı ve dışsaldır. Çalışmadan elde edilen bulgular yorumlandığında, klan tipi şirkette ve piyasa tipi şirkette amaç uyumu açısından önermenin desteklenebileceği noktalar şu şekildedir.



Şekil 29. Şirket Tiplerinde Koordinasyon ve Denetim

Şekil 29’da görüldüğü gibi, klan tipi şirkette denetimin vicdani boyutunun vurgulanması, bu şirkette salt dışsal denetimin yeterli bir denetim şekli olmadığı yönündeki görüşü desteklemektedir. Kurumsallaşma süreci çerçevesinde denetimin yapılanmasının devam ettiği ancak denetimin önleyici ve danışmanlık açısından önemli olmasına karşın insani bir boyutu olduğu ve içselleştirilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Bu şirkette denetimin önermenin diğer iki boyutunda sunulan bulgularla birlikte değerlendirildiğinde kuruma sadakat ve gönül bağı geliştiren, ‘aile değerleri’ ve ‘karşılıklılık’ ilkesi içinde içsel olarak uzlaşılan bir boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan piyasa tipi şirkette denetimin düzenliliği, sıklığı olması ve yapılandırılmış olması, nesnel ve dışsal denetimin tüm gerekliliğinin bu şirkette yerine getirildiği ve insani boyutların ancak etik anlamda ve ihbarlar anlamında hatayı bulmak anlamında değerlendirildiği yönünde anlaşılmaktadır. Bu şirketin ayrıca halka açık olması halka açıklık ve regülasyonlar kapsamındaki yükümlükleri bulunması bu görüşü güçlendirmektedir. İki şirket tipinde de denetim konusunda çalışan bakış açısının

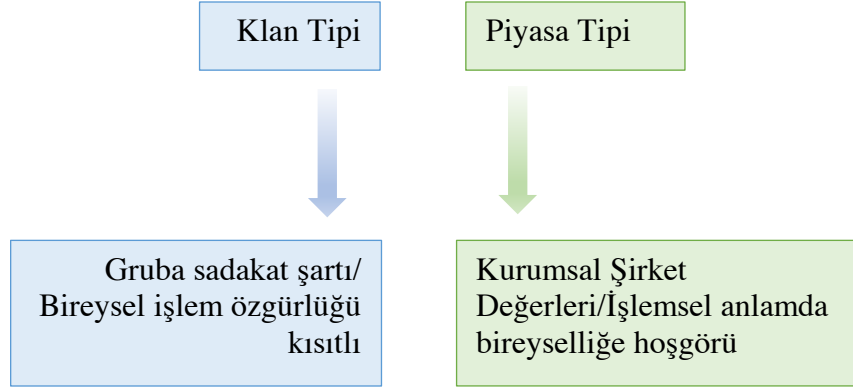
net olduğu, klan tipi şirket için denetimden beklentiler çalışana kurum değeri aracılığı ile iletilmekteyken, piyasa tipi şirkette beklentiler iş etiğı kuralları çerçevesinde aktarılmaktadır.

Dolayısıyla, koordinasyonun yatay olduğu piyasa tipi ve klan tipi şirkette denetim fonksiyonunun diğeri boyutlarla birlikte ilerlediğı görölmektedir. Buna göre, piyasa tipi şirkette denetimin dışsal ve nesnel özellikler taşıdığı, klan tipi şirkette ise denetimin içsel özellikler taşıdığı yönündeki bulgular önermenin ‘denetim ve koordinasyon’ boyutunu desteklenmiştir.

6.12.5. Kurumsal Değerler

Önerme 1 ve 2 ye göre, klan tipi şirkette kurumsal değere uymak bir zorunluluk iken piyasa tipi şirkette böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır. Görüşmelerden elde edilen bulgular, önermeyi şu noktalarda desteklemektedir. Klan tipi şirket katılımcılarının ifadelerinden elde edilen bulgulara göre, bu şirkette çalışanlardan geleneksel aile değeri içinde hareket etmesi ve bu değeri içselleştirmesi beklenmektedir. Geleneksel aile değeri, ilişkilerin yapısı, amaç uyumu, denetim boyutlarında açıklandığı gibi, çalışanda işyerine/işverene sevgi, sadakat ve gönül bağı duygularını besleyen değerlerdir. Ancak özellikle karşılıklılık ilkesinde değinildiğı gibi, tüm bu değerlerin özünde karşılıklı bir alma verme dengesinin kurulduğu, şirketin çalışanı, çalışanın da şirketini bu anlamda desteklediğı anlaşılmaktadır.

Piyasa tipi şirket katılımcıları ise özellikle şirket imajından söz ederek kurumsal bir şirkette çalışmanın sorumluluğı kapsamında belirli davranış kalıplarına uymak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu davranış kurallarıyla, kuruma yakışan örnek medeni bir bireyin davranış modelinin gerekliliklerinin çalışanlara iletildiği görölmektedir. Ayrıca, bu şirkette bireysel performansın öne çıkması veya işlem özgürlüğüne toleransın yüksek olması grup bilincinin yok olduğı anlamına gelmemektedir. Bir başka deyişle, bu şirkette, grup menfaatini hiçe sayan bir bireysel özgürlükten ziyade kişisel performansın atlanmadığı ölçülebilir olduğı, bireye işlem özgürlüğü tanıyan ve bireysel sorumluluğun yüksek olduğı bir anlayışın hâkim olduğı anlaşılmaktadır.



Şekil 30. Şirket Tiplerinde Kurumsal Değerler

Böylece, Şekil 30’da özetlendiği gibi, piyasa tipi şirkette bireysel işlem özgürlüğünün bulunduğu ve çalışandan kurumsal firma değerleri çerçevesinde bir tutum beklendiği, diğer tarafta klan tipi şirkette bireysel işlem özgürlüğünün kısıtlı olduğu ve çalışanların gruba sadakat göstermesi şartının bulunduğu yönündeki bulgularla 1.ve 2. önermenin ‘kurumsal değerler’ boyutunu desteklenmiştir.

Öyleyse,

*“Bilginin kodlanmamış ve sınırlı yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel, amaçların ortak olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olduğu örgüt yapıları klan tipi olacaktır.”
Ve*

“Bilginin kodlanmış ve geniş yayılmış olduğu; ilişkilerin kişisel olmadığı, amaçların bireysel olduğu, koordinasyonun yatay olduğu ve kurumsal değerlerin paylaşımının zorunlu olmadığı örgüt yapıları piyasa tipi olacaktır.”

Şeklinde ifade edilen ve çalışmanın ilk araştırma sorusu kapsamında geliştirilen 1. ve 2. önermenin çalışmada ulaşılan ilk beş tema bulgularıyla güçlü bir şekilde desteklendiği söylenebilir.

Bu bağlamda iki şirketin de bilgi yönetimi ve koordinasyon boyutları Bilgi Alanı Modeli kapsamında içerildikleri alanlarla uyumlu bulunmuştur. İlk 5 temayla bağlantılı olarak, 2. Araştırma sorusu çerçevesinde, şirketlerin rekabet avantajı sürdürebilmede bilgiden ekonomik değer yaratma süreçlerinde nasıl bir yol izledikleri ve bunun şirketlerin genel iş

yapış biçimiyle ilişkisi kapsamında sunulan 3. önermenin bu şirketler için ne derece geçerli olabileceği, 6, 7, 8 ve 9. tema bulgularıyla sorgulanmaktadır.

3. bölümde Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde, bilgiden ekonomik değerin elde edilmesinde işlem yapılarının nasıl bir rekabet avantajı yönetimi benimsedikleri “N-Öğrenmeci” (Neo-Klasik) veya “S-Öğrenmeci” (Schumpeteryan) stratejiler çerçevesinde ele alınmıştır. S-Öğrenmeci strateji ve N-Öğrenmeci stratejiler arasındaki farklar temelinde şirket tiplerindeki genel iş yapış biçimiyle ilişkilidir. Buna göre, S-Öğrenmeci örgütler, somut ve yapılandırılmamış bilgi stratejisiyle (keşif bilgi stratejisi) hareket eden örgütlerdir. Bu örgütler deneyimsel, hızlı ve esnek iş yapış biçimleriyle rekabet avantajını piyasa ilk giren olmaya, yayılması zor katma değerli ürünlerle yeni seçenekler yaratmaya, yeni bilgi gelene kadar ondan getiri elde edilmesi ve sürekli üretim yapmaya imkân tanıyan ‘pratik know-how’ kullanımına bağlamışlardır. Süreç odaklı bu örgütler şimdiki getiri yerine uzun dönemli getiriye hedefli bir rekabet politikası gütmektedir. Tüm bu özellikler Klan tipi şirket özellikleriyle örtüşmektedir. Klan tipi şirket katılımcıları şirketlerinin genel iş yapış biçimini deneysel/tecrübeye dayalı ve esnek bir yapı olarak tanımlamaktadır. Klan tipi şirketin koordinasyon özellikleri ve genel bilgi yönetimiyle ilgiyi ortaya konan özellikleri değerlendirildiğinde, tanımlı olmayan bir iş yapış modeli çerçevesinde bu şirkette uzmanlığın veya tecrübenin yüz yüze pratik yollarla aktarıldığı sonucuna varılmaktadır. Genel rutin süreçlerin dışında gelişen kriz durumlarının aşılmasında anında sorun çözme/hızlı bilgi ve yetki devri vurguları, esnek ve tanımsız iş süreçlerine, grup çalışmasına ve ‘pratik know-how’ kullanımına işaret etmektedir. Bu bağlamda klan tipi katılımcılarının şirketlerinin ‘rekabet avantajı anlayışı ve bilgi değeri anlayışıyla’ ilgili temada sürekli gelişime, yenilikçiliğe ve katma değere vurgu yapmaları S-Öğrenmeci strateji özellikleriyle bağdaşan bir iş yapış profili ortaya çıkarmaktadır.

Önerme 3 çerçevesinde, klan yapısındaki şirketler, finansal veya ticari hedef yerine, rekabet politikalarını, sürekli gelişim ve ‘pratik know-how’ kullanımından kaynaklı katma değerli ürün üretebilme ve yenilik yapabilmelerine izin veren esnek iş yapış biçimi özelliklerine dayandırmaktadırlar. Araştırmaya dahil edilen bu klan şirket tipinde rekabet avantajının korunması, hızlı ve yeni seçenekler yaratabilme özelliğinden dolayı, piyasa ilk giren olma ve katma değerli üretim üzerine kurgulanmıştır.

Klan tipi şirketten farklı olarak, piyasa tipi şirketin koordinasyon ve genel bilgi yönetimiyle ilgili ortaya konan özellikleri değerlendirildiğinde, bu şirkette rasyonel tanımlı bir iş yapış biçimi çerçevesinde uzmanlığın resmi yollarla aktarıldığı sonucuna varılmaktadır. Katılımcıların ayrıca, genel rutin süreçlerin dışında gelişen kriz durumlarının aşılmasında tanımlanmış kriz yönetimi süreçlerinde yetki ve onay süreçlerinin çok net tanımlı olması nedeniyle işlerin belirli aşamalarda uzun süre takılması ve hızlı ilerleyememesine yol açtığı durumlara istinaden kurumsal kalabalığa vurgu yapmaları genel iş yapış biçimi hakkında önemli ipuçları vermektedir. Rekabet avantajı ve bilgidен değer etme konularında ürün/ süreç gelişimiyle ilgili olarak genelde yenilik/trend takibi paralelinde farklılık yaratma, farklılaştırma, en iyi uygulamaların hafızaya alınması, ürün veya süreçten maksimum derecede yararlanılması vurguları, bu şirketin bulunduğu konumu uzun süre koruma yoluyla şimdiki ticari getiriye odaklı N-öğrenme stratejisine uygun bir anlayışa yakın olduğu izlenimini vermektedir. Katılımcılar, özellikle kurumsal kalabalığın yenilikçiliği engellediği ya da piyasaya ilk giren olma fırsatını bu sebeple kaçırdıklarını ve start-up satın alma veya ortaklıklarıyla şirkete yenilikçilik yapabilme esnekliğinin kazandırılmasına çalışıldığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda piyasa katılımcıları Ar-Ge yapılanmasından beklentilerinin inovasyon yapabilme yönünde olduğunu, bu sürecin ödüllü projelerle desteklendiğini de vurgulamaktadır. İş yapış biçimindeki farklılaşmaya bağlı olarak, her iki şirketin, işe alım, motivasyon ve rotasyonla ilgili süreçlerinde farklı amaca hizmet eden İKY uygulamaları olduğu görülmektedir. Araştırma sorusu kapsamında, genel iş yapış biçimine bağlı olarak klan tipi şirkette görev ve hedeflerin çok net ve tanımlı olmadığı görülmektedir. Bu sebeple İKY uygulamaları kapsamında katılımcılar daha çok kurum değerlerini pekiştiren motivasyon araçlarına değinmişlerdir. Bu şirkette, etkileşimli ve insan odaklı iş yapış biçimi nedeniyle çalışanların uzun süre istihdamla motive edilmesinin amacı klan tipi şirketin iş yapış biçimindeki bilgi kullanım özelliğinden dolayı bilginin ve iş yapış biçiminin insanda kilitlenmiş olmasıdır.

Diğer tarafta, piyasa tipi şirkette, kişilere bağlı olmayan iş yapış biçimi olması, görev ve hedeflerin net ve tanımlı olması ve resmi eğitim veya kılavuzlarla aktarılabilmesi, işe alımda yetkinlik motivasyon araçlarında performansı ödüllendirme, uzun dönemli istihdam sağlama yoluyla kişinin kendini bu yönde geliştirmesi ve motive etmesi ön plandadır. Sonuç olarak klan tipi şirkette rekabet avantajının korunmasında, rekabet avantajı sürdürülebilirliği

sağlayan ‘pratik know-how’ süreçlerinin bütünüyle korunması ön plana çıkarken, piyasa tipi şirkette rekabet avantajının korunması, bulunduğu konumdan uzun dönemli getiri elde etme yönünde bir öncelik kazanmaktadır.

“Klanlar için bilgiden elde edilen katma değerın korunması ticari getirilerin korunmasından daha önemliyken, piyasalar için ticari getirilerin korunması bilgiden elde edilen katma değerin korunmasından daha önemlidir.”

Yönündeki 3. önerme desteklenmektedir.

Çalışmanın 3. ve son araştırma sorusu çerçevesinde Klan ve Piyasa kurumsallaşmalarının bilgi koruma maliyetlerini nasıl yönettikleriyle ilgili araştırma bulguları, sosyal denetim mekanizmalarının şirketlerdeki etkinliği ve bilgi güvenliği yatırımı maliyetleri arasındaki ilişkinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Klan tipi şirket araştırma bulguları tümüyle değerlendirildiğinde, bilgi kullanım biçimi, genel bilgi yönetimi anlayışı, tüm koordinasyon özellikleri ve iş yapış biçiminin, bilgiden ekonomik değer elde edilmesi, rekabet avantajı yaratılması ve korunması süreçlerinde nasıl bir anlayışa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Klan tipi şirkette, sosyal denetim mekanizmaları, kişilerin sevgi ve bağlılıkla şirketine olan sadakat duygularını geliştiren, geleneksel aile değerlerinin devamlılığı kapsamında bireyselliğin feda edildiği, sahiplenilme ve değer görme motivasyonu ile şirkete çalışanın daha da bağlandığı tüm koordinasyon özelliklerine içerilmiştir. Klan katılımcılarının vicdani denetim kavramıyla, yapısal denetimin tamamlayıcı ve kurumsallaşmayı pekiştirici bir amacının olduğunu vurgulanması da denetimin bu şirkette iş yapış biçiminden ayrı bir süreç gibi görülmediğini göstermektedir. Bölüm 3’ de değinildiği gibi bunun bir atmosfer oluşturduğu, insanların bu çerçeve içinde hareket ettiklerine değinilmiştir. İnsan odaklı iletişimsel bir bilgi yönetimi ve stratejisi olan şirketlerde, ayrıca BİT depolama aracı olmaktan çok bir iletişim aracı olarak kullanılmakta, yeni gelişen video konferans uygulamaları da sıcak iletişime izin vererek bu imkanı artırmaktadır. Bazı çalışmalarda ortak kültürel sosyal bağlam paylaşılmadığı sürece bilgi teknolojilerinin, tek başına örtük bilginin başarılı bir şekilde paylaşılması için gereken koşulları tam olarak yakalayamadığı tartışılmaktadır (Roberts, 2000: 435). Ancak Cern Atlas deneyi örneği ile bölüm 3.2.2.’de daha önce değinildiği gibi, Boisot, bilgi iletişim

teknolojilerine daha olumlu bir bakış açısı sunarak, yeni iletişim yöntemleriyle, yalnızca bir kez güvenilir bir şekilde yüz yüze iletilebilen bilginin küresel olarak ve anında çok sayıda aktör tarafından paylaşılabileceğini, aynı yerde bulunmadan birlikte var olmayı mümkün kıldığını görüşünü savunmaktadır (Roberts, 2000: 435). Nitekim, Klan tipi şirket katılımcıları video konferansın yüz yüze iletişimin sıcaklığının yerini tutmadığını belirtse de yöntemin verimlilik ya da etkinliği hakkında çok fazla olumsuz bir yönüne değinmemektedir.

Diğer tarafta araştırma bulguları kapsamında, kodlanmış bilgi odaklı bilgi stratejisiyle rasyonel, tanımlı kişiden bağımsız iş yapış biçimleri, belgeli prosedürlere dayalı formel aktarımlar, piyasa tipi şirketi bilgi iletişim teknolojilerinin daha çok depolama boyutuyla kullanımına yönlendirmektedir. Burada sosyal denetim mekanizmalarıyla ilgi vurgunun yerini, bilgi güvenliği, ciddi bilgi güvenliği yapılanması, siber güvenlik, iş etiği ve bilgi güvenliği, kritik veri, arşivleme gibi konular almaktadır. Özellikle katılımcıların farkındalığının çok gelişmiş olması, teknik uygulamaların ve “oltalama” gibi yöntemlerin sürekli olarak tatbikat şeklinde uygulanması ve en son gelişmelerin takip edilmesi, bu şirkette konunun en üst seviyede ele alındığını göstermektedir. Klan tipi şirket katılımcıları bilgi güvenliği kapsamında, insan faktörü/içsel denetim, bazı teknik uygulamalar, yüksek yatırım, süren yatırımlar ve bilgi güvenliği standartları yatırımları gibi konuları vurgulamaktadır. Ayrıca hukuksal boyutlar, siber güvenlik boyutları hakkındaki ifadeler, klan tipi şirket katılımcılarının farkındalığın geliştiği konular olarak düşünülebilir. Ancak piyasa tipi şirketten farklı olarak klan tipi şirket için halen bilgi güvenliği konusunun, denetim konusunda olduğu gibi içsel denetimi tamamlayan ve kurumsallaşma standartlarının yakalanabilmesi açısından belirli bir yapılandırılmaya gidilmesi gereken bir konu olarak algılandığı sonucuna varılabilir.

Bu aşamada, klan tipi şirket katılımcıları için, piyasa tipi şirkete göre, şifreleme, parmak izi, kimlik doğrulama gibi basit ve temel teknik önlemlerle sürdürülen çok daha az yapılandırılmış olan bilgi güvenliği uygulamalarının kurumsal bir şirket olma yolunda tamamlanması gereken aşamalardan biri olarak görüldüğü yönünde bir izlenim edinilmiştir.

Sonuç olarak her iki şirket tipinde de bilgi güvenliği uygulamaları alt yapısının oluşturulması için finansal açıdan anlamlı bir yatırım bütçesi ayrıldığı görülmektedir. Ancak

piyasa tipi şirket çalışanların bu konudaki algısının yüksek olması, bu şirketin hem halka açık bir şirket olması hem de bu şirkette kurumsallaşmış tanımlı bir iş yapış şeklinin belirli standartları çerçevesinde bilginin dolaşımının prosedür yetkiler ve en ileri seviyedeki teknik önlemlerle izleniyor olması öne çıkan unsurlardır. Piyasa tipi şirkette ayrıca hukuki alt yapının sürekli güncellenmesi, düzenli komite toplantıları, şirket etik kuralların içinde bu konunun önemli bir yere sahip olması, bu şirketinin bilgi güvenliğini sağlamada zamansal, mali ve operasyonel maliyetinin klan tipi şirkete göre çok daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Öyleyse;

“Bilgi koruma maliyetleri, kodlama ve soyutlamanın düşük olduğu ‘klan kurumsallaşmasında’ kodlama ve soyutlamanın yüksek olduğu ‘piyasa kurumsallaşmasına’ göre daha düşük olacaktır.”

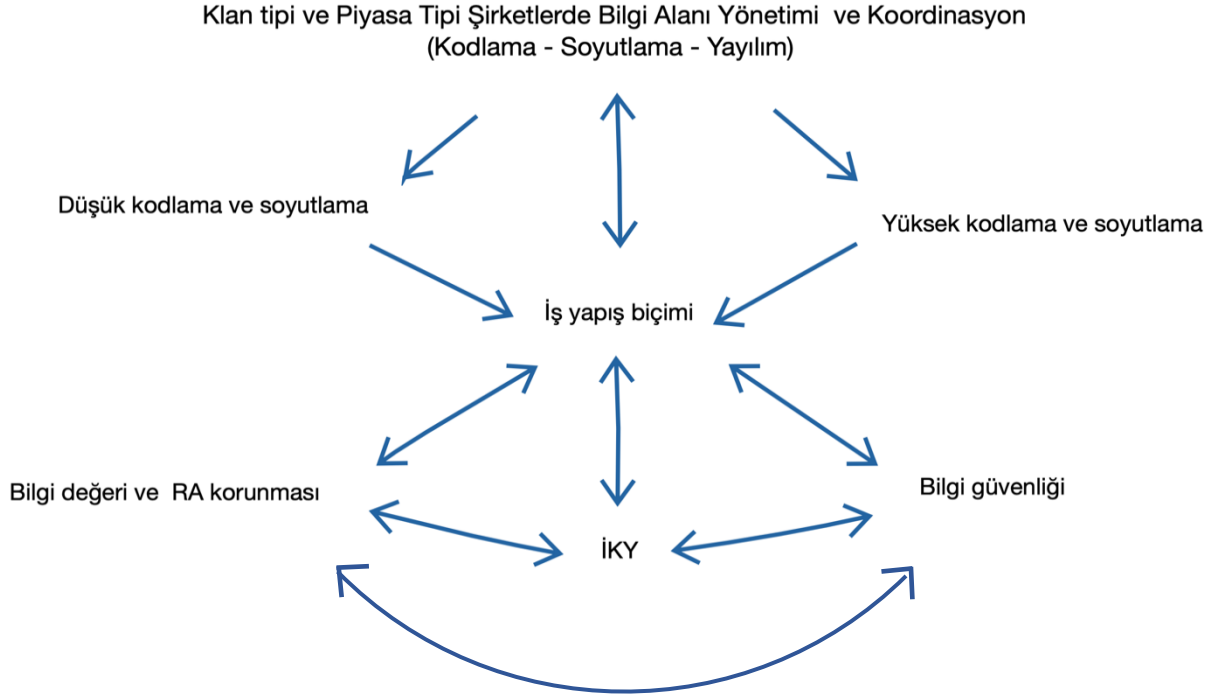
Şeklinde ifade edilen 4.önermenin destek bulduğu söylenebilir.

Çalışmanın takip eden bölümünde çalışmanın bulgularına bağlı olarak sırasıyla klan tipi ve piyasa tipi şirket için Bilgi Alanı bağlamında bilgi korumada öne çıkan unsurların sunulmasıyla “Bilgi Alanı Modeli bağlamında klan ve piyasa kurumsallaşmalarında bilgi koruma davranışı nasıl farklılaşmaktadır?” yönündeki temel araştırma sorusu cevaplanmaktadır.

6.13. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Korumada Öne Çıkan Unsurlar ve Bilgi Alanı

Çalışmada ortaya konan bulgularla, klan tipi ve piyasa tipi şirketin Bilgi Alanı özellikleri bağlamında bilgiyi korumada nasıl farklılaştığı yönünde bir çıkarım yapılabilir. Çalışmanın kavramsal çerçevesine göre, örgütlerin bilgiyi nasıl korudukları Bilgi Alanını kullanmadaki farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Cevaplanan araştırma soruları kapsamında, şirketlerin rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülmesi, bilgidен değer elde edilebilmesi ve bu değerın korunması kapsamında farklı yol ve yöntemler geliştirdikleri görülmüştür. Örgüt bilgisinin birçok boyutu olmasına karşın çalışma kapsamında, rekabet

avantajının korunmasında en kritik olan bilgi, örgütün teknolojiye dayalı bilgi varlıkları (ürün ev süreç geliştirme bilgisine dayalı faaliyetleri) olarak ele alınmaktadır.



Şekil 31. Kavramsal Model

Şekil 31’de bulgulardan ortaya çıkan kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Buna göre, şirketler Bilgi Alanı’nda tanımlanan kodlama-soyutlama-yayılma boyutlarına göre geliştirdikleri iş yapış biçimine göre bilgiden değer elde etme, rekabet avantajını koruma anlayışı ve uyguladıkları bilgi güvenliği önlemleri konusunda farklılaşmaktadır. İş yapış biçimi ve bilgi yönetimi stratejileri kapsamında merkezi öneme sahip olan İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) uygulamaları, her iki şirket tipi için farklı boyutlarda öne çıkmaktadır.

Klan tipi şirketin örtük bilgi odaklı etkileşimsel yönetim stratejisi, ilişkilerin yapısında, amaçların uyumlu hale getirilmesinde hatta koordinasyon ve denetimde insanı merkeze alan, tanımlı kurallar/prosedürler veya yaptırımlar yerine sadakat ve bağlılık duygularını besleyen değerler kümesinin (aile değerleri, Anadolu grubu olma değerleri, geleneksel değerler vb. tüm

etik değerler), ortak değerler olarak merkezde olduğu esnek, deneyimsel/deneysel ve uzmanlığa dayalı bir iş yapış modelini tanımlamaktadır.

Görevler ve yetkilerin çok net tanımlı olmaması, klan tipi şirkette özellikle, uyum, uzmanlık aktarımı ve takım çalışmasını öne çıkarmakta ancak bireysel performans ölçümünü zorlaştırmaktadır. Belirsiz görev ve yetki tanımlarından kaynaklı olarak bilgi grup içinde yayılmış halde bulunmaktayken, beklenmedik kriz durumlarında öne çıkan özellik, esneklikten kaynaklı olarak hız, birliktelik ve anında çözümdür. Yine bu şirkette insan kaynakları yönetimi uygulamaları, merkezi değer olan sadakat ve bağlılık koşulunu yerine getirebilecek bireylerin seçilebilmesi için kurum değerleri önceliği esnekliği sunan bir işe alım sürecine izin verecek şekildedir. Bu kapsamda uzun dönemli istihdam politikası, sosyal destekler, çalışanların aile bireyi gibi sahiplenilmesi bağlılığı pekiştiren motivasyon unsurları olarak ortaya çıkmaktadır. İş yapış şekli çerçevesinde şirketin rekabet avantajını sürdürme yaklaşımı ise sürekli üretim, gelişim, yenilik ve katma değer kavramları üzerine kurgulanmıştır. Ciddi bir yapılanması olmayan bilgi güvenliği konusunda ayrıldığı belirtilen yüksek bütçe daha çok şirket dijital alt yapının oluşturulması anlamında ele alınmakta, bilgi güvenliği yapılanması kurumsallaşmayı pekiştireceği öngörülen ve belli bir standarda kavuşturulması gereken bir denetim konusu yaklaşımıyla ele alınmaktadır. Bilgi güvenliği uygulamaları kapsamında insan faktörünün öne çıkması ve diğer tüm koordinasyon özelliklerinin bunu pekiştirmesi şirketin İKY odaklı örgütsel önlemlere dayalı bir bilgi güvenliği politikası yürüttüğünü göstermektedir.

Piyasa tipi şirketin açık bilgi odaklı biçimsel yönetim stratejisi, ilişkilerin yapısında, amaçların uyumlu hale getirilmesinde, koordinasyon ve denetimde nesnel ölçütleri merkeze alan, tanımlı kurallar/prosedürler veya yaptırımlar çerçevesinde rasyonel/sıralı tanımlı iş bölümüne dayalı bir iş yapış modelini tanımlamaktadır. Görevler ve yetkilerin çok net tanımlı olması piyasa şirketinde özellikle bilgi aktarımında, dijital araçları, formel eğitimi, kılavuzları, arşivlemeyi, bireysel performansın ölçümünü öne çıkarmaktadır. Bu şirkette kriz yönetimi kurumsal kriz yönetimi olarak, tanımlanmış yetki ve yollar çerçevesinde ele alınmakta, kurumsal kalabalık olarak tabir eden, süreçlerin hızlı ilerlemesini zorlaştıran yetki ve onay süreçleri işlerin yavaşlamasına işaret etmektedir.

Açık ve kodlanmış bilginin belge temelli ve dijital tabanlı aktarım biçimi, bilginin ortak alanlarda arşivlenmesini, belirlenen yetki ve onay prosedürleri çerçevesinde ulaşılabilir halde şekilde şirkette saklanmasını kolaylaştırmaktadır. Genel İş yapma şekli, insan kaynakları yönetiminin departman olarak yürüttüğü, performans ve teknik yetkinlik odaklı işe alım süreçlerini öne çıkarmaktayken, motivasyon uygulamaları bireysel performansın ölçülerek ödüllendirilmesi yönündedir. Bu şirkette uzun dönemli istihdam, yetişmiş, belirli bir vizyona sahip üst düzey personeli tutma anlamında ele alınırken, ayrıca bir motivasyon aracı olarak da kullanılmakta ve buna kariyer yolu denilmektedir. Soyut ve kodlanmış teorik bilgi odaklı yönetim biçiminin benimsendiği bu şirkette, rekabet avantajı anlayışı, trend takibi çerçevesinde ürün farklılaştırmasıyla en iyi uygulamalardan mümkün olduğu kadar uzun süre ticari getiri elde edilmesi stratejisi etrafında şekillenmiştir.

Kişilerden bağımsız olan, kılavuzlarla, formel eğitimlerle aktarılabilen, görev ve yetkilerin açık ve net bir şekilde tanımlandığı iş yapış şekli, işlerin yavaş ilerlemesine, etkileşimin azalmasına ve teknolojik bilginin standartlaşmasına sebep olmaktadır. Şirket başarı değerlendirmesinde ve motivasyon aracı olarak kullanılan ölçülebilir performans kriterleri hem bireysel hem şirket hedeflerini daha finansal odaklı hale getirmektedir. Bu şirket start-up satın alma, ortaklığı ve Ar-Ge yapılanmasını yenilikçiliği, şirkete yeni bir vizyon ve yenilik yapabilme yetkinliği katılması potansiyeli olarak görmektedir. İş yapış biçimine paralel olarak, ciddi bir yapılanması olan bilgi güvenliği uygulamaları, ayrılan yüksek bütçe oranı ve üst düzey standartlaşmasıyla, farklı teknik ve farkındalık uygulamalarıyla ileri seviyede önlemler almaya yöneliktir. Bu şirketin bilgi güvenliği politikasını insandan kaynaklı riskleri minimize etmeye yönelik teknik ve yapılandırılmış önlemlerle yürüttüğü söylenebilir.

6.14. Klan ve Piyasa Tipi Şirkette Bilgi Korumada Öne Çıkan Unsurlar

Tablo 22’de şirketlerin bilgi koruma yaklaşımlarında temel aldıkları unsurlar sunulmaktadır. Tablo 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde her iki şirketin bilgi koruma yaklaşımların genel olarak farklılaştığı noktalar özetlenmektedir. Bu kapsamda ‘İş etiği’, ‘bilgi güvenliği yapılanması’, ‘çalışan algısı’ ‘öne çıkan tema’ bu şirketlerin bilgi güvenliğine olan bakış açısını tanımlamaktadır. İkinci bölümde klan ve piyasa tipi şirketlerin geliştirdikleri

kendilerine özgü yöntemlerin alt boyutları ‘örgütsel yöntemler’ olarak ele alınmaktadır. Bunlar: ‘İKY’, ‘iş yapış biçimi’, ‘operasyonel süreçler’, ‘ortaklıklar’ ve ‘bilgi güvenliği özel uygulamaları’ olarak sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise bilgi güvenliği yönetimi konusunda ‘bilgi güvenliği yapılanması ve özel uygulamalarında’ da alınan önlemler kapsamında şirketlerin farklılık gösterdiği boyutlar bütçe’, ‘teknik uygulamalar’ ve ‘bilgi erişimi konusundaki uygulamalar’ olarak ele alınmıştır.

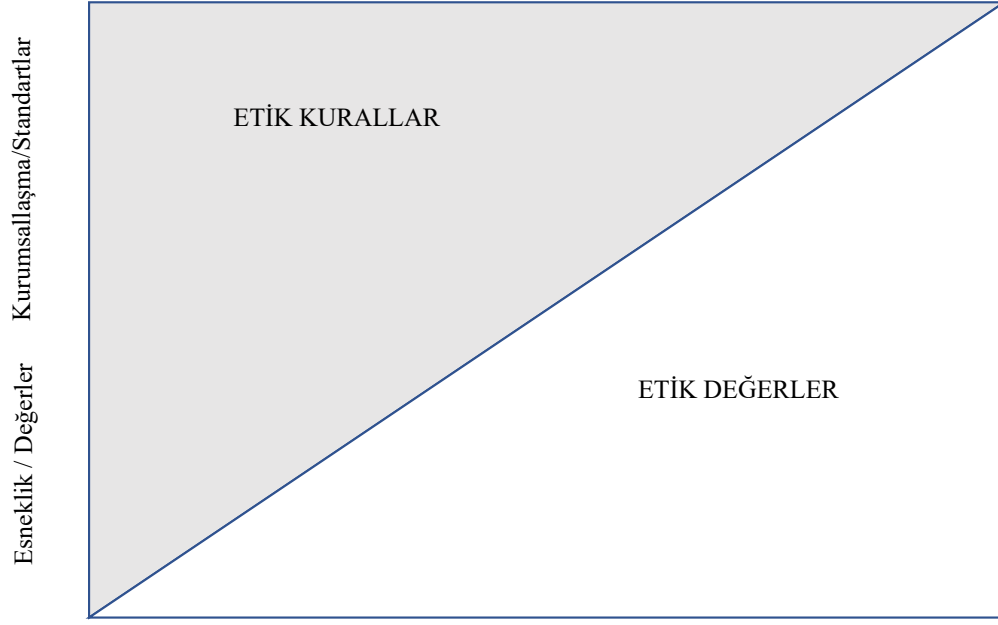
Tablo 22. Şirket Tiplerinde Bilgi Korumada Öne Çıkan Unsurlar

BAKIŞ AÇISI	KLAN TİPİ	PİYASA TİPİ
İş Etiği	Değerler	Kurallar
Yapılanma	Zayıf	Güçlü Yapılanma
Önce çıkan tema	İnsan odaklı/ İçsel denetim	Nesnel /Düzenli denetim /Halka açıklık
Çalışan algısı	Zayıf	Yüksek
ÖRGÜTSEL ÖNLEMLER	KLAN TİPİ	PİYASA TİPİ
İKY	Uzun dönemli istihdam / Uyumlu personel / Motivasyon araçları	Uzun dönemli istihdam / Motivasyon vurgusu / Kariyer yolu
İş yapış biçimi	Bilgi sınıflandırması zor / Grup Önceliği	Sınıflama/ İş bölümü / Bireysellik
Operasyonel Süreçler	Piyasaya çıkma süresi	Sürekli denetim
Yönetimden yansıyan mesajlar	Söylemler	Eğitim ve uygulamalarla
Ortaklıklar	Uyum / Prosedür	Prosedür ve kurallar
BGY (Bilgi Güvenliği Yönetimi/Uygulamaları)/ Özel Uygulamalar	Yok	Farkındalık yaratma uygulamaları/ Ör. Temiz masa Temiz ekran
BİLGİ GÜVENLİĞİ YAPILANMASI VE UYGULAMALARI	KLAN TİPİ	PİYASA TİPİ
Bütçe	Yüksek	Yüksek
Teknik Uygulamalar	Temel bazı uygulamalar	Çok detaylı sürekli güncellenen
Bilgiye Erişim Uygulamaları	Ciddi prosedürler yok	Ciddi prosedürler: Tanımlı, onay ve yetkilerle

6.14.1. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerin Bilgi Koruma Bakış Açısı

Çalışmanın bulgularının yorumlanmasından sonra ortaya çıkan sonuçlar, klan tipi şirketin genel iş yapış biçimini ‘iş etiği’ kapsamında ‘etik değerler’ üzerine inşa ettiğini göstermektedir. Şirketin tüm koordinasyon boyutlarının temelinde yer alan etik değerler, iş yapış biçiminde insan etkileşimini, grup çalışmasını, uzmanlığı, esnekliği ve hızı öne çıkarırken, şirkette ahlak ve etik konularında sadakat ve kuruma bağlı olma vurgusu, insanı merkeze alan içsel denetim vurgusunu nesnel denetimin önüne geçirmektedir. Bu şirkette bilgi güvenliği, ayrı bir yapılanma gibi görülmeyle, etik değerlerin bir devamı olarak tüm süreçlere içerilmiştir. Bu kapsamda özellikle bir bilgi güvenliği algısının oluşturulması yönünde özel bir çabanın varlığı dikkati çekmemiştir. Bilgi güvenliği yapılanması konusunda kurumsallaşma standartlarının yakalanması bağlamında bir çaba olduğu, konunun yönetim kurulu toplantılarında rutin olarak yer almaya başladığı ve hukuksal alt yapının oluşturulmasının bu kapsamda ele alındığı görülmüştür.

Çalışmanın bulguları piyasa tipi şirketin klan tipi şirketten farklı olarak, genel iş yapış biçimini etik değerler yerine ‘etik kurallara’ dayandırıldığını ortaya koymuştur. Şirketin tüm koordinasyon boyutlarının temelinde yer alan yazılı ve tanımlı olan etik kurallar, iş yapış biçiminde, yetkiler, onaylar, prosedürler, kılavuzlar, iş bölümü ve bireysel performansı öne çıkarırken, etik kurallar yaptırım ve disiplin vurgusuyla görünür hale gelerek düzenli ve nesnel denetim mekanizmalarını etkin hale getirmiştir. Bu şirkette, bilgi güvenliği konusunda ciddi bir yapılanmanın oluşturulmasına ve bu konuda çalışan algısının maksimum noktaya getirilmesi yönünde çaba sarf edilmektedir. Halka açık bir şirket tipi olması nedeniyle, kurumsallaşma standartları yüksek olan bu şirkette, denetimin de önemli bir parçası olan bilgi güvenliği, iş etiği kurallarıyla bir bütün haline gelerek tüm süreçlerde en öncelikli konulardan biri olarak görülmektedir. Şirket çalışanlarının algılarının bu konuda çok yüksek olduğu, bilgi kavramını, daha çok siber güvenlik, kritik bilgi kavramlarıyla getirdikleri görüşmüştür. Bu kapsamda bilgi güvenliği yapılanmasına paralel olarak bilgi iletişim teknolojilerine yapılan yatırımların ve süren yatırımların bütçesinin genel bütçede önemli bir oranda olduğu belirtilmiştir. Hatta bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda bir okul gibi olabileceklerini, diğer şirketlere örnek teşkil edecek şekilde ülkede bu konuda ‘en iyi uygulama’ olabileceklerini ifade etmişlerdir.



Gri Bölge: Piyasa tipi şirket için öne çıkan tema
Beyaz Bölge: Klan tipi şirket için öne çıkan tema

Şekil 32. Bilgi Alanı'nda Klan ve Piyasa Tipi Şirket için Bilgi Korumada Öne Çıkan Tema

Şekil 32'de Klan ve piyasa tipi şirket için kodlama-soyutlama ve yayılım özelliklerine göre bilgi korumada ortaya çıkan iki boyut Bilgi Alanı'nda yerleştirilmiştir. Bu özelliklere göre, çalışma prensiplerinde esneklik ve değerlerin öne çıktığı klan tipi şirket bakış açısında 'etik değerler', kurumsallaşma ve standartlaşmanın öne çıktığı piyasa tipi şirket için ise 'etik kurallar' bilgi korumada öne çıkan temalardır.

6.14.2. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerde Bilgi Korumada Örgütsel Önlemler

Örgütsel önlemler kapsamında iki şirket tipi için öne çıkan unsurlar; İKY uygulamaları, İş yapış biçimi, operasyonel süreçler, iş veren ya da kurumdan yansıyan/ iletilen mesajlar, ortaklıklar arası iş yapış biçimi ve örgüte özel uygulamalardır.

Klan tipi şirketin örtük bilgiye dayalı ve insan etkileşimini merkeze alan kişiye bağlı iş yapış biçimi alınacak örgütsel önlemler konusunda İKY uygulamalarını öne çıkarmaktadır. İşe alım değerlendirmelerinde, sadakat ve bağlılık çekirdek kurumsal değerinin korunması

için yetkinlikten ziyade kurum değerlerini benimseyebilecek personelin seçilmesi yaklaşımı bunlardan bir tanesidir. Bu kapsamda diğer bir hedef işe alınan personelin uzun süre şirkette tutularak bilgi hareketliliğini azaltma yönündedir. Bu kapsamda tüm motivasyon uygulamaları (çalışana sahip çıkma, sosyal destekler) ve koordinasyon boyutları (grup hedefleri önceliği, amaç uyumlandırması) çalışanın sadakat ve bağlılık duygularını besleyerek içsel denetimi etkin hale getirme yönündedir. Klan tipi şirketin, iş yapış biçiminde S-Öğrenmeci strateji kapsamında benimsediği esnek yapıyla kazandığı hız sayesinde piyasaya ilk giren olma fırsatı yakalayabilir olma stratejisi bir bilgi koruma yöntemi olarak sayılabilir. Bilginin sızdırılmadan ya da taklit edilmeden piyasaya sürülebilmesi aynı zamanda bilginin âtil kalmasının engellenmesi ve bilginin değerinin korunması anlamına gelmektedir. Yine iş yapış biçimindeki esneklik ve etkileşimden kaynaklı olarak bu şirkette yaratıcılığın, katma-değerli üretimin sürekliliği öne çıkmaktadır. Bu kapsamda şirkette katma değerli üretim sayesinde uzun dönemli getiriye odaklanma anlayışı, katma değer kaynağı olan ‘üretim know-how’nın yaratıldığı sistemi bir bütün olarak korumak anlamına gelmektedir. Örgüte özgü uzmanlığın birleştirildiği know-how’ın çıktısı olan katma değerli üretimle doğal bir koruma bariyeri de oluşturulmuş olmaktadır. Klan tipi şirkette, işverenden yansıyan mesajlar, kurumsal söylemler ve yönetici davranış şekli çalışanlarda ait olma, sevgi, bağlılık ve sadakat gibi değerleri pekiştirici yöndedir. Klan tipi şirket tüm koordinasyon boyutlarına içerilmiş değerler kapsamında ortaklıklarda iş süreçlerinde de uyumu vurgulamaktadır. Bu şirkette bilgi güvenliği farkındalığı yaratılması için ayrıca örgüte özel uygulamaların hayata geçirilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Etik değerlerin tüm iş süreçlerinde içselleştirilmesiyle, ahlaki ve etik değerler çerçevesinde, bu şirketin dolaylı yoldan yürütülen bir bilgi güvenliği politikasının benimsediği söylenebilir.

Piyasa tipi şirketin kodlanmış ve açık bilgiye dayalı, arşivlemeyi, tanımlı aktarım biçimlerini merkeze alan, kişilere bağlı olmayan iş yapış şekli alınan örgütsel önlemler konusunda klan tipi şirket göre daha teknik ve daha sistematik bilgi yönetimi ve güvenliği uygulamalarını öne çıkarmaktadır. Bu kapsamda klan tipi şirketten farklı olarak piyasa tipi şirkette İKY uygulamalarının ölçme ve değerlendirme prosedürlerinin daha yapılandırılmış, daha tanımlı ve daha az kişisel inisiyatife bırakılan şekilde olduğu görülmüştür. Böylece, piyasa şirketinin rasyonel tanımlı iş süreçleri işe alımda teknik yetkinliği öne çıkarırken, İKY uygulamaları bu yetkinliğe ulaşmış, belli bir vizyonu kazanmış, etik kuralları içselleştirmiş

yöneticileri içeride tutmak amacıyla ‘kariyer yolu’ denilen uzun dönemli istihdam planını motivasyon aracı olarak yöneticilere sunmaktadır. Buradaki uygulama klan tipi şirketteki uzun dönemli istihdam politikasından şu noktada farklılaşmaktadır. Klan tipi şirket, çalışanın dışa hareketliliğini azaltma yöntemiyle bilgiyi içeride tutmayı hedeflerken, piyasa şirketinde kişiler ayrılrsa dahi tanımlı iş süreçleri bir sonraki gelenin işi devam ettirebileceği şekilde kalmaya devam ettiği için bu yolla bilginin içeride tutulması gibi bir hedef bulunmamaktadır. Operasyonel süreçlere istinaden, en iyi uygulamalardan maksimum faydanın sağlanabilmesi amacıyla kurumsal hafızaya alınması/depolanması ve bu anlamda korunması, kritik bilginin dikkatli bir şekilde korunması da ayrıca piyasa şirketinin kendine özgü çözümlerinden biri olarak görülebilir. Yönetimden yansıyan mesajlar bilgi güvenliği konusunda alınan önlemlerin ve uygulamaların eğitimleri ve bilgilendirmesi kapsamında çalışanlara iletilmektedir. Şirket denetleme politikasıyla bilgi güvenliği konusu rutin olarak iş süreçlerinin bir parçası haline getirmiştir.

Klan tipi örgüt ortaklıklarda iş süreçlerinde uyumu vurgulamaktayken, her iş sürecinde olduğu gibi, piyasa şirketi ortaklıklar arasındaki iş birliklerinde (bilgi paylaşım sınırlarının netleştirildiği) yine tanımlı yazılı kurallı kurallar ve prosedürlere dikkati çekmektedir. Bu şirkette, teknik ve örgütsel yöntemler daha çok eğitim ve uygulamalarla (Ör. Resmi eğitimler, ortalama tatbikatları, temiz masa-temiz ekran) çalışanlarının bilgi güvenliği algısını en üst seviyeye çıkarmayı ve farkındalık yaratmayı hedeflemektedir.

6.14.3. Klan ve Piyasa Tipi Şirketlerin Bilgi Koruma Açısı: Bilgi Güvenliği Yapılanması ve Uygulamaları

Bilgi güvenliği yapılanması ve bilgi güvenliği uygulamaları kapsamında iki şirket için öne çıkan unsurlar teknik uygulamalar, bilgi erişiminde prosedürler, bilgi güvenliği yatırımları olarak sunulmaktadır.

Klan tipi şirket için bilgi güvenliği yapılanması ve teknik uygulamaları, dijital yatırımların artması, SAP (Kurumsal Kaynak Planlaması) yatırımlarının gündemde olması bilgiye erişimde veri tabanı oluşturulması ve arşivleme gibi yöntemlerle daha sistematik bir alt yapı oluşturulmasına yöneliktir. Kullanılan bilgi türünün iletişimsel boyutunun yüksek olması aktarımında sınıflandırılmasına ve yetki onay süreçlerinin belirlenmesi konusunda

karmaşıklık oluşturmaktadır. Bu anlamada bilgi güvenliği açısından yetki ve onay süreçleri ayrıca teknik uygulamaların çok anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu şirkette KVKK kapsamında hukuksal alt yapının oluşturulmaya çalışılması haricinde ciddi bir yapılanma olmadığı, ancak belirli standartlara ulaşma isteği dikkati çekmiştir. Bilgi güvenliği teknik uygulamalarının ise temel düzeyde, şifreleme, parmak izi gibi uygulamalar kapsamında yürütüldüğü görülmektedir.

Piyasa tipi şirkette, yüksek kodlama ve soyutlama düzeyi ve artan kurumsallaşmaya bağlı olarak, iş yapış şeklinin daha teknik olması, örgütsel uygulamalarının da daha teknik ve yapılandırılmış olmasına yol açmıştır. Piyasa tipi şirkette özellikle teknik uygulamaların sürekli güncellendiği ve en üst seviyeye getirildiği görülmektedir. Sonuç olarak bu şirkette bilgi güvenliği, klan tipi şirkete göre belirgin bir şekilde daha sistematik, daha kurallı ve daha ciddi bir yapılanma içinde yürütülürken, bilgi iletişim teknolojilerinin yardımıyla ve farkındalık uygulamalarıyla yapılan izleme maliyetleri artsa da insan faktörü kaynaklı risklerin minimize edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

BÖLÜM 7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde klan ve piyasa tipi şirketlerde bilgi koruma davranışlarında beklenen farklılıklar Türkiye’deki aile işletmelerinden seçilen iki aile şirketi örneği üzerinden araştırılmıştır. Çalışmada temel olarak üç araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma soruları kapsamında geliştirilen önermeler doğrultusunda bir araştırma tasarımı oluşturulmuş, veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Niteliksel bir yaklaşımın benimsediği bu çalışmada, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen piyasa ve klan tipi şirketleri temsil eden şirket katılımcılarıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler araştırma soruları kapsamında analiz edilmiştir. Sonuçlar, iki şirket tipinin Bilgi Alanı kullanımının öngörüldüğü gibi farklı olduğu yönündedir. Bu fark şirketlerin iş yapış biçimlerindeki farklılaşmanın da temelini oluşturmaktadır. Çalışmada ortaya konan araştırma sorularının cevapları bu kapsamda tartışılmış, sunulan önermelerin boyutları destek bulmuştur.

Çalışma bulguları, piyasa ve klan tipi yapılarda, bilgi kullanım biçimleri ve buna bağlı olarak tüm koordinasyon boyutları açısından önemli derecede farklılıklar olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada bu farklılıklar özellikle bilgi koruma davranışı açısından ele alınmıştır. Bu farklılaşmanın ortaya konmasıyla Bilgi Alanı’nın temel varsayımının doğrulanması, piyasa ve klanların iş süreçleri ve iş yapış biçimi arasındaki farkların daha net anlaşılmasını sağlamıştır. Buna göre, birinci araştırma sorusunun cevabı, piyasa ve klan tipi aile şirketlerinin Bilgi Alanı’nı farklı şekilde kullandığı yönündedir. Bu çıkarımlarla, şirketlerin ‘rekabet avantajını sürdürebilmede bilgiden nasıl değer elde ettikleri’ ve ‘bu bilgiyi nasıl korudukları’ yönündeki diğer iki araştırma sorusu cevaplanmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında bu iki şirketin bilgi korumada neden farklı yolları tercih ettikleri tartışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel araştırma sorusunun cevabı olarak bu iki şirketin, kendilerine rekabet avantajı kaynağı olarak gördükleri bilgiyi nasıl koruduklarına dair bir çerçeve belirlenmiştir.

Çalışmada 7 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın 1. Bölümünde, araştırma konusunun örgüt yazınındaki yeri ve öneminin anlaşılması için bu araştırma konusuyla ilgili kavramlar ve çeşitli kuramsal yaklaşımların konuya bakış açılarıyla ilgili bir yazın taraması sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırma konusunun çerçevesinin dayandırıldığı kuramsal çerçeve olan Boisot 'un Bilgi Alanı Modeli (Boisot, 1995a) kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu çerçeveye ayrıca çalışmanın temel amacı olan araştırma konusunun neden klan ve piyasa tipi işlem yapılarıyla ele alındığı da açıklanmıştır. Çalışmanın 3. Bölümünde klan ve piyasa işlem yapılarında bilgi yönetimi ve bilginin korunmasının Model kapsamında hangi boyutlardan ele alınabileceği sunulan önermelerle tartışılmıştır. Çalışmanın 4. Bölümünde Türkiye'nin Bilgi Alanı yönetimi tartışılmıştır. Bu bağlamda Türkiye'deki aile işletmelerinde Bilgi Alanı kullanımını etkileyen, özellikle 1980'ler sonrası, Türkiye'deki liberalleşme sürecinde yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler ele alınmıştır. Çalışmanın 5. Bölümünde araştırmanın nasıl tasarlandığı ve izlenen yöntemin detayları sunulmuştur. Çalışmanın 6. Bölümünde öncelikle toplanan ve analize hazır hale gelen verinin MAXQDA 2020 yazılım programının görsel araçları kullanılarak sunulmasının ardından elde edilen bulgulardan önermelere dair çıkarımlar ve bilgi korumada öne çıkan unsurlar Bilgi Alanı açısından ele alınmıştır.

7. ve son bölümde sonuçlar Bilgi Alanı bağlamında değerlendirilmiş, modelin desteklenen önermeleri ve çalışmada kullanılan kavramsal çerçevenin yönetim yazınına olan katkıları ele alınmıştır. Bu kapsamda örneklemde yer alan iki aile şirketinin kurumsallaşma yörüngeleri Bilgi Alanı'nda konumlandırılmıştır. Bu tartışmayı takiben, çalışmanın kuramsal katkısının ele alındığı bölümde, çalışmanın temel araştırma sorusunun cevaplanmasıyla ulaşılan sonuçların örgüt düzeyinde anlamlı olduğu ancak bu sonuçların toplumsal düzeyde de birçok yönetsel konuya dair öngörüler ve açıklamalar sunabileceği konusunda bir tartışma ele alınmıştır.

Çalışmada Bilgi Alanı bağlamında sunulan açıklamalarla ve kuramsal bakış açısıyla Türkiye'deki aile işletmelerinin karakteristik özellikleri birçok boyutuyla ele alınmıştır. Çalışmanın kuramsal katkıları uygulamada şirket yöneticileri için yönetime dair birçok konuda farkındalık yaratmayı da hedeflemiştir. Çalışmanın uygulamada katkıları bu kapsamda ele alınmış ve yöneticiler için yönetim süreçlerini iyileştirmeye yönelik bazı

öneriler sunulmuştur. Çalışmanın kısıtları ve aynı zamanda ileride yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerin sunulduğu bölümle çalışma sonlandırılmıştır.

7.1. Sonuçların Bilgi Alanı Modeli Bağlamında Genel Değerlendirmesi

Yapılan analiz sonucunda Bilgi Alanı Modeli'nin “kodlanmış ve soyutlanmış bilginin yayılımı kodlanmamış ve somut olan bilgiye göre daha kolaydır” yönündeki temel önermesi (Boisot ve Child, 1988; Boisot, 1995a) desteklenmiştir. Bilgi soyutlaması-kodlaması düşük düzeyde olan klan tipi şirkette piyasa tipi şirkette olduğu gibi sistematik bir bilgi arşivleme sisteminin olmaması, bilgiye ulaşımında kuralların ve yolların çok net olmaması, bilgi erişim ağını destekleyen dijital alt yapının piyasa tipi şirketteki kadar gelişmiş olmaması, bu şirkette bilgi paylaşımının etkileşim (yüz yüze, iletişim ağları, vb. yollarla) gerektiren yollarla gerçekleştirildiğini ve sınırlı yayıldığını göstermiştir. Böylece, bu çalışmayla bilgi yönetimini bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımına indirgeme eğiliminde olan yaklaşımlara getirilen eleştiriler (Ör. Child, 1987; Takeuchi, 2001) kapsamında hangi yönde bir açılım getirilebileceğine dair bir öngörü de sunulmuştur. Buna göre, daha insan odaklı bir bilgi yönetimi benimseyen klan tipi şirkette bilgi iletişim teknolojileri bir depolama ve aktarım aracı olmaktan çok sıcak iletişimi devam ettiren bir araç haline gelmektedir. Bu çalışmanın böylece, bilginin kodlanması-soyutlanması ve yayılımı arasındaki fonksiyonel ilişkiyi (Boisot ve Child, 1988) farklı bir boyutta ele alarak Bilgi Alanı çerçevesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci araştırma sorusu kapsamında çalışma örneklemindeki iki şirket tipindeki Bilgi Alanı kullanım biçimleri ortaya çıkarılmıştır. 6. Bölümde bu farklılaşmanın temel unsurları sunulmuştur. Bu bağlamda aile tipi şirketlerin temel iş yapış biçiminde gösterdiği belirgin farklar çerçevesinde çalışmanın temel araştırma sorusu cevaplanmıştır. Buna sonuçlara göre örneklemindeki iki şirket tipinin bilgi koruma davranışlarında farklılaştığı görülmüştür. Aile işletmelerini bütüncül bir bakış açısıyla ele alan bu çalışmada araştırma soruları kapsamında elde edilen sonuçların, Türkiye’de aile işletmeleri konusunda çalışılabilecek yeni kavramsal ve uygulamalı çalışma konularının ortaya konabilmesi açısından yazına katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Bilgi ekonomisinde rekabet avantajı kaynağı olarak bilgi geleneksel tüm üretim faktörlerini ikincil hale getirmiştir. Bilgi Alanı'nda tanımlanan Sosyal Öğrenme Döngüsü'yle, şirketlerde üretim faktörü olarak bilgiden elde edilecek ekonomik değer ile bilginin nasıl yaratıldığı, nasıl yönetildiği ve kullanıldığı ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, çalışmada iki şirket tipinin bilgi kullanım biçimlerindeki farklılaşmadan yola çıkılmış, rekabet avantajı kaynağı olan bilgi varlıklarından değer elde edilmesi, bu varlıkların kullanılması ve korunması arasındaki ilişkiler Bilgi Alanı Modeli'nin sunduğu, açık-örtük odaklı bilgi yönetimi stratejileri, sosyal öğrenme döngüsü ve değer paradoksu kavramlarıyla açıklanarak Bilgi Alanı yazınına uygulamalı çalışmalar açısından katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın 2. Araştırma sorusu, March'ın (1991) firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performans elde etmek için kullandıkları kullanma (N-Öğrenme) ve keşif (S-Öğrenme) çerçevesinde ele alınmıştır. Kullanma stratejilerinde finansal hedeflerin, keşif stratejilerinde ise katma değerli üretim hedefinin ön planda olduğu bu kapsamda ele alınmıştır. Firmaların bu iki stratejiyi birbirinin devamı olarak sürdürdükleri ya da iki ayrı strateji olarak uyguladıkları konusunda görüş ayrılığı olsa da bu çalışmada bu iki strateji bir yaklaşım olarak ele alınmış ve firmaların hangi tarafa daha yakın oldukları sorgulanmıştır.

Bilgi Alanı çerçevesinde, Sosyal Öğrenme Döngüsü'ne göre, uzun vadede, temel bir yetkinliği oluşturan örgütsel ilişkiler ve teknik unsurların, standartlaştırılmış idari prosedürler veya teknolojiler haline geleceği ileri sürülmektedir (Boisot ve diğer., 1996:430). Başka bir deyişle, öngörülebilirlik ve verimlilik kazanımları, sonuç olarak, ürün geliştirme maliyetlerinin geri kazanılması için ticari baskı ya da satış baskısı oluşturabilir. Ürün geliştirme ve kazanç dengesinin temel yetkinliği kaybetmeden sağlanabilmesi temel yetkinliğin iyi yönetilmesi ya da korunmasına bağlıdır. Böylece, bu çalışmanın, Bilgi Alanı aracılığıyla getirdiği sistematik yaklaşımla, karmaşık süreçleri içeren örtük bilgi yönetimi süreçlerinin (Ör. Grant, 1996b; Kogut ve Zander, 1992), anlaşılması, şirketlerde bilgi paylaşımı ve korunması dengesinin kurulması (Ör. Khanna ve diğer., 1998; Madhok, 1996; Yang ve diğer., 2013) konularıyla ilgili olarak yönetim yazınına kavramsal açıdan katkı sağladığı düşünülmektedir.

Yazında bazı uygulamalı çalışmaların (Ör. Boisot, 1995b, Grifitts ve diğer., 1998) Bilgi Alanı Modeli'yle Kaynak Temelli Yaklaşımları, İşlem Maliyeti Kuramını ve Örgütsel

Öğrenme Yaklaşımlarını birleştirerek, stratejik yönetim yazınına kuramsal bir temel oluşturabilecek bir çerçeveyi oluşturma çabasında oldukları görülmektedir. Bu uygulamalı çalışmalarda özellikle firmaların Bilgi Alanı kullanım biçimleri ile bilgiden ekonomik değer elde edilmesi arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Ancak yazında Bilgi Alanı Modeli'nde tanımlanan farklı işlem yapılarındaki çeşitli koordinasyon boyutlarıyla bilgi koruma davranışlarını birlikte ele alan bir çalışmaya yazın taraması süresince rastlanmamıştır. Bu açıdan çalışmanın alandaki boşluğa katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, çalışmada her iki şirketin iş yapış biçimi, koordinasyon boyutları ve bilgi koruma davranışı ilişkilendirilmiş ve bu bağlamda iki şirket arasında bilgi koruma davranışlarındaki farklar ortaya konarak örtük-açık bilgi yönetimi odaklı stratejilere dayanan bir bilgi koruma davranışı çerçevesi sunulmuştur.

Sonuçlara göre, örtük bilgi yönetimi odaklı klan tipi şirketin deneyimsel tarzıyla yeni alternatifler yeni ürünler ortaya koyarak, pazara ilk giren olma üzerine kurguladığı rekabet avantajı sürdürme stratejisinin keşifsel bir çerçevede olduğu söylenebilir. Bu durumun firmalarda bilgiyle ilgili olan tüm süreçleri etkilediği görülmüştür. Klan ve piyasa tipi şirketlerin bilgi koruma davranışlarındaki farkların da bu anlayışla gelişen iş yapış biçiminden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, klan tipi şirketin temel yetkinliğinin geliştirilmesine ve bunun korunmasına dayalı süreç temelli bir yaklaşım sergilediği, piyasa tipi şirketin ise piyasa konumun, şimdiki getirilerin ve finansal hedeflerin korunmasına ve iyileştirilmesine yönelik sonuç temelli bir yaklaşım sergilediği görülmüştür.

Bilgi ekonomisinde firma için bilginin uzun dönemli rekabet avantajı kaynağı haline gelebilmesi, yöneticilerin firmayı teknolojik bilgiden girişimcilik ve yenilikçilik yapabilecek bir örgüte dönüştürebilmelerine bağlıdır. Deneyimsel, esnek iş yapış biçimi, takım çalışması, etkileşim ve katılım özellikleri klan tipi şirketin yenilikçilik ve girişimcilik yetkinliğini öne çıkardığı görülmektedir. Özellikle bu şirkette yöneticilerin dile getirdiği “girişimci profesyoneller” veya “amatör ruhlu yönetici” vurguları bu şirkette yöneticilerin rekabet avantajı sürdürebilme stratejisinde, şirket temel yetkinliğini devam ettirebilecek tarzda bir bilgi stratejisi ve bilgi yönetimi benimsenmesi konusunda kararlı olduklarını göstermiştir. Bu tür iş yapış biçiminde, kılavuzlara sıkışmış kalıplaşmış kuralları takip etmek yerine, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamak öncelikli hale gelmektedir. Bunun için, sürekli

öğrenmeyle uzmanlığı özgün know-how üretebilme becerisine dönüştürebilen bir iş yapış şekli olan klan tipi şirkette rekabet avantajının kaynağı, dinamizm, hız, katma değer ve girişimcilik olarak görülmektedir. Örtük bilgi odaklı, etkileşimsel süreçleri içeren, içeriden terfiinin yoğun olduğu, bu iş yapış biçiminde, örtüklük derecesi yüksek, kodlanmamış uzmanlık bilgisi ortak bir bilgi halinde belgelerden çok insanların zihinlerinde ve firma rutinlerde toplandığı için bu iş tarzı aynı zamanda kişilere bağlı bir sistem olarak tanımlanabilir. Burada şirket için uzmanlık know-how'ı'nın sürekli rekabet avantajı kaynağı oluşturabilmesi, bilgi kaynağı olan kişinin içeride tutulmasına ve sistemin devam etmesine bağlıdır. Bu şekilde değişen çevre veya sektör koşullarında, birlik, istikrar ve dinamizmin birlikte yakalanabileceği bir sistem olarak klan tipi örgütlenme daha avantajlı hale gelmektedir.

Açık bilgi yönetimi odaklı piyasa tipi şirkette iş yapış biçiminin kişilere bağlı olmaması, bilgi yönetiminin ve güvenliğinin sistematik ve yapılandırılmış bir anlayışla etik kurallar çerçevesinde ele alındığını göstermiştir. Diğer taraftan çalışmada klan tipi şirkette bilgi güvenliği uygulamalarının çok da ayrı bir süreç gibi görülmediği ve bilgi güvenliği konusunun 'etik değerlerin' içine gömülü olduğu ve bu nedenle bilgi koruma maliyetlerinin piyasa tipi şirkete göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu çalışmayla örtük bilgi odaklı stratejilerde katma değerli üretimin gerçekleştirildiği operasyonel süreçlerin önemli bir bilgi koruma stratejisi oluşturduğu görülmüş, bu bulguyla gözlemlenebilir bilginin korunmasıyla ilgili zorlukları ele alan yazına (Kogut ve Zander, 1992; Reed ve DePhillipi, 1990; Teece, 1998) da farklı bir bakış açısı getirilmiştir. Çalışmada araştırma sorularının yanıtlarının verilmesi ve önermelerin büyük ölçüde desteklenmesiyle, iki şirket tipinin bilgi yönetimi ve koordinasyon boyutlarında büyük ölçüde farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır. Ancak iki şirket tipi arasında bazı benzerliklerin de bulunduğu görülmüştür.

Türkiye'de aile işletmeleriyle ilgili yazında genel olarak ele alınan konular aile işletmelerinin sahiplik yapısı, stratejileri (ilişkili, ilişkisiz çeşitlenme) ve kuruluş dönemiyle ilgili özellikleri olarak sıralanabilir (Ör. Buğra, 1994; 1998; Çokgezen, 2000; Selekler-Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken, 2008). Bu bağlamda, Bilgi Alanı ve bilgi koruma bakış açısını birleştiren çerçevesiyle bu çalışmanın, sunduğu bütüncül çerçevesiyle, Türkiye'de aile

işletmelerini ele alan yazına hem kavramsal hem de uygulamalı çalışmalar alanında katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

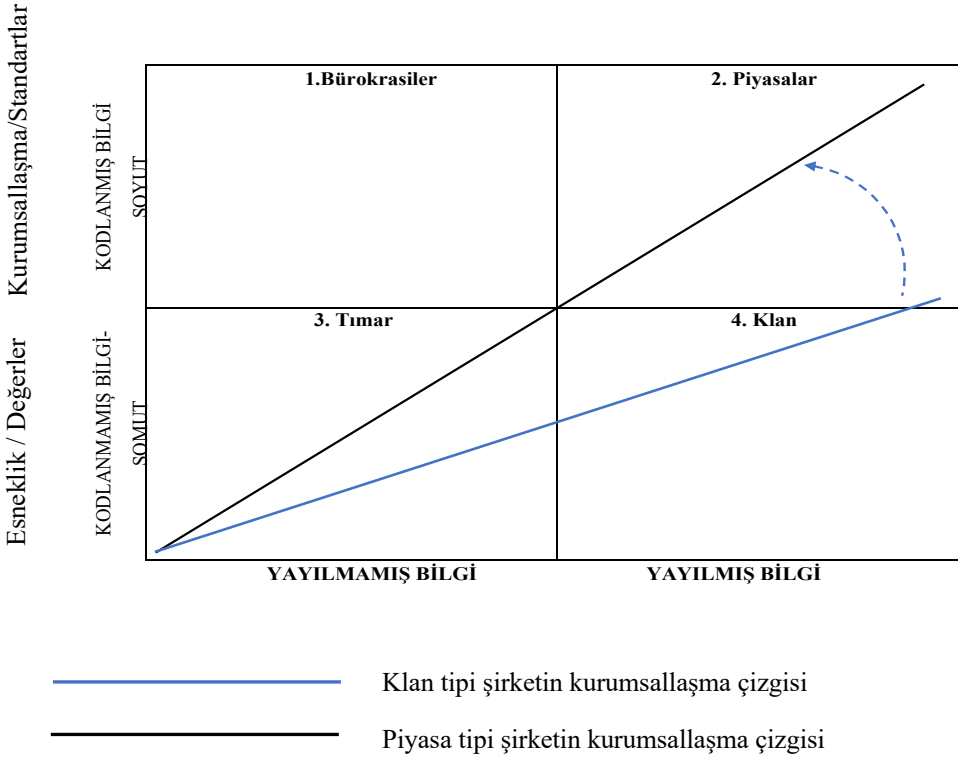
Çalışmanın sonuçları Bilgi Alanı bağlamında, Türkiye’deki aile işletmelerinin, Türkiye’deki işlem/kurumsal alanlarındaki karşıt görüşlerin gelişimini yansıtan özellikler taşıdığını göstermiştir. Bu konudaki yazın (r. Sargut, 2001, 2015) Türkiye’de Bilgi Alanı’nda tanımlanan klan ve piyasa tipi aile işletmelerinin birlikte varlıklarını sürdürdüğü yönünde bir tartışmanın çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu alışmayla, Türkiye’de karşıt görüşleri yansıttığı tartışılan piyasa veya klan tarzı yönetim biçimlerine daha yakın olan aile işletmelerinin Bilgi Alanı bağlamında ele alınmasıyla temel koordinasyon özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda, piyasa ve klan bakış açılarını yansıtan bu karşıtlığın bazı noktalarda yumuşadığı ve aile işletmelerinin bazı noktalarda (departmanlarda veya alanlarda) hibrit unsurlar taşıdığı grlmştir.

Bilgi Alanı bağlamında elde edilen bu sonuçlar, Türkiye’de aile şirketi tanımının kavramsallaştırılmasının zor olduğunu ve aile şirketlerinin kendine özgü özelliklerini yansıtabilecek bir yaklaşımla ele alınması gerektirdiğini dşndrmştir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması yazınında (r. Arslantaş ve Fındıklı, 2010; zkara ve diğer., 2008; Yaprak vd, 2007) değinildiği gibi, Türkiye’de hem birbiriyle etkileşen hem de ayrışan iki tip aile işletmesi olduğu tartışılmaktadır. Bunlardan birincisi geleneksel iş yapış biçimini yansıtan aile şirketleri olarak klan kurumsal alanın özelliklerini yansıtan aile şirketleridir. İkincisi ise, modernleşme süreçlerinde bazı Batılı değerleri iş yapış biçimlerine yansıtabilmiş, tam olarak Batı tipi olmasa da nesnel denetim mekanizmalarını ielleştirmesiyle kodlama ve soyutlamanın yüksek olduğu piyasa kurumsal alanının özelliklerini yansıtan aile şirketleridir. Sonuç olarak, Bilgi Alanı’nda her iki akımın da etkisi altında olan aile şirketleri içerisinde temel olarak bilgiyi yapılandırma tercihleri veya becerileri olmayan yapılar klan-tımar alanında kalırken, tercihlerini bilgiyi yapılandırma yönünde kullanmış ve bu yöndeki becerilerini geliştirebilmiş yapılar ise Bilgi Alanı’nda tanımlanan işlem yönetişim tipolojisinde (Boisot ve Child, 1988) ‘piyasa-bürokrasi’ alanlarında konumlanmaktadır.

Bu konudaki yazında (r. Sargut, 2001, 2015), Türk iş sisteminin liberalleşmesi sürecinde aktarılan Batı tipi bürokrasi ve piyasa işlem yapılarının klan bakış açısıyla

algılandığı tartışılmakta, ancak başarılı örneklerin taklit edilmesi gibi sebeplerle piyasa kurumsal alanına doğru hareketlerin de görüldüğüne ve bu eğilimin artmaya başladığına dikkat çekilmektedir. Çalışmada, hem Bilgi Alanı'nda tartışılan yakınsama/ıraksama tezi çerçevesinden (Ör. Boisot ve Child, 1999) hem de Sargut'un (2001), Türkiye'nin farklı kurumsal gelişimini Bilgi Alanı'nda ele alan çalışmasından hareketle, Bilgi Alanı'nda tanımlanan ideal işlem yapılarının yerine Türkiye'de kendine özgü alan ve yapıların ortaya çıkabileceği öngörülmüştür. Bilgi Alanı'nda sunulan işlem-yönetişim tipolojisinde özellikleri sunulan işlem yapılarının ideal tipleri yansıttığı, pratikte melez yapıların görülebileceği Boisot (1995a) tarafından da belirtilmektedir. Bu bakış açılarına istinaden, piyasa tipi şirketin gösterdiği melez unsurlar olağan kabul edilmiş ve kurumsallaşma kriterlerini büyük ölçüde tamamlamış olduğu şeklinde bir izlenim bırakan piyasa tipi şirketin, artan standartlaşma ve hantallaşmanın önüne geçebilmek ve esneklik sağlamak amacıyla bazı klan unsurlarını şirketinin içine farklı yollarla transfer ettiği görülmüştür. Ancak genel değerlendirme bu şirkette Batılı değerler çerçevesinde yüksek kodlama ve soyutlama yoluyla oldukça standartlaştırılmış ve profesyonel bir iş yapış tarzının olduğu yönündedir. Bu şirkette, sonuç olarak, transfer edilen unsurların geleneksel klan anlayışının veya değerlerin şirkete kazandırılması amacıyla değil, klan tipi iş yapış tarzının getirdiği esneklik ve hız gibi unsurların değişen çevresel ihtiyaçlara daha çabuk tepki verebilmek amacıyla şirkete kazandırılmaya çalışıldığı yönünde bir izlenim edinilmiştir.

Sonuçlara göre, geleneksel iş yapış tarzının benimsendiği Klan tipi şirkette ise özellikle bazı departmanlarda (finans ve planlama gibi), yüksek kodlama ve soyutlamaya bağlı iş yapış şeklinin gelmesi konusunda yöneticilerin son derece istekli oldukları görülmüştür. Yöneticilerin, denetim ve bilgi güvenliği alt yapısı çalışmaları, bilgi iletişim teknolojileri yatırımları ile tek dile dönüşme, arşivleme ve ortak alan yaratılması, performansın net ölçülmesi, bilgi güvenliği ve denetim standartlarının oluşturulması konularındaki beklentilerini şirketlerinin kurumsallaşmasıyla bağdaştırdıkları görülmüştür. Bu beklentiler, klan tipi şirkette kurumsallaşma çabaları kapsamında tanımlı ve rasyonel iş yapış biçiminin idealize edilmeye başladığına işaret edebilir. Sonuçlar, Bilgi Alanı'nda klan tipi şirketin klan işlem alanından piyasa işlem alanına doğru hareket etmekte olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlarla çalışma örneklemindeki klan ve piyasa tipi şirketin Bilgi Alanı'nda konumlandırılması şu yöndedir:



Şekil 33. Bilgi Alanı'nda Klan tipi Şirket ve Piyasa Tipi Şirketin Hareketi

Şekil 33' de görüldüğü gibi, temel iş yapış unsurlarını değiştirmeksizin bazı klan unsurlarını işlem yapısına transfer etme yöntemi benimseyen piyasa tipi şirketin Bilgi Alanı'ndaki konumunun piyasa kurumsal alanıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak, tersi yönde, bazı piyasa unsurlarını kendi işlem yapısına katma yönündeki alt yapı çalışmaları ve beklentileri değerlendirildiğinde klan tipi şirketin Bilgi Alanı'nda yüksek kodlama-soyutlama bölgesine yani piyasa kurumsal alanına doğru hareket etmeye başladığı ya da buna çabaladığı görülmektedir. Ancak bulgulara göre bu durumun özellikle bazı departmanlarda öne çıktığı ve insan kaynakları uygulamaları ve motivasyon alanlarında belirlilik ihtiyacı hissedilmesinden kaynaklanabileceği düşünüldüğünde Bilgi Alanı'nda, Şekil 33'te gösterilen klan tipi şirketin konumlanma hareketinin piyasa tipi şirket kadar istikrarlı olup olmayacağı da bir tartışma konusudur. Bu belirlilik ihtiyacı büyük olasılıkla klan tipi şirkette bazı departmanların nesnel denetim alanlarıyla daha çok etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, çalışmada, toplumların farklı kurumsal gelişimini Bilgi Alanı'nda ele alan çalışmalardan hareketle, Bilgi Alanı'nda tanımlanan ideal işlem yapılarının

yerine Türkiye’de kendine özgü alan ve yapıların ortaya çıkabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla bu bağlamda işlem yapıları hakkında ulaşılan sonuçların beklenen yönde olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları, çalışmanın kavramsal boyutunun oluşturulmasında analitik bir araç olarak kullanılan Bilgi Alanı Modeli’nin uygulamalı çalışmalar için yararlı bir çerçeve olabileceğini ortaya koymuştur. Çalışmayla 3. ve 4. Bölümlerde ele alınan “yakınsama/ tezi” kapsamında Bilgi Alanı’nda, farklı toplumların, bilgiyi süreçleme deneyimlerine bağlı olarak karmaşıklıkla mücadelede farklılaştığı, modernleşme deneyimlerinin ve Bilgi Alanı gelişimlerinin de bu yönde farklı olduğu tezi de tekrar gündeme gelmiştir. Buna göre, Türkiye’de Bilgi Alanı’nda kodlama-soyutlama düzeyi düşük (ilişkisel) ve kodlama soyutlama düzeyi yüksek (bilişsel) olmak üzere iki türde aile işletmesinin varlıklarını birlikte sürdürebilecekleri 4. Bölümde tartışılmıştır. Bilgi Alanı’nda kurumsal değerlerle koordine edilen geleneksel iş yapış biçimi ve standart kurumsallaşma parametreleriyle yönetilen Batı tipi iş yapış biçiminin birlikte var olduğuna işaret eden sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ancak çalışma sonuçları bu ikili durumun var olduğunu destekler nitelikte olsa da, her iki şirket tipinde ortaya çıkan benzerlikler şirket tiplerinin melez unsurlar taşıdıklarını göstermiştir. Bilgi Alanı bağlamında bu durum şirket tiplerinin farklı ancak etkileşen alanların içinde işlemlerini gerçekleştirmekte olduğuna işaret etmektedir. Bir başka deyişle, çalışmada sözü geçen bu alanlarla aslında toplumda birbirinden farklılaşan denetim alanlarının iç içe ve birlikte var olduğu yönündeki tartışma güçlenmektedir (Sargut, 2015). Bu kapsamda çalışmanın temel araştırma sorusunun cevaplanmasıyla ortaya çıkan sonuçlar Bilgi Alanı çerçevesinin toplumlardaki özgün durumların anlaşılması için yararlı bir çerçeve olduğunu ortaya koymuştur. Böylece bu çalışmanın, Türkiye’de aile şirketleri yönetimi araştırmaları kapsamında, kurumsal değişim yazınına (Özen, 2002; Özen ve Yeloğlu, 2006; Sargut, 2001, 2015) katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

7.2. Çalışmanın Kuramsal Katkıları

Bu çalışma, Bilgi Alanı çerçevesiyle ulaşılan örgüt düzeyindeki bulguların toplumsal düzeydeki güncel tartışmalara da ışık tutabileceğini (Ör. Campbell, 2004; Gökşen, 2007; Özen, 2002, 2007; Sargut, 2001, 2015) göstermiştir. Türkiye’deki işletme grupları hakkında

yapılan çalışmalarda Türkiye’deki iktisadi, politik, sosyal ve hukuksal bağlamın özelliklerini konu eden sınırlı çalışma olduğuna, bağlamı dikkate almadan işletmeleri açıklamanın sınırlılıklar getirdiğine değinilmektedir (Dirlik ve Leblebici, 2016). Bir örgütsel form olarak Türkiye’deki aile işletmelerinin temel karakteristiklerini farklı ülkelerdeki işletme gruplarının özellikleriyle kıyaslayan sınırlı sayıda çalışma olduğuna da bu kapsamda değinilmektedir (Dirlik ve Leblebici, 2016). Geç gelişen ülkeler kategorisinde yer alan Türkiye’nin 1980 sonrası liberal ekonomiye doğru yaşadığı değişim deneyimi işletme gruplarının dönüşümünün araştırılması açısından ilginç bir ekonomik-politik ortam oluşturmaktadır (Özkara vd, 2008). Yazında işletme gruplarının 1980’ler sonrası değişim sürecinden ne yönde etkilendiği genellikle çeşitlenme stratejileri, büyüklük, sahiplik yapısı gibi çeşitli açılardan ele alınmıştır (Ör. Üsdiken, 2008). Bu kapsamda bu çalışma işletme gruplarını bağlamıyla birlikte ele alarak, Türkiye’deki işletme gruplarının temel özelliklerini ve değişimini Bilgi Alanı çerçevesiyle ortaya koyarak toplumsal dönüşümü ele alan çalışmalar ve karşılaştırmalı çalışmalar (Ör. Dirlik ve Leblebici, 2016; Sargut, 2015) açısından ulusal yazına kuramsal katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, Bilgi Alanı Modeli çerçevesinde işletme gruplarını tüm koordinasyon boyutlarıyla Türkiye bağlamında ele alan bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuçların, kurumsal değişim yazının da yer alan aktör, strateji ve kurumsal çevre kavramlarını gündeme getirerek bu alandaki yazına da zenginlik kattığı düşünülmektedir.

Makro kurumsal yaklaşımlar, aktörlerin stratejik tercihlerini göz ardı ederek aktörlere hareket alanı bırakmadıkları, ülke içi örgütler arası benzeşmenin altını gereğinden fazla çizip, şirket seviyesindeki farklılıkları göz ardı ettikleri için eleştirilmiştir (Gökşen, 2007). Özellikle gelişmekte olan ekonomiler küreselleşme baskısına karşın farklı yönetim modellerinin olduğu, genelleme yapmanın zor olduğu daha heterojen alanları temsil etmektedir (Şahin, Nas ve Uzun, 2011). Son yıllarda, kurumsal yönetim alanında yakınsama-ıraksama kavramları üzerinden bu özgün durumları ele alan çalışmaların sayıları da artmaktadır (Berkman ve Özen, 2008; Dirlik ve leblebici, 2016; Özen 2002; Sargut, 2015; Şahin vd, 2011; Whitley, 1994, 1999a, 1999b). Bu çalışmalar genel olarak hem farklı ülkelerdeki örgüt formlarına ulusal ana kurumların etkisinin önemini hem de yönetim ve örgüt pratiklerinde veya bunların yayılımında yerel bağlamın önemini ele almaktadır (Dirlik ve Leblebici, 2016). Whitley (1999b) genel tezinde, işlevselci bir paradigma ile örgüte yaklaşan bir örgütün kurulması ve yaşamını sürdürmesinin koşulunu örgütün tüm ekonomik sistem için verimli

olmasına bağlayarak, örgütü sosyal bağlamından izole eden Makro Kurumsal yaklaşımlara karşı bir duruş sergilemektedir. Whitley' e göre (1994) bir ülkenin siyasal, tarihi, hukuki, ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamı bir ülkeye özgü ekonomik örgütlenme biçiminin şekillenmesinde rol oynamaktadır. Bu bakış açısı dolayısıyla, benzeşme süreci sonucunda küresel olarak geçerli olabilecek tek bir ekonomik örgütlenme biçimin öne çıkarmaya çalışan küreselleşme iddiası ya da yakınsama tezine karşı da bir tepki niteliğindedir (Gökşen, 2007). Bu bakış açısı aynı zamanda, yerel aktörlerin yerel anlam sistemleri aracılığıyla yeni uygulamaları nasıl anlamlandırdıklarını veya tercüme ettiklerini ve bunları mevcut yerel uygulamalarla nasıl bütünleştirdiklerini veya hem yeni hem de mevcut uygulamaları özgün bir şekilde nasıl kullandıklarını daha iyi anlama fırsatı sağlar (Campbell, 2004).

Toplumların bilgiyi kullanma biçimlerini alanlarla ilişkilendiren çalışmalar da (Ör. Boisot, 1995a, Boisot ve Child, 1996; Sargut, 2001, 2015) sundukları kurumsal ve kültürel açıklamalarla küreselleşme, sanayileşme veya modernleşme süreçleri adı altında ortaya konan ve toplumların er ya da geç birbirlerine benzeyecekleri savını öne süren küreselleşme veya yakınsama tezine karşı bir duruş sergilemektedir. Bu çalışmalardan bazıları ise, uluslararası alandan ithal edilen kurumların ya da yönetim modellerinin yerel bağlamlarda farklılaşması sonucunda küresel anlamda bir türdeşleşme yaşanmayacağını kurumsal kuramın yayılım, ulusal kurumsal bağlam, yönetim uygulamalarının meşrulaştırılması ve kurumsal değişim kavramlarına dayanarak açıklamaktadır (Özen, 2002; Özen, 2007). Bu çalışmalar arasında Özen (2002) ayrıca, Türkiye'deki büyük sanayi kuruluşlarının Toplam Kalite Yönetimini pragmatist-törenselleşme bir biçimde benimsemelerinin anlamlı bir kurumsal değişime karşılık gelmediğini ileri sürmektedir.

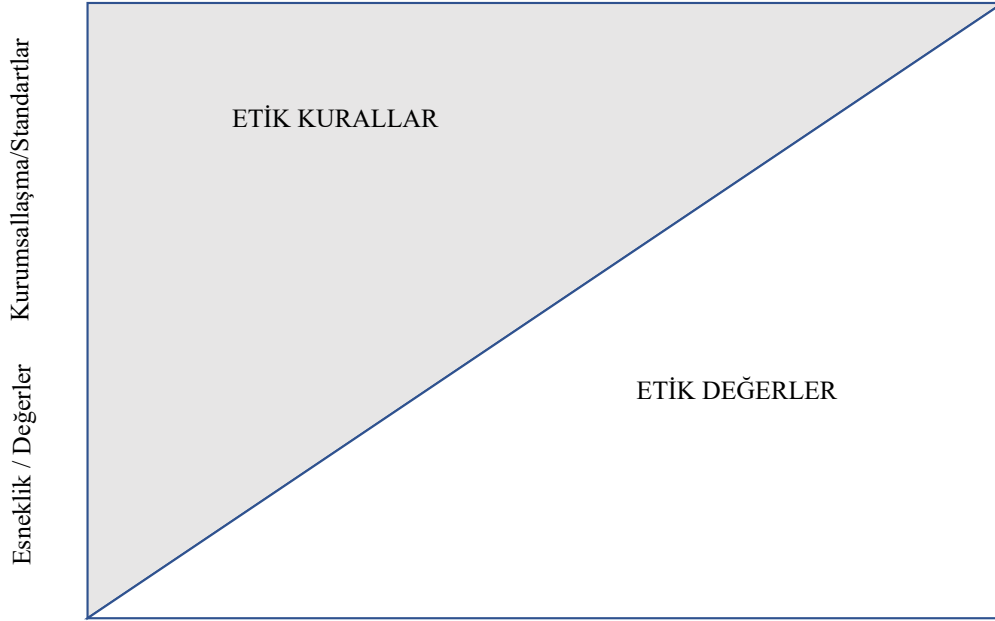
Yörünge bağımlı değişimin gerçekleştiği alan veya çevresel bağlam ithal edilen çeşitli mantıkların veya uygulamaların yerel mantık ve pratiklerle çatıştığı veya birlikte yaşadığı bir çöp tenekesine benzetilebilir (Özen, 2014). Öztürk ve Sargut (2019), profesyonellik kavramı ve geleneksellik değerleri arasındaki ilişkiyi açıkladığı çalışmasında toplumların geleneksel yaşamlarındaki farklılıkların tek tip bir toplumun ortaya çıkacağı savına dayanan küreselleşme olgusuna karşıt bir duruş olduğunu "kurumsal mantıklar" (Friedland ve Alford, 1991) bakış açısıyla tartışmaktadır. Bu kapsamda gelenekselliğin toplumsal düzen içindeki sağlam duruşunu, eski sosyal düzenin kurumlarının devamlılığı ve kişilere fayda sağlamasıyla

açıklamakta, geleneksellik değerlerinin alt boyutları arasında ise aile, din, cemaat mantıkları ve bunun dışında çok daha fazla mantığın bulunabileceğini gündeme getirmişlerdir. Bu bakış açıları yakınsama tezinin aksine toplumların takip ettiği farklı modernleşme süreçlerini özellikle Çin örneği üzerinden Bilgi Alanı'yla açıklayan Boisot ve Child'ın (1996) bakış açısıyla benzeşmektedir. Bu çalışmanın kurumsal değişim yazınına katkısının da bu yönde olduğu düşünülmektedir. Çalışmada örgüt/şirket düzeyinde ele alınan çeşitli kurumsal mantıklar toplum düzeyindeki kurumsal alan çeşitliliğinin bir yansıması olarak düşünülebilir. Böylece hem uygulamalı bir çalışma olmasıyla hem de sunduğu bakış açısının farklı düzeylerde ele alınabilir olmasıyla bu çalışmanın kurumsal değişimi ele alan Türkiye kaynaklı yazına kuramsal açıdan katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Çalışma sonuçlarından yola çıkıldığında piyasa ve klan şirket tipi şirketlerin, bilgi koruma bakış açılarındaki farklılık aslında bu şirketlerin farklı denetim alanları içinde işlemlerini gerçekleştirdiğini de göstermektedir. Daha geniş bir çerçevede bu örnekler toplumsal düzeyde öne çıkan ve ayrışan denetim alanları hakkında birçok özelliği de ortaya koymaktadır. Türkiye'nin kendine özgü bağlamı, bazı geç sanayileşen ülkeler gibi, işletmeler için farklı kurumsal çevrelerin birlikte var olduğu, birbirini etkilediği çeşitli, çalkantılı ve belirsizlikler içeren bir kurumsal çevre oluşturmaktadır. Bu sürecin tarihsel gelişimi, çalışmada 4. Bölümde devletin özel sektörün ortaya çıkışı sürecinde üstelendiği baskın rolü çerçevesinde Türkiye'yi devlete bağımlı iş sistemi içinde ele alan yaklaşımlarla tartışılmıştır (Ör. Buğra,1994; Whitley, 1994). Bu bağlamda Batı toplumlarına öykünme içinde olduğu tartışılan Türk toplumunda liberalleşme dönemiyle Batı tipi iş yapış stilinin hızlı bir şekilde ekonomiyle bütünleştirilmeye çalışıldığı da görülmektedir. Bu gelişim sonucunda Türkiye liberalleşme döneminin etkisiyle “teknik çevreler” (Batılaşma ve bireysel eğilimlerle akılcılık ile denetlenen) ve “kurumsal çevrelerin” (toplumsal baskı kaynağı ile denetleyen) birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve birbirlerini değiştirerek özgün durumlar yaratarak çeşitliliğin yüksek olduğu bir kurumsal alana dönüşmüştür (Sargut, 2015:161). Bu kapsamda çalışma sonuçlarının Türk toplumundaki teknik ve kurumsal çevreler arasındaki farklılıkları ve çatışmaları ya da etkileşimi de yansıttığı da düşünülmektedir.

Klan tipi şirkette Bilgi korumada öne çıkan ‘etik değerler’ anlayışı, kurallar veya nesnel denetimin yerine, bu şirkette ortak amaçlar, değerler veya inançlarla içselleştirilmeye

Çalışılan bir denetim mekanizmasının geçerli olduğunu göstermektedir. Bu durum klan tipi şirketin işlemlerini daha çok kurumsal çevrelerin etkisinde gerçekleştirdiğine işaret etmektedir. Diğer tarafta, piyasa tipinde bilgi korumada ne çıkan ‘etik kurallar’ anlayışı, bu şirkette yasal ve nesnel denetimin sistematik bir şekilde ve dışsal olarak uygulandığını göstermektedir. Bu bulgular ise piyasa tipi şirketin ise işlemlerini daha çok teknik çevrelerden etkilenerak gerçekleştirdiğine işaret etmektedir. Her iki şirket için bazı departmanlar, iş alanları ya da uygulamalı alanlarda karşıt kurumsallaşmaya doğru eğilimler olduğu görülmüştür. Bu eğilimlerin bazı durumlara özgü olarak alanlar arası etkileşimin artması bağlı olarak gerçekleştiği düşünülebilir. Öyleyse, 6. Bölüm şekil 32’de ifade edilen Klan ve piyasa tipi şirkette bilgi koruma bakış aıllarında ne çıkan etik değerler-etik kurallar ayrımı, aynı zamanda şirketlerin iş yapış biçimlerinin ve koordinasyonunun hangi denetim alanı çerçevesinde gerçekleştiğini göstermektedir.



Gri blėe: Etik kurallar denetim alanı

Beyaz blėe: Etik değerler denetim alanı

şekil 34. Bilgi Alanı’nda Klan ve Piyasa Tipi şirket için Denetim Alanları

şekil 34’te Türkiye’de varlığını birlikte sürdüren ve etkileşen iki denetim alanı olduğu ifade edilmektedir. Aktaş’a (2010) göre karşılaşılan farklı gteki teknik ve kurumsal

çevreler/baskılar, işlem yapıları için yönetsel öncelikler gerektirmektedir. Bu kapsamda, herhangi bir tür baskının çok daha güçlü hissedildiği çevrelerde güçlü ve istikrarlı örgütsel formların söz konusu olabileceği tartışılmaktadır. Her iki tür baskının eşit veya zayıf olduğu çevrelerde ise çelişkiler ve belirsiz kurallar örgütlerin de yollarını kaybetmesine ve zayıflamasına neden olabilir (Ör. Scott ve Meyer, 1991). Çalışmada araştırılan örneklerin güçlü ve kendi alanında etkin çalışan örnekler olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle piyasa tipi şirketin halka açık bir şirket olması denetim alanını teknik çevreyle uyumlandırmıştır. Diğer tarafta halka açık olmayan, şirket merkezi olarak sermaye piyasalarına yakın olmayan ve bölgesine ait özellikleri sahiplenerek klan tipi şirketin kurumsal çevreden daha çok etkilenmesi söz konusu olabilir. Bu iki örneğin dışındaki şirketlerin Aktaş'ın da (2010) değindiği gibi çelişkili ve belirsiz çevrelerde etkin çalışabilmesi belki de daha zor hale gelmektedir.

Türkiye gibi çeşitliliğin ya da çatışmalı alanların olduğu toplumlarda artan belirsizlikler, toplumsal düzeyde her türlü yönetim faaliyetinde keyfîlik ve suiistimali mümkün kılan, bazı grupların lehine olan, değerler sistemi veya kişisel kuralların geçerli olduğu karar mekanizmaların işlerliğini de meşrulaştırmaktadır. Benzer örneklerden Çin'de de Bilgi Alanı gelişimi ilişkisel kapitalizm yönünde düşük kodlama ve soyutlamanın olduğu alana doğru gerçekleşmiştir (Yu ve Wu, 2011). Bu örnekte yüksek kodlama ve soyutlama alanına geçişin önündeki engel, çıkar gruplarının çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kişiselleştirilmiş sosyal düzene sahip çıkarak sosyal ağlarını sürekli güçlendirmeye ve geliştirmeye çalışmalarıdır. Boisot ve Child (1996), bu eğilimi “tımarların değişmez yasası” (*The Iron Law of Fiefs*) olarak ifade etmiştir. Bu örnek toplulukçu değerlere sahip olan toplumlarda modernleşme sürecinde demokratik değerlerin devreye girmesiyle, eski kurumsal oluşumdaki topluluklar ve örgütlerin alternatif merkezler olarak birleşmeye başladıkları yönündeki öngörüyü de (Sargut, 1999) güçlendirmektedir.

Türkiye'deki bu geçiş farklılığında en kilit noktanın bürokrasi klan ayırımında olduğu, yasal otoriteyi öne alan bürokratik denetim anlayışıyla, ortak değer ve inançları öne alan klanın denetim anlayışının bir türlü uzlaşmadığını bunun özgün durumlar yaratarak Batı tipi bürokratik anlayıştan çok daha farklı bir denetim anlayışının gelişmesine sebep olduğunu belirtilmektedir (Sargut, 1999, 2001, 2015). Bu etkileşimde belirli parametrelere göre

Türkiye’de piyasa tipi şirket özelliklerini yansıttığı düşünülen şirketler arasında seçilen örnek şirket, etik kurallara dayalı ve Batı tipi ideal bürokratik kurallarla kişilere bağımlı olmayan bir sistemle yönetilen bir şirket profili ortaya koymaktadır. Ancak çatışmalı alanların bulunduğu genel toplumsal bağlam düşünüldüğünde geleneksel iş yapış unsurlarının bu şirkette hiçbir şekilde yer almadığı konusunda kesin bir yargıya varmak mümkün değildir. Çalışma sonuçlarında iş yapış biçimi hakkında elde edilen bulgulara göre Klan tipi şirkette ise kurallar yerine değerlerin öne çıktığı, inisiyatif kullanmaya izin veren esnek ve kişisel iş yapış biçiminin şirkette hâkim olduğu görülmekte ve bu yargı şirkette güçlü olarak vurgulanan patron söylemiyle pekişmektedir.

Bu tipik örneklerle, teknik ve kurumsal çevrelerin iç içe olduğu alanlarda bir anlamda kurumsal mantıklar ve profesyonelleşme ilişkisi de tartışılmaktadır. Toplulukçu toplumlarda değişime karşı oluşan direnç merkezlerinin alanlarda zenginlik veya çeşitliğe nasıl yol açtığını kurumsal mantıkların kökenindeki geleneksellik ile açıklayan çalışmalar mevcuttur (Öztürk ve Sargut, 2017, 2019). Bu bağlamda, klan tipi örnekte kuruma sadakat ve kurum değerleri önceliği, performans kriterlerinin çok net olmaması, insan kaynakları yönetiminin çok iyi yapılandırılmamış olması, şirkette sadakat kavramı altında profesyonel olmayan iş yapış tarzına hatta kurum içi işleyişin yönetilmesinde kayırmacılığın bir mekanizmaya dönüşmesine neden olabilir. Bu örnek şirket, geleneksel iş yapış şeklinde ortaya çıkan alt mantıkların (cemaat, aile değerleri vb.) hiyerarşik bir yapı ortaya çıkardığı durumlara da tipik bir örnek olarak görülebilir. Klan tipi mantıkla algılanan bürokratik değerlerin kişisellikten, keyfilikten ve güç toplanmasından arındırılması güç görünmektedir. Gelişmekte olan bir piyasa düzeninde, firmaların kendilerine özgü hayatta kalma stratejileri oluşturmaları ve bu stratejilerin rasyonel bir mekanizma yerine sosyal becerilerinin geliştiği geleneksel mantıkların veya kurumsal modellerden etkilenmesi beklenen bir durumdur (Boisot, 1996). Geleneksel mantıkların aksine modern mantıklarda gücün dağıtılması/paylaştırılması gereken bir olgu olduğunu düşündüren alt mantıklar gösterilmiştir (Öztürk ve Sargut, 2017, 2019). Bu çerçevede paylaştırılmış güç, yetki ve sorumlulukların paylaşılması ve âdem-i merkeziyetçi bir örgüt yapısının tercih edilmesiyle rasyonel bir işleyiş gücü örgütün alt kademelerine kadar ulaştırmaktadır. Çalışmada modern mantıkların alt boyutları, örnek piyasa tipi şirkette olduğu gibi, rasyonel, tanımlı, sıralı, şeffaf, ölçülebilir ve bireysel bir iş yapış şeklinde kendini göstermektedir.

Firmaları bir arada tutan kurumsal değerler her firmanın kendi içinde bulunduğu alan için işlevsellik kriterlerini karşılayabilir. Ancak toplumsal düzeyde, bu farklılıkların bilim, siyaset, hukuk, eğitim, yönetim, liderlik etme gibi toplumun genelini ilgilendiren alanlarda kendini göstereceği düşünüldüğünde karar mekanizmalarında keyfiliğin veya kişisel etiğin düzgün işleyen sistemleri oluşturmasının mümkün olmadığı açıktır. Çalkantılı ve belirsiz alanlarda rasyonel kurallarla işleyen bir modele doğru bir değişimin nasıl olabileceği konusu birçok çalışmada ele alınmaktadır (Ör. Özen ve Berkman, 2007; Öztürk ve Sargut, 2017, 2019; Sargut, 1999, 2001). Bu çalışma bir anlamda bu tartışmayı da ele almaktadır. Uzun bir dönem benzeşmeye veya durgunluğa odaklanmış kurumsal kuram çalışmalarına eleştiri niteliğinde ortaya çıkan yeni kurumsal kuram çalışmaları, daha önce ihmal edilen güç eylem ve değişim konularını merkeze alarak, kurumsallaşmanın odağını örgütten alana veya topluluğa çekmiştir (Özen, 2007). Kurumsal değişimi süreç olarak gören bu çalışmalar, bunun, örgütün bulunduğu çevredeki dışsal baskılar olmaksızın, bir inşa ve çözülme dengesi içinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır.

Bu tartışmalar bağlamında, çalışmanın kavramsal çerçevesi olan Bilgi Alanı Modeli'nin, evrimsel boyutuyla, farklı ülkelerdeki yörünge bağımlı kurumsal değişim tecrübelerini açıklayarak alanlardaki çeşitliğin anlaşılmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Toplulukçu toplumların Batı değerlerini içselleştirmesinin zorluğu sebebiyle modernleşme akımının bu toplumlarda alan çeşitliğine yol açtığı tartışılmaktadır (Sargut, 1999). Bu alanlarda değişimin, süreç içerisinde etik kurallar veya nesnel denetim alanına doğru gerçekleşmesi isteğinin, ekonomik, siyasal ve sosyal koşulların değişmesiyle mevcut kurumların etkinliğini ve meşruiyetini kaybetmesiyle işlevsellik veya performans problemlerinin ortaya çıkmasıyla oluşacağı düşünülebilir (Özkara ve Kurt, 2004). Bu durum etkinliği bozulan kurumların yerine daha etkin kurumların gelmesi ve performans problemlerinin aşılmasında yeni deneyimlerin yaşanabilmesi için bir ortam yaratabilir. Böyle bir ortamda değişimin yaşanabilmesi için Boisot'un (1996: 925) değindiği gibi rasyonel modelin içselleştirilmesi ve rasyonaliteye doğru bir paradigma kayması olması gereklidir. Böyle bir değişimin, iyi ve yeni deneyimlerin yaşanabilmesi için teşviklerin ve alt yapının güçlendirilmesi, akademik, siyasi, çıkar gruplarında toplumu kodlama ve soyutlamanın yüksek olduğu 'etik kurallar' denetim alanına doğru yönlendiren bir anlayışın olması ve yeni

nesil yöneticiler için sosyalleşme stratejileri yaratılması gibi önlem veya stratejilerle başarılabileceği düşünülmektedir.

7.3. Çalışmanın Uygulamalı Çalışmalar Bağlamında Pratik katkıları

Bilgi Alanı Modeli'yle ilgili yapılan yazın taramasında modelin genellikle kültürel ve kurumsal bağlamlarda ele alındığı görülmüştür (Ör. Boisot, 1995a; Boisot ve Child, 1998; Sargut, 2015). Bu bağlamda çalışmanın birinci ve genel katkısı, Bilgi Alanı'nda işlem-yönetişim tipolojisi kapsamında tanımlanan ideal işlem yapılarında genel iş yapış prensiplerindeki farklılaşmaların ne gibi sonuçları olabileceğini hem kuramsal çerçevede örgüt yazarlarına hem de uygulamada yöneticilere göstermesi olarak değerlendirilmiştir.

Bilgi Alanı'yla ilgili diğer bir sonuç şirketlerde kullanılan bilginin yapısal özellikleri ve yayılımına göre bu işlem yapılarındaki tüm koordinasyon boyutlarının nasıl şekillendiğinin anlaşılmış olmasıdır. Şirket tiplerinde farklı bilgi stratejileri, farklı öğrenme yaklaşımları ve farklı bilgi koruma yaklaşımlarının nasıl şekillendirdiği bu bağlamda anlaşılmıştır. Böylece, bu çalışmada Bilgi Alanı Modeli'yle, Bilgi Temelli Yaklaşımlarda ele alınan, örgüt içi süreçlerde bilginin nasıl yaratıldığı, nasıl saklandığı, nasıl paylaşıldığı gibi konularda ele alınabilecek boyutların ortaya çıkartılmış olmasıyla, farklı iş yapış modelleri için bir çerçeve sunulmuştur.

İkincisi, yazında ele alındığı gibi, Sosyal Öğrenme Döngüsü ve Değer Paradoksu kavramlarını Kültür Alanı üzerinde tanımlayan Bilgi Alanı Modeli (Boisot, 1995a, 1995b), örgütlerde bilgi varlıklarının nasıl kullanıldığı konusunda şirketlerin farkındalıklarının artırılmasına yardımcı olmaktadır. Böylece çalışmada sunulan bu çerçeve, hem firmaların rekabet avantajı kaynağı olan bilgiyi korunaklı bir şekilde firma içinde tutması hem de yetkinliklerinin geliştirebilmesi için alternatif iş yapış modellerin ortaya konması için kullanılabilir.

Üçüncü olarak, çalışmanın, Bilgi Alanı Modeli'nin, işletmelerin rekabet avantajını sürdürme ve koruma kapsamında karşılaştıkları sorunlarının anlaşılmasında güncellenebilir, döneme uyarlanabilir zengin bir kavramsal çerçeve olduğu konusunda ikna edici olduğu düşünülmektedir. Özellikle, teknoloji şirketlerinde entelektüel varlıkların korunması yöntemi

olarak ilk akla gelen yasal koruma yöntemlerinin (fikri mülkiyet hakları) yeterliliği bu çalışmayla sorgulanmaktadır. Bilgi koruma şekillerinin şirketlerin genel iş yapış biçimlerinde ortaya çıkan sürece bağlı olduğu, bazı durumlarda bilginin değerinin yitirilmesine karşı savaşmak yerine yeni bilgiye ulaşma stratejisiyle örgüt bilgi tabanını korumaya çalışmanın da özellikle dinamik ve hareketli sektör ve çevrelerde etkili olduğu görülmektedir. Kuşkusuz bu strateji bu çalışmanın sonuçlarına göre, klan tipi işletmenin esnek ve deneysel öğrenmeye dayalı genel iş yapış biçiminin etkinliğine dikkati çekmektedir. Bu açıdan bakıldığında klan tipi şirketin özellikle özgün örgütsel yöntemleri kendine koruma yöntemi olarak seçmesi etkili bir sonuç vermektedir. Ancak kurumsal bir çerçevede ve sistematik bir yaklaşımla geliştirilmeyen bu yöntemlerin etkinliğinin örneğe, duruma ve çeşitli çevresel faktörlere bağımlı olabileceği düşünülmektedir. Etkin olan yöntemlerin sistematik hale getirilmesi (durum ve kişilere bağımlılığın azaltılması) ve iyileştirilmesi konusunda bu çalışmanın sunduğu çerçeve yönetici farkındalığının artmasını sağlayabilir.

Dördüncü katkı olarak, Bilgi Alanı çerçevesiyle, farklı işlem yapılarındaki bilgi kullanım farklılıkları ve bunun genel iş yapış biçimine etkisinin ortaya konmasının, küresel düzeyde ortaya çıkan çeşitli örgütlenmelerde (iş birlikleri dahil olmak üzere her türlü ortaklık) taraflar arasındaki strateji uyumu ve bilgi alışverişi sırasında yaşanan problemlerin anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın diğer bir katkısı, yönetim yazınında genel olarak bilgi yönetimi konusunda getirilen yaklaşımlara, bilgi stratejisi ile bilgi yönetimi stratejilerini birleştiren bütüncül bir bakış açısı getirmesidir. Çalışmanın sunduğu boyutlar yöneticilere analitik olarak şirketlerini değerlendirebilecekleri bir çerçeve sunmaktadır. Bu durumda iş yapış süreçlerinde kurumsal kalabalığı bir dezavantaj olarak gören ve süreçlerine esneklik katmak isteyen piyasa kurumsallaşması ile belirli konularda standartlaşma ve belirlilik ihtiyacı duyan klan tipi işletmeler açısından bu çalışmada ortaya çıkan benzerlikler ve farklar yol gösterici olabilir.

Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak yöneticilere sunulan öneriler de yol gösterici olabilir. Böylece, şirket yöneticilerinin şirketlerinin genel iş yapış biçimi hakkında farkındalığının artırılması ve bazı uygulamaların geliştirilip sistematikleştirilmesi yönünde bazı seçenekler sunulmuştur. Bu konuda Klan tipi şirket için

araştırmacının önerisi, bireysel sorumluluğun gruba katkı yönünde artırılması, karşılıklılık ilkesinin bu yönde değerlendirilmesi için İKY departmanının daha iyi yapılandırılması, uygulamalarını daha sistematik bir şekilde kişisel gelişimi destekleyici şekilde gündeme getirmesi yönündedir. Kişisel gelişimi ve esnek iş yapış tarzının etkinliğinin sürdürülebilmesi yönünde kişisel gelişimi destekleyici eğitimlerin verilmesi ve sonuçlarının takip edilmesi, fikir, proje üretimi ve kişisel gelişime örnek gösterilebilecek her türlü başarının öne çıkarılması insan odaklı iş yapış modelinin başarısının artmasına katkıda bulunabilir. Bireyselliğin bu anlamda öne çıkarılması, klanlarda ortaya çıkan iş yerine bağlılık, katılım, güven, iş birliği, takım çalışması ve birlik duygusu gibi özellikler dolayısıyla kaybolabilecek, geri plana atılabilecek, yeni farklı fikir veya düşüncelerin de ortaya çıkarılmasını teşvik edebilir. Bu şekilde klan tipi çalışma biçimine uygun olarak birliktelik, istikrar ve yenilikçilik bir arada olabilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, Batı tipi kurumlaşmanın tipik bir örneğini gösteren ve bu imajına sahip çıkan piyasa şirketinin de iş yapış biçimine esneklik ve dinamizm kazandırma ve üretimine yenilikçilik ya da katma değer katma yönünde bu tür bir stratejiyi uygulamaya çalıştığı da eklenmelidir. Araştırmacının bu konudaki önerisi piyasa tipi şirkette performans ölçüm kriterlerinde niteliksel parametrelerin öne çıkarılması ve finansal hedeflerin yumuşatılması yönündedir.

Çalışmada elde edilen sonuçların bir diğer katkısı ise örgüt yazınında örtük bilginin korunmasıyla ilgili belirsizlik ve zorluklar üzerine yapılan çalışmalara farklı bir boyut getirmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, çalışma, örtük bilginin korunmasında standart önlemleri içeren bir reçete sunmak yerine, her örgütün kendi örgütsel önlemlerini üretip güncellenmesi gerektiği konusunda bir bakış açısı sunmaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar şirketlerde alt yapı çalışmaları yürütülen Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanım biçiminin ve bu konuda yapılan yatırımın niteliğinin bir sonuç mu yoksa bir strateji mi olduğu sorusunu akıllara getirmektedir. Aslında bu tartışma bir önceki bölümde ele alınan geleneksellik-profesyonellik kavramlarına dayanmaktadır. Klan tipi şirketin tüm iş yapış biçiminin geleneksel bir kurumsal mantık çerçevesinde olması sebebiyle piyasa tipi şirkete göre esnek ve doğal olarak gelişen süreçlerle yönetildiği, şirketin

kendi alanında başarılı dahi olsa bu başarının sürdürülebilirliği konusunda bir planlama veya sistematik bir bakış açısının olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda klan tipi şirket yönetimi etkinliği açısından ele alındığında, bilgi teknolojilerinin dengeli bir biçimde iş süreçlerinde olması, İnsan kaynakları bölümünün yapılandırılması ve grup bilinci içinde sessiz kalabilecek bireysel fikirlerin karar mekanizmalarına katılması çalışanların motivasyonunun artırılması açısından değerlendirilmelidir. Diğer tarafta, sistematik ve rasyonel planlamaya dayalı iş yapış biçimine sahip Piyasa tipi şirkette esneklik kazanma ve yenilikçiliğin artırılması yönünde bir çaba görülmüştür. Çalışma bu kapsamda, etkin bilgi yönetimi yoluyla rekabet avantajı yaratma ve bilgiyi etkili yönetme arasındaki ayrımını ortaya koyarak (Ör. Choi ve Lee 2003), yöneticilere şirketlerine yenilikçilik katmaları konularında farklı bir yaklaşım sunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışmada ortaya konan bu çıkarımlarla, şirket bilgisinin korunmasının daha kapsamlı bir konu olarak görülmesi gerektiği, örtük bilgi türünün korunmasıyla ilgili yöntemlerinin belirlenmesinin güç olduğu yönündeki algının değişmesi için çeşitli nedenler olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın, bu yönüyle ayrıca yöneticiler için şirketlerini bütüncül bir şekilde anlamaya ve tanımaya yardımcı bir kılavuz niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

7.4. Çalışmanın Kısıtları ve Önerilen Çalışmalar

Nitel yaklaşımla gerçekleştirilen bu çalışmanın sunduğu sonuçların genelleme amacı olmaması göz önünde bulundurularak benzer çalışmalar yapacak olanlar için araştırmacının bazı önerileri bulunmaktadır. Bu bağlamda öncelikle çalışmada ortaya çıkan bazı kısıtlara değinilmektedir.

Çalışmanın birinci kısıtı, çalışmada örnekleme dahil edilen üst ve orta düzey yöneticiler arasında departmanlar arası çeşitliliğin sağlanamamış olmasıdır. Bunun bir nedeni, araştırmacının çalışmanın tasarımına bağlı olarak, yöneticilerin şirketlerinin iş yapış biçimi hakkındaki bakış açısını daha genel bir perspektiften ele alma isteğidir. Bu beklenti bu kapsamda karşılanmış, şirket yöneticilerinin genel yaklaşımları hakkında nitelikli bir veriye ulaşılmıştır. Çeşitliliğin sağlanamaması konusundaki bir kısıt da üst düzey yöneticilere ulaşma ve yöneticileri ikna etme zorluğundan kaynaklanmıştır. Özellikle piyasa tipi şirkette üst düzey yöneticilerin bilgi güvenliği ve şirket gizliliği konusundaki çekinceleri yüzünden ikna edilme ve karşılıklı teyit süreçleri oldukça uzun zaman almıştır. Departmanlar arası çeşitliliğe

istinaden, sonuçlar, özellikle performans ölçümü ve denetim gibi dönemsel ve rutin olan konularda klan tipi şirketin bazı departmanlarında şimdiki iş yapış tarzının dışında bazı farklı beklentilerin olabileceğini göstermiştir. Aynı şekilde, piyasa tipi şirkette yüksek derecede yapılandırılmış yetki ve onay sistemleri sebebiyle kurumsal kalabalığın yükünün daha fazla hissedildiği departmanlar olduğu ve bu departmanların genel iş yapış tarzının dışında farklı beklentileri olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda şirketlerin farklı departmanlarına göre bu sonuçların nasıl değişebileceği konusunda farklı bir çalışma yapılması ve sonuçların tekrar bu kapsamda değerlendirilmesi önerilmektedir.

Ayrıca, klan tipi şirkette bazı departmanlarda şirket çalışanlarının şirketin kurumsal alt yapısıyla ilgili olarak daha fazla standartlaşmaya gidilmesi konusundaki görüşleri, denetim, dijitalleşme ve bilgi güvenliği konusunda süren standartlaşma süreçlerine yapılan vurgular, bu şirkette piyasa tipi ya da Batı tipi bir kurumsal düzeninin bu şirket için bir gelişme olarak algılanmaya başladığı yönünde bir izlenim bırakmıştır. Bu durum, klan tipi örgütlenmenin yöneticiler için geleneksel iş yapış tarzı olarak görülmesinden ziyade kasti bir seçim, bir yöntem olarak görülüp benimsenmesi konusunu gündeme getirmektedir. Bu durum, bu tipteki şirketlerde, kurumsallaşma alt yapısının oluşturulması sürecinin, süregelen esnek, dinamik ve yenilikçilik üreten yapıyı bozmadan etkin yönetimi nasıl destekleyebileceği yönünde yöneticileri yönlendirebilecek detaylı bir çalışma yapılabilirliğini düşündürmektedir.

Klan tipi şirketin etik değerlere bağlı bir koordinasyon ve denetim alanında olduğu çalışmada elde edilen sonuçlarla desteklenmiştir. Ancak, klan tipi şirketin merkezinin Anadolu'da olması, kurumsal değerlerin geleneksel aile değerleriyle pekiştirilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum geleneksel ve örtük bilgi odaklı iş yapış biçiminin devamlılığını pekiştirmektedir. Şirket merkezi Anadolu'da olmayan şirketler için, örtük bilgi odaklı esnek iş yapış biçiminin nasıl sürdürüldüğü ve aynı zamanda şirket değerlerinin devamlılığının nasıl sağlandığı ve bu kapsamda Batı tipi kurumsallaşmaya alternatif stratejilerin nasıl olabileceği ayrı bir çalışma konusu olabilir.

İkinci kısım, çalışma verilerinin toplandığı dönemde Dünya genelinde yaşanan Kovid-19 salgının işletmeler ve yönetim üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. Kovid -19 salgını nedeniyle getirilen yeni yasal düzenlemelerle işletmelerde yeni alt yapılar

oluşturulmuş, özellikle dijitalleşme alt yapısının güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerekliliği tüm işletmelerde iş yapış biçimlerinde değişikliklere sebep olmuştur. Bunların kalıcı olup olmadığı ileride yapılacak çalışmalar için bir araştırma konusu olabilir. Bu dönemde öngörülemeyen birtakım değişiklikler özellikle şirketlerin krizi minimum zararla atlması için uygun kriz yönetiminin önemine dikkati çekmiştir. Çalışmada piyasa tipi şirkette krizin yönetiminin, her iş sürecinde olduğu gibi bu dönem için de tanımlı olduğu, onay ve yetkiler çerçevesinde yürütüldüğü görülmüştür. Ancak küresel krizin ciddiyeti birçok boyutta önlemlerin hızlı alınması yönünde bir aciliyet ihtiyacı ortaya koymuştur. Piyasa tipi şirketin bu süreci kendi iş yapış yaklaşımıyla kurumsal bir sistematikte çözmüş olduğu görülmektedir. Ancak, dönemsel olarak hızlı üretilen çözümler şirketin anında çözüm üretebildiğine dair hem şirket çalışanları hem de araştırmacı açısından yanlış bir algının oluşmasına sebep olabilir. Ayrıca piyasa tipi şirkette Pandemi etkisiyle daha insan odaklı bir şirket haline geldiği yönünde vurgular da bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada klan tarzı geleneksel bir insan odaklı yaklaşımın bu şirkette olabileceği algısından kaçınmak için bu durum kriz yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır.

Bu dönemde şirketlerde hızlı dijitalleşme gerekliliği, daha önce yüz yüze iletişim üzerinden yürütülen bilgi akışı süreçlerinin büyük bir kısmının video-konferans ve yazılı kurumsal iletişim uygulamalarına kaymasına sebep olmuştur. Bu durum Klan tipi şirket açısından bakıldığında, araştırmacı açısından bu şirketin piyasa tipi kurumsallaşmanın bilgi akışı şeklini benimseme yolunda olduğu anlamında bir algıya yol açabilir. Ancak bütün olarak değerlendirildiğinde araştırmacı böyle bir küresel kriz ve Pandemi ortamında video konferans sisteminin klan tipi şirkette yüz yüze iletişim algısı yarattığını düşünmektedir. Klan tipi şirket katılımcıları video konferans gibi bir imkân olduğu için ve sıcak iletişimi bu sayede alışlageldiği gibi büyük ölçüde devam ettirebildikleri için memnun olduklarını belirtmektedir. Ayrıca video konferans sisteminin yaygınlaşmasıyla ilgili bu hızlı geçişi, katılımcılar, kendi içlerinde bir kurumsal iletişim modelinin uygulamaya geçirilmesi olarak algılamaktadır. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde klan tipi şirket katılımcılarının ifadelerinden bu şirkette olmaktan ve iş yapış tarzından çok memnun oldukları, video konferansın kalıcı dahi olsa iş yapış tarzı değişikliği yaratacak bir değişime sebep olmayacağı, zaman ve mekân avantajı da olan yeni yüz yüze iletişim şekli olarak benimseneceği izlenimi edinilmiştir. Çalışmanın sonuçları bu kriz özelinde iki şirketin temel iş yapış biçimlerinde

önemli değişikler olmadığı yönünde değerlendirilmiştir. Ancak, buradan yola çıkılarak, çevresel olasılıklar, örneğin, farklı kriz ortamlarında, değişken dinamik sektörlerde çalışmanın sonuçlarının nasıl olabileceği konularının ilerideki çalışmalar da değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Pandemi'ye bağlı bir başka kısıt ise Pandemi döneminde uzaktan çalışma koşulları sebebiyle görüşmelerin yüz yüze gerçekleştirilememesi ve görüşmelerin video konferans (Zoom.us) uygulaması üzerinden yapılmasından kaynaklı sorunlardır. Zoom.us görüşmelerinde, gün içinde toplantı aralarında kısıtlı bir zaman için ara sıkıştırılma ve bağlantı kopması, uygun olmayan mekân ve koşullarda görüşmelerin gerçekleştirilmeye çalışılması (gürültülü ev, araba), zaman tasarrufu yapılmaya çalışılması gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Araştırmacı bu kısıtı topladığı veri belli bir doygunluğa ulaşmadan kullanmama ve analize dahil etmeme yoluyla aşmış ve anlaşılmayan veya yarım kalan konular konusunda açılım için ek görüşme talep etmiştir. Niteliksel yöntemlerde yüz yüze görüşme kısıtı araştırmacı için gözlem sorununu da ortaya çıkarmaktadır. Ancak son dönemde Dünya çapında iş yapış biçimlerinde gerçekleşen gelişmelerin kalıcı olabileceği düşünüldüğünde, araştırmacıların farklı yol veya yöntemlerde gözlem yapması gerekliliğinin de ortaya çıktığı sonucuna varılabilir.

KAYNAKLAR

- Ahmad, A., Bosua, R.ve Scheepers, R. (2014). Protecting organizational competitive advantage: A knowledge leakage perspective. *Computers & Security*, 42: 27-39. doi: 10.1016/j.cose.2014.01.001
- Akdeniz, D. (2018). Türkiye’de hukuki ve idari açıdan düzenleyici ve denetleyici kurumların bağımsızlığına ilişkin değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57 (Temmuz), 1-19. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/38899/290535>
- Alavi, M. ve Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Arıkan, A.T. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *The Academy of Management Review*, 34 (4), 658-676.
- Arsıantaş, C.C. ve Afacan-Fındıklı, M. (2010). İMKB-50’de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 258-275. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/9248/115699>
- Aryges, N. S. ve Zenger, T.R. (2012). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. *Organization Science*, 23 (6), 1463-1657.
- Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. (2000). Organizational responses tp complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577-594.
- Augier, M. ve Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strtaegy and economic performance. *Organization Science*, 20 (2), 410-421.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28. <http://www.deuhyoedergi.org>
- Beckman T. (1999). The Current State of Knowledge Management. In J. Liebowitz (Ed.), *The knowledge management handbook* (pp.1-22). New York: CRC Press LLC.
- Berkman, Ü. ve Özen, Ş. (2008). Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition. In E. Davel, J. Dupuis, & J. Chanlat (Eds), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées* (pp.1-25). Québec: Presse de l'Université Laval et Télé- université (UQAM).
- Boisot, M. (1982). The codification and diffusion of knowledge in the transactional strategy of firms. *Keio Economic Studies*, 19(1), 57-77.
- Boisot, M. (1983). Convergence revisited: The codification and diffusion of knowledge in a British and Japanese firm. *Journal of Management Studies*, 1, 159-190. doi:10.1111/j.1467-6486.1983.tb00203.x
- Boisot, M. (1986). Markets and hierarchies in a cultural perspective. *Organization Studies*, (7): 2, 135-158. doi.org/10.1177/017084068600700204
- Boisot, M. (1995a). *A framework for learning in organizations, institutions and culture*. New York: Routledge.
- Boisot, M. (1995b). Is your firm a creative destroyer? Competitive learning and knowledge flows in the technological strategies of firms. *Research Policy*. 24(4), 489-506. doi: 10.1016/S0048-7333(94)00779-9
- Boisot, M. (1996). Institutionalizing, the Labour Theory of Value: Some obstacles to the reform of state-owned enterprises in China and Vietnam. *Organization Studies*, 17(6), 909-928.

- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the Information economy*. New York: Oxford University Press.
- Boisot, M. (2013). The Creation and Sharing of Knowledge. In J. Child & M. Ihrig, (Eds.), *Knowledge, Organization and Management: Building on the work of Max Boisot* (pp.109-129). London: Oxford University Press,
- Boisot, M. ve Canals, A. (2004). *Data, information and knowledge: Have we got it right?* Working Paper Series, WP04-002, Internet Interdisciplinary Institute (IN3). doi: 10.1007/s00191-003-0181-9
- Boisot, M. ve Child, J. (1988). The iron law of fiefs: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 507-527.
- Boisot, M. ve Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 600- 628.
- Boisot, M. ve Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Boisot, M., Child, J., Redding, G. (2011). Working the system. *International Studies of Management and Organization*, 41(1), 62-95. doi: 10.2753/IMO0020-8825410103
- Boisot, M., Lemmon, T., Griffiths, D., Mole, V. (1996). Spinning a good yarn: The identification of core competencies at Courtaulds. *International Journal of Technology Management*, 11 (3/4), 425-440. Doi: 10.1504/IJTM.1996.025442
- Boisot, M., Li. ve Y. (2007). Organization versus Market Knowledge: From Concrete Embodiment to Abstract Representation. In M. Boisot, I. MacMillan & K.Han (Eds.), *Exploration in Information Space: Knowledge, Agents, and Organization* (pp.109-147). London: Oxford University Press.

- Boisot, M., MacMillan, I., Han, K.S. (2007). Property rights and information flows. In M. Boisot, I. MacMillan & K. K.Han (Eds.), *Explorations in Information Space: Knowledge, agents, and organization* (pp.171-214). London: Oxford University Press.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Thematic analysis and code development: Transforming qualitative information*. London: Sage Publications.
- Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları* (F.Adaman, Çev). İstanbul: İletişim Yayınları. (Orijinal basım tarihi:1994).
- Buğra, A. (1998). Class, Culture, and State: An analysis of interest representation by two Turkish associations. *International Journal of Middle East Studies*, 30 (4), 521-539.
- Campbell, H. (2004). *Institutional change and globalization*. New Jersey: Princeton Universty Press.
- Canals, A. (2013). Knowledge in big science. In J. Child & M. Ihrig, (Eds.), *Knowledge, organization and management: Building on the work of Max Boisot* (pp. 143-155). London: Oxford University Press.
- Canals, A., Boisot, M., MacMillan, I. (2004). Simulating I-Space (Sim ISpace): An agent-based approach to modeling knowledge flows. *Working Paper*, Internet interdisciplinary Institute. (IN3): <http://www.uoc.edu/in3/eng/index.htm>
- Child, J. (1987). Information technology, organization, and the response to strategic challenges. *California Management Review*, Fall, 33-50. doi: 10.2307/41165265
- Child, J., Ihrig, M., Merali, Y. (2014). Organization as Information-a space odyssey. *Organization Studies*, 35 (6), 801-824.
- Choi, B. ve Lee H. (2003). An emprical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40, 403-417. doi:10.1016/S0378-7206(02)00060-5

- Choi, C.J. ve Lee, S. H. (1996). A knowledge-based View of cooperative interorganizational relationships, *Conference on Global Perspectives on Corporate Strategies*, International Institute for Management Development (IMD), Lausanne, Switzerland.
<https://www.researchgate.net/publication/326682980>.
- Chuang, F., M., Morgan, R. E., Robson, M. J. (2012). Clan culture, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: An exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267–286.
doi:10.1080/0965254X.2011.643914
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Coff, R.W., Coff, D. C., Eastvold, R. (2006). The knowledge-leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable. *Academy of Management Review*, 2, 452-465.
- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Commons, J. (1934). *Institutional economics: Its place in political economy*. New York: Macmillan.
- Conner, K.R. ve Prahalad, C.K. (1996). A Resourced-Based Theory of the Firm: Knowledge versus oppurtunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Corbel, P. ve Terziovski, M. (2007). Organizational excellence and the management of knowledge: To what extent can we build on the Knowledge-Based View of the Firm? *6th MAAOE Conference*, University of Versailles: St-Quentin-en-Yvelines, June.
- Corporate governance principles, (2003), *Capital Markets Board of Turkey*,
<https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/55>. (Erişim tarihi: Aralık 2019).
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; Merging or clear boundaries. *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.

- Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research Design*. (2.baskı). UK: Sage Publications, Inc.
- Cresswell, J.W. (2019). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri* (H. Özcan, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Orijinal basım tarihi 2016).
- Cresswell, J.W. ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39 (3), 124-139.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspectives in the research process*. London: Sage Publications.
- Çokgezen, M. (2000). New fragmentations and new cooperations in the Turkish bourgeoisie. *Government and Policy*, 18, 525-544. doi:10.1068/c9850
- Çolpan, A.M. ve Hiniko, T. (2008). Türkiye'nin büyük şirketler kesiminde işletme gruplarının iktisadi rolü ve çeşitlendirme stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 23-58.
- Dalkir K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Burlington. MA.: ElsevierButterworth-Heinemann Press.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54. doi:10.1108/13673270310505377
- Davenport, T.H. ve Prusak L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?* (G. Günay, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları. (Orijinal basım tarihi: 1998).
- Denford, J. S. ve Chan E.Y. (2011). Knowledge strategy typologies: Defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9 (2),102-119.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act* (2. baskı). New York: McGraw-Hill.

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dirlik, O. (2016). Türk iş sisteminin evrimi: Makro kurumsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-30.
<http://www.betadergi.com/yoad/yonetim/icerik/makaleler/14-published.pdf>
- Dirlik, S. ve Leblebici, H. (2016). Türkiye’deki işletmelerin tarihini anlamada iktisadi, politik, sosyal ve yasal bağlamın önemi. *İstanbul University Journal of the School of Business*, 45 (Özel sayı), 140-153.<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme>
- Djelic, M. L., Quack, S. (2008). Institutions and transnationalization. In R Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 299-325). London: Sage Publications.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*. 26 (September), 1120-1171.
- Edvardson, I.R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561. doi: 10.1108/01425450810888303
- Eloff, P. (2008). *Knowledge emerging form chaos: Organisational sensemaking as knowledge creation*. Doktora Tezi, Stellenbosch University, South Africa.
- Erçek, M. (2008). ‘Türk iş Sistemi’ne Tarihi Bakış: İktisadi devlet teşekkülleri ve holding yapısal reformlarının tarihi köken ve etkileşimleri üzerine bir deneme. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi*, Antalya.
- Evans, M. M. ve Alleyne, J. (2009). The Concept of knowledge in KM: A Knowledge domain process model applied to inter-professional care. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 147-161. doi:10.1002/kpm.331.

- Foss, J. N. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7 (5), 470-476.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Giddens, Anthony. (1984). *The constitution of society*. Oxford: Cambridge Polity Press.
- Grant, R. M. (1996a). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Granovetter, M. (1994). Business groups. In N. J. Smelser ve R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 453-475). Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*. 4 (1), 93-130.
- Granovetter, M. (2005). Business groups and social organization. In N.J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (2. edition) (pp. 429-440). Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Griffiths, D., Boisot, M., Mole, V. (1998). Strategies for managing knowledge assets: A tale of two companies. *Technovation*, 18 (8/9), 529-538. doi:10.1016/S0166-4972(98)00025-X
- Goto, A. (1982). Business groups in a market economy, *European Economic Review*, 19, 53-70. doi: 10.1016/0014-2921(82)90005-8

- Gökçen, Z., Sözüer, A., Arslantaş, C.C. (2012). Yönetim kurulu özellikleri ve şirket performansları: İMKB kurumsal yönetim ve İMKB 50 endekslerindeki işletmelerin karşılaştırılması. *Yönetim Yıl*, (23): 72: 77-89
<https://dergipark.org.tr/en/pub/iuiieyd/issue/9204/115536>
- Gökşen, Nisan Selekler, (2007). Makrokurumsal bakış açısı. S.Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s.331-378). Ankara: İmge Yayınevi.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252.
- Guilhon, B. (2004). Markets for knowledge: Problems, scope, and economic implications. *Economics of Innovation and the Technology*, 13(2), 165-181.
doi:10.1080/10438590410001628134
- Guillén, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 362-380.
- Güven, Y. (2008). Türkiye’de 1980 sonrası dönemde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının sektörel analizi ve ekonomik kalkınmaya etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 3(1), 75-97.
<https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880376.pdf>
- Hahad, S. (2017). Knowledge economy: Characteristics and dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 203-225. doi: 10.25019/MDKE/5.2.03
- Hakanson, L. (2010). The firm as an epistemic community: The Knowledge-Based View revisited. *Industrial and Corporate Change*, 19(6), 1801-1828. doi.org/10.1093/icc/dtq052
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. Garden City: NewYork: Anchor.
- Hall, J.R. (1990). Epistemology and socio-historical Inquiry. *Annual Review of Sociology*, 16, 329-351.

- Hamel, G., Doz Y., Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors, and win. *Harvard Business Review*, 67(2),133-139.
- Hansen, M. Nohria, T., Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106–116.
- Hedlund, G. ve Nonaka, J. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. In P. Lorange. Chakravarthy, B. Roos, & A. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation* (pp. 117-144). London: Blackwell.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hofstede, (1980). G. Motivation, leadership and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 1 (9), 42-63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Hong, J., Heikkinen, J., Blompqvist, K. (2010). Culture and knowledge co-creation in R&D collaboration between MNCs and Chinese universities. *Knowledge and Process Management*. 17 (2), 62-73. doi:10.1002/kpm.342
- Ihrig, M., Child, J. (2013) Max Boisot and the dynamic evolution of knowledge. In J.Child & M. Ihrig, (Eds.), *Knowledge, Organization and Management: Building on the work of Max Boisot* (pp.3-19). London:Oxford University Press.
- Ihrig, M., Nyphausen-Aufseb., D., Gorman, C.O. (2006). The Knowledge-Based Approach to entrepreneurship: Linking the entrepreneurial process to the dynamic evolution of knowledge. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1 (1-2): 38-58. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2006.008844>

- Jang, S., Hong, K., Bock, G.W., Kim, I. (2002). Knowledge management and process innovation: The knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 479-485. doi:10.1108/13673270210450582
- Jasimuddin, S.M., Klein, J.H., Connell, C. (2005). The Paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43 (1), 102-112. doi: 10.1108/00251740510572515
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keskin, H., Akgün, A.E., Günsel, A., İmamoğlu, S. Z. (2005). The relationship between adhocracy and clan cultures and tacit oriented KM strategy. *Journal of Transnational Management*, 10 (3), 39–53. doi:10.1300/J482v10n03_04
- Khanna, G., Gulati, R., Nohria, N. (1998). The Dynamics of learning alliances: Competititon, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 3 (19):193-210.
- Kim, W. C. ve P. Hwang (1992). Global strategy and multinationals entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23, 29–53.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 382-397.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corpotaion. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-646.
- Kogut, B. Ve Zander, U. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6 (1),76-92.
- Kozlu, C. (2013). *Kurumsal kültür: ABD, Japonya ve Türkiye’de başarılı şirket yönetimleri* (5. baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Kroeber, A.L., Kluckhohn C. (1952). Culture: A Critical review of concepts and definitions. *Papers, Peabody Museum of American Archeology & Ethnology, Harvard University Press*, 47 (1), 223.
- Kurumsal yönetim ilkeleri (2019). SPK, <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/10/0>. (Erişim tarihi, Aralık, 2019).
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies*, 18 (6), 973-996.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487-513.
- Lavie, D., Stettner, U., Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
<https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 93-107.
- Madhok, A. (1996). The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, 7 (September-October), 577-590.
- Manhart, M. ve Thalmann, S. (2015). Protecting organizational knowledge: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19 (2), 190-211.do:10.1108/JKM-05-2014-0198
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.
doi:10.1093/fampra/13.6.522

- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2. baskı). California: Sage Publications.
- Maskell, P. (2001). *Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster*. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921-943. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.921>
- Maylor, H ve Blackmon, K. (2005). *Researching business and management*. New york: Palgrave Macmillan. UK.
- Miles, M.B, ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2. baskı). California: Sage Publications.
- Moore, K. ve Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 8(2): 91-106. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00091.x
- Morrow, Susan L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52 (2), 250-260. doi:10.1037/0022-0167.52.2.250
- Nelson, R., S. Winter. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nielson, A.P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4),59-71. doi:10.1108/13673270610679363.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orc.5.1.14
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I., Toyoma, R., Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20. doi: 10.1093/icc/9.1.1
- Nonaka, I. ve Teece, D. J. (2001). Introduction. In I.Nonaka & D.J. Teece (Eds.) *Managing industrial knowledge: Creation, transfer, and utilization* (pp.1-13). London: Sage Publications.
- Nonaka, I. ve Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in Organization Knowledge Theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652.
- Ojha, A.K. (2004). Organizational forms in the electronic age, *Vikalpa*, 29 (3), 83-95. doi:10.1177/0256090920040307
- Oxley, J.E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A Transaction Cost Approach. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 13(2), 387-409. doi: 10.1093/oxfordjournals.jleo.a023389
- Oxley, J.E. ve Wada, T. (2009). Alliance structure and the scope of knowledge transfer: Evidence from U.S.-Japan agreements. *Management Science*, 55(4), 635-649.
- Ouchi, W.G. ve Price, R. L. (1978). Hierarhies, clans and Theory Z: A new perspective on organizations development. *Organizational Dynamics*, Autumn, 25-44.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual framework for the design and organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W.G ve Wilkins, G. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457- 483.

- Özcan, G. B. ve Çokgezen, M. (2003). Limitations of alternative capital formations: The case of Anatolian holding companies. *World Development*, 31(12), 2061-2084.
- Özçelik, D., Toktaş, N. P., Sargut, A.S. (2007). Türkiye’de ulusal iş sisteminin dönüşümü: Sektörlerin devlete bağımlılığı üzerine bir görgül çalışma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Özen, Ş. (2004). Örgütsel analizde Türkiye kaynaklı kurumsal kuram çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 89-100.
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar yeni sorunlar. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 237- 330). Ankara: İmge Kitabevi.
- Özen Ş. (2014). Recontextualising the new institutional conception of the state to the Turkish case. In R. Westwood, R. G. Jack, F. Khan, & M. Frenkel (Eds), *Core Periphery Relations and Organization Studies* (pp. 79-99). Basingstoke: Palgrave McMillan.
- Özen, Ş., & Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28(6), 825-851.
- Özen, Ş., Özçelik, D. (2008). Tüsiad ve Müsiad üyesi örgütler arası farklılıklar: toplumsal farklılaşma mı yoksa kuruluş dönemi etkisi mi? 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresi*, Antalya.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H.O. (2006). Bir örgüt kimliği olarak ‘Holding’ adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 45-84.

- Özkara, B.ve Kurt, M. (2004). Bir kurumsal değişim örneği olarak kamu yönetimi: “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 49-77.
- Özkara, B., Kurt, M., Karayormuk, K. (2008). Türkiye’de işletme grupları: Eskiler ve yeniler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2), 59-83.
- Öztürk, A., Sargut, A.S. (2017). *Kurumsal mantıklar, sosyal beceriler ve öğrenme ilişkisi*. VIII. Örgüt Kuramı sempozyumu. Çankaya Üniversitesi: Ankara.
- Öztürk, A., Sargut, A.S. (2019). Sosyal yapının belirleyici rolünün modern mantıklar ve profesyonellik düzeyi ilişkisine etkisi. 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya.
- Park, D.ve Krishnan, H.A. (2007). Transaction informational chracteristics and changes in corporate strategy and structure. *International Journal of Management*, 24 (2), 257-262.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. baskı). Sage Publications Ltd.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley& Sons, Inc.
- Perez, J. R. ve Pablos, P. O. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yöntemler* (D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi. (Orijinal basım tarihi:1998).

- Quinn, R.E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial mode of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36,123-155.
- Reed, R. ve DeFiliipi, R.J. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *The International Journal of Management Science*, 36, 206-220.
- Reus, T.H., Ranft, A.L., Lamont, B.T., Adams, G.L. (2009). An Interpretative systems view of knowledge investments. *Academy of Management Review*, 34 (3), 382-400.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12 (4), 430-443.doi: 10.1080/713698499
- Sampson, R.C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-Based and Transaction Cost Perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 25, 421-436. Doi:10.1002/mde.1199
- Sanchez, R. (2005). ‘Tacit knowledge’ versus ‘explicit knowledge’ approaches to knowledge management practice. In D. Rooney, G. Hearn & A. Ninan (Eds), *Handbook on the Knowledge Economy* (pp.191-203). UK.: Edward Elgar Publishing Ltd,
- Sargut, A. S. (1999). Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. *Utrecht Business Review*, 1 (1), 75-87.

- Sargut, A.S. (2001). Klanlar, ideal bürokrasi ve pazarlara karşı: Türk toplumunda yönetsel ve örgütsel yapılanmanın kurumsal temelleri, 9. *Ulusal yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.
- Sargut, A. S. (2003). “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde (s. 89-124). Ankara: Vadi Yayınları
- Sargut, A.S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma* (4. Baskı). Ankara: İmge Yayınevi.
- Schulz, M. ve Jobe, L.A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies an empirical exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12 (2001), 139-165.
- Schultze U., Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: Discourses and theoretical assumptions, *MISQ*, 26(3), 213- 242.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp.108-140). Chicago: University of Chicago Press.
- Selekler-Gökşen, N, Üsdiken, B. (2001). Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. *British Journal of Management*, 12, 325-340.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Simon, H.A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Smangs, M. (2006). The Nature of the business group: A social network perspective. *Organization*, 13(6), 889-909. doi:10.1177/1350508406068816

- Smit, T. (2014). The appropriability regime as a tool to measure knowledge protection". *3rd International Business Bachelor Thesis Conference*, Enschelede, The Netherlands. 27 june.
- Spender, J.C. (1996). Making knowledge as the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Spender, J.C. ve Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*. 17, 5-9.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17 (3), 9-24.
- Stratch, P. ve Everett, A.M. (2006). Knowledge transfer within Japanese multinationals: Building a theory. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 55-68.
- Swan, W., Langford, N., Watson, I., Varey R. J. (2000). Viewing the corporate community as a knowledge network. *Corporate communications: An International Journal*, 5(2), 97-106. doi:1108/13563280010372522
- Swan, J., Newell, S. ve Robertson, M., (2000). Limits of IT-driven knowledge management initiatives for initiatives for interactive innovation process: towards a community based approach. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*. doi:10.1109/HICSS.2000.926597
- Şahin, K. T., Nas, T. İ., Uzun, A. (2011). İş sistemlerinde ve kurumsal yönetim uygulamalarında yakınsama-ıraksama tartışması: Makro ve mikro bakış açısı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 55-73.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. In I. Nonaka & D.J. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer, and Utilization* (pp. 315-330). London: Sage Publications.

- Teece, D. J. (1981). The market for know-how and the efficient international transfer of technology, *Annals of the Academy of Political and Social Science*, 458, 81–96.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39–63.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible Assets. *California Management Review*, 4(3), 55-79.
- Teece D.J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: The role of the firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tektaş, Ö. (2008). Endüstriyel pazarlarda bilgi kaynaklarına verilen önemin kültürel farklılıklar açısından kavramsal olarak incelenmesi. *H.Ü. İİBF Dergisi*, 26(2), 239-255.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A Constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Uçak, N.Ö. (2010). Bilgi: Çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (4), 705-722.
- Üsdiken, B. (2008). Türkiye’de işletme grupları: Özel sayı’ya giriş. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı (1-2), 5-21
- Von Krogh, G. ve Roos, J., Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, Summer, 53-71.
- Wang, L. ve Buckland, M. (2016). From fief to clan: Boisot’s Information Space Model as a documentary theory for cultural and istitutional analysis. *Proceedings from the Document Academy*, 3(2), The University of Akron. doi: 10.35492/docam/3/2/10

- Wang, T., Libaers, D., Park, H.D. (2016). The paradox of openness: How product and patenting experience affect R&D sourcing in China? *Journal of Product Innovation Management*, 34(3), 250-268. doi: 10.1111/jpim.12359.
- Whitley, R. (1990). Eastern Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization. *Organization Studies*, 11 (1): 47-74.
- Whitley, R. (1994). Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15 (2), 153-182.
- Whitley, R. (1999a). Competing logics and units of analysis in the comparative study of economic organization: The comparative-business-systems framework in perspective. *International Studies of Management & Organization*, 29 (2), 113-126.
- Whitley, R. (1999b). *Divergent capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Wilkins, A.L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williamson, O.E.(1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E (1979). Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1987). The economics of organization: The Transaction Cost. *American Journal of Sociology*. 87 (3), 548-577.

- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The Analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 269-296.
- Williamson, O.E. (1995). Transaction Cost Economics and Organization Theory. In (O.E. Williamson (Ed.), *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* içinde (pp.207-249). Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O.E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. 20,1087-1108.
- Williamson, O.E. ve Ouchi, W.G. (1981). The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. In “H. Van de Ven & W. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 347-370). New York:Wiley.
- Wolter, C. ve Veloso, F.M. (2008). The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences. *The Academy of Management Review*, 33(3), 586-605.
- Yang, S.M., Fang, S.C., Fang, S.R., Chou, C.H. 2013. Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The Ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 346-358.
- Yaprak A. ve Karademir, B., Osborn, N. R. (2007). How do business groups function and evolve in emerging markets? The case of Turkish business groups. *Advances in International Marketing*, 17, 275–294. doi:10.1016/S1474-7979(06)17010-6
- Yaşar, M. (2018). Nitel araştırmalarda nitelik sorunu. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 55-73. doi: 10.21666/muefd.426318
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61797/924432>

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48 (2), 311-325. doi:10.1111/ejed.12014
- Yin, R. K. (2003). *Application of case study research* (3. baskı). London: Sage Publications.
- Yu, T. Ve Wu, T. (2011). Bureaucratic Hierarchy: A study on the organizational culture of China's SOEs. *International Journal of Business and Management*, 6 (2), 139-146.
- Yui, D. W., Lu, Y., Bruton, G.D., Hoskinson, R.E. (2007). Review paper: Business Groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1551-1579.
- Yurtoğlu, B. (2000). Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Emprica*, 27, 193-222. doi:10.1023/A:1026557203261
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zack, M. H. (2003). Rethinking the Knowledge-Based organization. *Sloan Management Review*, 44 (4), 67-71.
- Zahra, S.A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zaim, H. (2010). Türkiye' de bilgi yönetimi uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 762-782. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/891/9936>

Ek 1: Görüşme Formu

Bu çalışmanın amacı örgütlerde bilgi kullanım biçimlerinin örgütlerin bilgi koruma davranışlarına olan etkilerini belirlemektir. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı için hazırlamakta olduğum Doktora Tezi çalışması için kullanılacaktır. Soruları yanıtlayanların kimlikleri kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılarınız için teşekkür ederim. Görüşmemizi izninizle kaydediyorum.

KİŞİSEL SORULAR:

1. Holding/ Gruptaki göreviniz:
2. Holding/Gruptaki çalışma süreniz:

1. Genel olarak Bilgi yönetimi ile ilgili yazında kişiden belgeye veya kişiden kişiye yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir? Firmanızdaki bilgi yönetimi uygulamaları hakkında neler söylersiniz?

.....
.....

2. Bilgi yönetimi yazınına göre firmaların kullandıkları bilgi türleri arasında bilginin yapılandırılması derecesine göre (kodlanması ve soyutlanması) farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Yapılandırılmış bilgiye örnek olarak bilimsel veya teknik bilgi, (semboller ve sayılarla ifade edilebilen) yapılandırılmamış bilgi türlerine örnek olarak ise daha çok yüz-yüze aktarılan uzmanlık veya ustalık bilgisi (bağlamsal ve kişisel) türleri verilebilir. Firmanızda hangi bilgi türü ağırlıklı olarak kullanılmaktadır?

.....
.....

3. Bilgi akışı ile ilgili olarak, Firmanızda Bilgi iletişim teknolojileri uygulamalarında (video-konferans, telefon, lotus notes, Microsoft exchange vb) hangileri sıklıkla tercih edilmektedir?

a. Kullanılan veya tercih edilen uygulamaların avantajları veya dezavantajları nelerdir?

b. Firmanızda departmanlar arası, merkez ve bağlı firmalar arasında bilgi akışı/bilgi erişimi nasıldır? Siz örneğin kendi alanınız dışında bir bilgiye erişim sağlamak istediğinizde bu bilgiye ne gibi yollarla ulaşırsınız?

.....
.....

4. Firmanızdaki çalışanlar arasındaki İlişkilerin yapısı hakkında neler söylenebilir?

a. (Sizce firmanızdaki çalışanlar katkılarını daha çok bireysel katkıları olarak mı yoksa gruba katkıları yönünde mi değerlendirmektedir?)

.....
.....

5. Çalışanların kurum değerleri ve geleneklerine uyumu nasıl sağlanmaktadır?

.....
.....

6. Firmanızda denetim süreçleri ve performans değerlendirmesi nasıldır?

a. Hangi yöntem ve uygulamalar kullanılmaktadır?

b. İç denetim ve dış denetim süreçlerinden hangisi daha etkin bir denetim yoludur?

c. İç denetim ihtiyacını ortaya çıkartacak sebepler neler olabilir?

.....
.....

7. Firmanız için rekabet avantajı yaratacak değerli bilgiyi tanımlar mısınız?

a. Kritik bir kaynak olan bilgiden elde edilen değer kavramı ile ilgili neler söylenebilir?
Başarı ölçütleri nedir?

-
-
8. Bilgi yaratımı (ürün ve süreç yeniliği, yeni teknoloji) süreçlerinin yapılandırılması ile ilgili olarak kullanılan belirli uygulama ve yöntemlerden söz edilebilir mi? İş süreçlerinde anlık yöntemlere nasıl bakılır?
-
-
9. Firmanızın piyasadaki rekabet avantajını sağlama ve koruma ile ilgili ile bakış açısı nasıldır?
- a. Ana faaliyet sektörünüzdeki şirketinizin piyasada rekabet avantajı yarattığını düşündüğünüz belirgin özellikleri nelerdir?
- b. Ana faaliyet sektörünüzde şirketi rakiplerinden ayırtıcı ürünleriniz var mı?
-
-
10. Ar-Ge hakkında bilgi verebilir misiniz? Örneğin, Ar-Ge ne anlama geliyor, nasıl bir yapısı var?
- a. Firma olarak katkı sağladığınız ya da faydalandığınız Ar-Ge uygulamaları var mı? (Ör. Üniversiteler, Teknokentler, bağımsız Ar-Ge merkezleri).
- b. Tercih ettiğiniz Ar-Ge uygulaması yönteminin amacı ve avantajları nedir? (İçerideki Ar-Ge departmanı haricinde dış kaynaklardan Ar-Ge desteği alıyor musunuz?).
-
-
11. Firmanızın yürüttüğü ortak girişim türlerine örnek verebilir misiniz? Bu girişimlerde bilgi paylaşımının sınırları nelerdir? (Bu sınırları belirleyen kriterler nelerdir?)

-
-
12. Firmanız yöneticilerinin gelirleri KPI'larla (Temel Performans Göstergeleriyle) belirleniyor mu ve bu KPI'lar (Temel Performans Göstergeleri) hangi temel göstergeleri ve dönemi kapsıyor? Son çeyrek, bir yıl...

-
-
13. Firmanın personelin davranışlarına etki eden yazılı olmayan firma kurallarından veya değerlerinden örnekler verebilir misiniz? Şirketi bir arada tutan kurumsal değerler hakkında neler söylersiniz?

-
-
14. İşe alım süreçlerinde öncelikli aradığınız kriterler nelerdir? İşe alım süreçlerinde adaylar değerlendirilirken kurum değerlerine yatkınlığın etkisi nasıldır? Teknik yetkinliğinin önüne geçer mi?

-
-
15. Grup içerisindeki firmaların süreçlerinin denetimine ve bu denetimin sıklıklarına nasıl karar verilir? Bazı firmalara daha az/çok/ad-hoc denetim gider mi?

-
-
16. Bilgi yönetimi yazınında bilginin saklanması ve paylaşılması ile ilgili olarak BİT (bilgi iletişim teknolojileri) yatırımları öne çıkmaktadır. Firmanızda BİT üzerine yapılan yatırımlarının ağırlığı nedir? Yıllık bütçeden belirli oran ayrılıyor mu?

.....
.....

17. Firmanızda üst düzey yöneticiler ne sıklıkta değişmektedir?

- a. Bilgi yönetiminde bilginin korunması ve paylaşılması çerçevesinde firmanızda personel değişim oranının az olmasının etkileri neler olabilir?

.....
.....

18. Firma çalışanlarınızın motivasyonu artırmak ve kalıcı kılmak için uyguladığınız yöntemler var mıdır? (Ör. İş memnuniyeti ölçümü yapılmakta mıdır?)

.....
.....

19. Firmanızda üst seviye bir pozisyon için içeriden bir terfi yapmayı dışarıdan bir işe almaya tercih eder misiniz?

.....
.....

20. Bilgi güvenliği kapsamında ne tür uygulamalar veya yapılar bulunmaktadır. Bu konuda oluşturulmuş komiteler, yapılar mevcut mudur? Dokümantasyon, ulaşılabilirlik ve firmanın elde ettiği bilgileri saklamak için çalıştırdığı bir elektronik veri sistemi var mı? Erişim kontrolü ile ilgili teknik mekanizmalar kullanıyor mu?

.....
.....

Bunların dışında konuyla ilgili eklemek istediğiniz hususlar var mıdır?

Teşekkürler

Ek 2: Piyasa Şirketlerinin Sektörel ve Coğrafi Dağılımı

		Coğrafi Dağılım	
Sektörel Dağılım		İSTANBUL	246
		İZMİR	37
		ANKARA	33
		KOCAELİ	14
		BURSA	12
MALİ KURULUŞLAR	128	KAYSERİ	8
HOLDİNGLER VE YA	47	ADANA	4
GAYRİMENKUL YATIR	33	KONYA	4
METAL EŞYA, MAKİNE	33	AYDIN	3
TOPTAN VE PERAKE	31	BALIKESİR	3
KİMYA, PETROL KAU	30	DENİZLİ	3
GIDA, İÇKİ VE TÜTÜN	28	ISPARTA	3
TAŞ VE TOPRAĞA DA	26	NİĞDE	3
DOKUMA, GİYİM EŞY	24	BOLU	2
METAL ANA SANAYİ	18	GAZİANTEP	2
BİLİŞİM	17	HATAY	2
BANKALAR VE ÖZEL	13	KÜTAHYA	2
KAĞIT VE KAĞIT ÜRÜ	13	MANİSA	2
ELEKTRİK GAZ VE SU	9	TEKİRDAĞ	2
İNŞAAT VE BAYINDIR	9	TRABZON	2
MENKUL KIYMET YAT	9	UŞAK	2
ULAŞTIRMA	8	AMASYA	1
FINANSAL KİRALAMA	7	ANTALYA	1
GİRİŞİM SERMAYESİ	7	ÇANAKKALE	1
SİGORTA ŞİRKETLER	7	DÜZCE	1
ARACI KURUMLAR	5	ERZİNCAN	1
ORMAN ÜRÜNLERİ VE	5	KAHRAMANİ	1
GAYRİMENKUL FAAL	4	KARABÜK	1
İDARİ VE DESTEK HİZ	4	KIRŞEHİR	1
MADENCİLİK, KÖMÜR	4	MARDİN	1
SPOR FAALİYETLERİ	4	MERSİN	1
TARIM, ORMAN VE BA	3	ORDU	1
DİĞER İMALAT SANA	2	SAMSUN	1
HABERLEŞME	2	Viyana	1
İNSAN SAĞLIĞI VE S	2	YALOVA	1
HUKUK VE MUHASEE	1	YOZGAT	1
SAVUNMA	1		
		Grand Total	404
		Sektörel + Coğrafi Dağılım	
		İstanbul	39
		Anadolu	8
		Toplam	47

Ek 3: Piyasa Şirketi Örneğinin Bulunduğu Örneklem Kümesinden Seçim Aşamaları

	Şirket halka açık mı?	Birden fazla iş kolunda faaliyet gösteriyor mu?	Merkezi İstanbul'da mı?	Kurumsal yönetim ilkeleri uyum - Kurumsal Yönetim / Denetim Komiteleri Risk Komiteleri	Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu'nun aynı kişi olmasına ilişkin bilgi	İç kontrol birimi tarafından denetim kuruluna veya diğer ilgili komitelere sunulan rapor sayısı	En son yönetim kurulu performans değerlendirmesinin tarihi	Yönetim Kurulu Üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olabilecek zararın, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edildiğine ilişkin KAP duyurusunun bağlantısı	YK üyesi kaç kişidir	Bağımsız üye sayısı
...	EVET	EVET	KONYA							
...	EVET	EVET	ANKARA							
...	EVET	EVET	KONYA							
...	EVET	EVET	İZMİR							
...	EVET	EVET	ANKARA							
...	EVET	EVET	KOCAELİ							
...	EVET	EVET	ANKARA							
...	EVET	EVET	USAK							
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	4	0
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	4	0
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	4	0
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	NA	NA	NA	NA	NA	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişidir.	3	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	12	4
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	0	Yoktur.	Topluluk şemsiye sigortası I	8	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	0	Yoktur.	Topluluk şemsiye sigortası I	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	0	Yoktur.	-	4	1
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	-	0	Yoktur.	-	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	-	0	Yoktur.	-	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	İlk görevlendirme	0	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	0	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	0	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	3	Yoktur.	-	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	4	Yoktur.	Yönetim Kurulu Üyeleri göre	11	4
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	1	Yoktur.	-	13	5
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	20	Yoktur.	-	11	4
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	3	Yoktur.	Grup yönetici sorumluluk si	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	6	Yoktur.	Yönetici sorumluluk sigorta	7	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	32	Yoktur.	Ana ortak Türkiye İş Bankası	9	3
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	6	Yoktur.	Yönetim Kurulu Üyelerinin g	12	4
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	4	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	9	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	4	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	9	3
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	4	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	6	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	6	Yoktur.	Bulunmamaktadır.	13	5
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	2	1 Haziran 2018	Bulunmamaktadır.	8	3
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	-	4	2017 yılı içinde	Bulunmamaktadır.	5	2
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	18	Eylül 2018	Şirketin sermayesinin %25	9	3
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	4	Eylül 2017	https://www.kap.org.tr/tr/EI	11	4
...	EVET	EVET	İSTANBUL	VAR	Aynı kişi değildir.	2	Eylül 2018	https://www.kap.org.tr/tr/EI	7	2

Ek 4: Kod Etiketleri

Kod/Temalar	Örnek Kod Alıntısı	Kodun Tanımı
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1. Bilginin Yapısal Özellikleri/1.1. Genel olarak Bilgi Yönetimi/Belgeden Belgeye /Ciddi Bir Yapılanma	“Biz de formlar üzerinden aktarım söz konusu...Belgeden belgeye yani kişilere bağlı olmayan bir sistemle yürütüyoruz artık. Hatta bazen hayatımızı zorlaştıracak kadar.”	Kodlanmış bilgi stratejisi ve belgeli/ kayıtlı aktarım biçiminin temel oluşturduğu ‘belgeden belgeye’ bilgi yönetimi biçimi.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1. Bilginin Yapısal Özellikleri/1.1. Genel olarak Bilgi Yönetimi/Kişiden Kişiye/Yüz yüze Aktarım	“Herhalde bizim kurumla ilgili daha çok kişiden kişiye kavramını daha fazla kullanırım...O da biraz şirketin kültürü ve insanlar arasındaki ilişkilerin derinliği ve devamlılığıyla alakalı. Dolayısıyla ikisi arasında bir ağırlık varsa daha çok ‘kişiden kişiyedir.’”	Kodlanmamış bilgi stratejisi ve iletişimsel ve yüz yüze aktarım biçiminin temel oluşturduğu kişiden kişiye bilgi yönetimi biçimi.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1. Bilginin Yapısal Özellikleri/1.1. Genel olarak Bilgi Yönetimi/Hibrit Bir Yapı	“Bizim şirketimizde her ikisini de görebiliyoruz aslında. Kişiden belgeye yani prosedürlerle, standart operasyonel planlarla, playbook (klavuz)dediğimiz aslında bir iş nasıl yapılır bunu da içeren bazı dokümanlarla bunu aktarabiliyoruz... Ama aynı zamanda hani bilginin kişiden kişiye geçtiği alanlar da oldukça fazla.”	Hem ‘kişiden kişiye hem belgeden belgeye bilgi aktarım biçimlerinin birlikte kullanıldığı hibrit bilgi yönetimi biçimi.
Klan ve Piyasalarda Bilgi	“Bizde bütün dokümanlar kaydedilirken bilgisayara	Şirkette kayıtlı/

Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.2. Kullanılan Bilgi Türü/Gizli Bilgi Sınıflandırması	sınıflandırılır...üç tane seviyesi var.”	yapılandırılmış ve gizlilik derecesine göre sınıflandırılmış biçimde kullanılan bilgi türü.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.2. Kullanılan Bilgi Türü/ Eşit Ağırlıklı: Teknik ve Bilimsel	“Bu tabi şeye, iş alanına göre değişebilir... Yani her ikisi de var aslında biz bir sanayi teknik üretim yapan bir şirket olduğumuz için her ikisi de var.”	Bilgi yönetimi yazınına göre, firmada hem yapılandırılmış ‘Teknik ve Bilimsel’ hem yapılandırılmamış ‘ustalık ve uzmanlık’ bilgi türlerinin birlikte kullanıldığı durumların olması.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.2. Kullanılan Bilgi Türü/Ustalık ve Uzmanlık Bilgisi	“Teknik bilgidен ziyade yapılandırılmamış bilgi dediğimiz karşılıklı konuları net ve açık bir şekilde konuştuğumuz ve telaffuz ettiğimiz bilgi daha ön planda benim gözümde.”	Şirkette yapılandırılmamış kodlanmamış ve ‘Ustalık ve uzmanlık’ bilgi türlerinin ağırlıklı kullanımı.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.2. Kullanılan Bilgi Türü/1.2.Kullanılan Bilgi Türü/Teknik ve Bilimsel Bilgi	“Ben ayrıldığım zaman yerime gelecek kişinin de aslında benzer şeyi yapabiliyor olması lazım. Bu yüzden prosedür ve kılavuzlar tanımlanır bizde. Yapılan işi tanımlarsın, o yüzden de bir sonraki gelen kişi o prosedürlere bakıp o işi devam ettirebilir.”	Bilgi yönetimi yazınına göre, şirkette yapılandırılmış (semboller ve sayılarla ifade edilebilen)teknik ve bilimsel bilgi türlerinin ağırlıklı kullanımı

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/BİT/Kurumsal Yazılı Teknik iletişim	“Tabi besleyici mail grubu, yazışmalar, Whatsapp bile hayatımızda çok etkin oluyor. Hemen tık tık tık yazıp atıyoruz.”	Bilgi akışı ile ilgili olarak şirkette kullanılan Bilgi İletişim teknolojileri uygulamalarında yazılı ve kayıtlı iletişime izin veren uygulamalar.
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/BİT/Video Konferans (VK)	“...Şu an neredeyse görüşmelerimizin yüzde 100’ünü video konferans üzerinden sizinle yaptığımız gibi görüşme şeklinde sağlıyoruz.”	Bilgi akışı ile ilgili olarak şirkette kullanılan Bilgi İletişim Teknolojileri uygulamalarında ‘Video-Konferans’ sistemi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/BİT/Video Konferans (VK)/VK Dezavantajlar	“Fiziksel temas gibi de olmuyor yani, ne teknik olarak ne duygusal olarak biz de onu yaşıyoruz açıkçası”	Bilgi akışında şirkette kullanılan Bilgi iletişim teknolojileri uygulamalarında kullanılan Video-Konferans sisteminin çeşitli dezavantajları
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/BİT/Video Konferans (VK)/Avantajlar	“...Pandemi dönemi sonrasında da bu tele-konferans sisteminin çok etkin kullanılacağı kanaatindeyim. Çünkü inanın mesela örnek vereyim kendimden mesela en ufak bir toplantı için Ankara, İstanbul zaman kaybı...”	Bilgi akışında firmada kullanılan Bilgi iletişim teknolojileri uygulamalarında kullanılan Video-Konferans sisteminin avantajları

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/BİT/Telefon/Tel ekonferans	“...Onun dışında şeyleri de kullanıyoruz, birtakım çok gerekli durumda yüz yüze toplantıların yapılması ya da işte tele konferans, video konferans görüntülü olmayan telekonferans sistemlerini de kullanıyoruz.”	Bilgi akışında firmada kullanılan bilgi iletişim teknolojileri uygulamalarından telefon ve tele-konferans sistemleri
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme	“...O yüzden de sektörün dinamiklerine göre, iletişim teknolojilerinin (IT) yatırımlarının yüzdesi değişir. ... grubunun sektörel bazda eşleniklerine bakıldığında, bütçe içinden IT ye ayırdığı pay sektörün ortalamasının üzerindedir.”	Bilgi stratejisi ve yönetiminde BİT yatırımları/dijitalleşme
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme /Call Center (Çağrı merkezi/müşteri hizmetleri)	“...mesela 4 yıl önce bilgi sistemleri call center (çağrı merkezi/müşteri hizmetleri) gibi bir şey kuruldu. Bilgi merkezi olarak orda siz teknik anlamda her türlü sıkıntılarınızı arayıp çözebiliyorsunuz...”	BİT yatırımlarında Call Center (çağrı merkezi/müşteri hizmetleri) örneği
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme /Bulut Teknolojisi	“...Bunun için işte son teknolojiler takip edilir dijital teknolojiler. İşte I-Cloud (bulut teknolojisi) falan gibi, bunların cyber nete (siber ağ) karşı korunması gibi şeyler vardır,	BİT yatırımlarında I-Cloud/Bulut Teknolojisi örneği

	çalışmalar da var. Hem bizde hem Holdingde...”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme /ERP Kurumsal Kaynak Planlaması) Yatırımları	“...Şimdi tamamını konsolide etmek hem raporsal hem bütçesel anlamda için bütün grubun SAP’ye (Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine) geçilmesi için hızlı aksiyon içerisindeyiz epey bir para harcadık.”	BİT süren yatırımları/ ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) Örneği
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme /ERP Sistemleri	“Temel olarak e-maillerle (e-posta) ulaşabiliyorum ve şeylerle ortak shared platformlar (ortak alanlar) üzerinden ulaşıyorum bu bilgilere. SAP (Kurumsal Kaynak Planlaması) vardır, dijital çözümler vardır. Biliyorsunuz bunlar aslında şu dönemlerde üretilmiş şeyler değil eskiden beri var. SAP (Kurumsal Kaynak Planlaması) kullanıyoruz.”	BİT uygulamalarında yıllardır kullanılan sistemler/ oturmuş ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Dijitalleşme /Uyarlanmış Sistemler	“customized (uyarlanmış) bu türden sistemlerimiz var, diğer taraftan her şey yani elektronik ortamlarda tutulmakta, dediğim gibi ürün adı zikredemiyorum değişik customized (uyarlanmış)”	BİT uygulamalarında kullanımda olan şirketlere özel uygulamalar
Klan ve Piyasalarda Bilgi	“... O yüzden daha çok	Bilgi erişiminde toplantı

Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Toplantı/Yüz yüze	operasyonel tarafta da bir holding olduğu için yapımız, bahsettiğiniz gibi bilgi iletişimi konusunda ihtiyaç olduğunda iştiraklerle beraber konuşarak gelişen bir yapı var.”	yoluyla ve yüz yüze iletişim yöntemi ve niteliği
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Tanımlı Yöntem ve Yollarla	“...Bunun mutlaka biraz önce de söylediğim gibi, belli yöntemler ve belli tanımlı yöntem ve yolları izleyerek bu bilgilere, yani benim faaliyet alanım, ilgi alanım dışındaki bilgilere de dediğim gibi onay süreçlerini takip etmek suretiyle ulaşabilirim.”	Departmanlar arası bilgi akışının belirli prosedürlerle tanımlı olması (yetki ve onay süreçlerinin olması)
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Holding Ortak Alanı	“...Bilgiye erişimle ilgili bizim portalımız (ortak alan) var kullandığımız. Ortak alanda dosyalarımızı saklıyoruz...”	Departmanlar arası bilgi akışında bilginin arşivlendiği ortak platformlar üzerinden bilgi erişimi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Yönetici iletişim Ağı	“...öncelikle alt yapıyı görmek için internet ortamında bilgiyi yazıp genel bir anlam değerlendirmesi devamında orayla kalmayacağım tabi devamında bu konuyla alakalı yetkin biriyle, etrafımda olan yetkin biriyle bu konuyu tartışmak, değerlendirmek çünkü hazırlıklı olmam	Yöneticinin kendi alanı dışında ihtiyaç duyduğu bir bilgiye kendi yöntemlerini kullanarak ulaşmasıyla ilgili örnekler

	gerekiyor.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/1.1. Bilginin Yapısal Özellikleri ve Yayılımı/1.3. Bilgi Akışı/Erişimi/Pandemi Süreci Yeni Uygulamalar	“Şöyle bu Pandemi süreciyle birlikte bazı şeyler çok hızlandı. Hızlanmasıyla birlikte bu işlere ayrılan paraların ağırlığı da arttı...bugün hemen hemen her bir yönetim kurulunda dijital transformasyon konuşuluyor ve ‘cyber security’ (siber güvenlik) konuşuluyor.”	Pandemi sürecinde bilgi erişiminde kullanılan yöntemlerin farklılaşması (dijital altyapının anlamının değişmesi, yüz yüze veya toplantıyla bilgiye erişim yerine video konferans sistemi kullanımının artması)
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/2.İlişkilerin Yapısı/Takımdaşlık	“...Bazen bazı hedefler, şirketin ya da topluluğun hedeflerini destekler nitelikte belirlenebiliyor. Yani hem kişisel hem şirket ya da topluluğun hedeflerine destek olacak şekilde hedefler belirleniyor ve performanslar da buna göre ölçülüyor.”	Performans ölçüm kriterlerinde hem bireysel hem takım performansının değerlendirilmesi, takım oyuncusu olarak hareket etmeye verilen önem
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/2.İlişkilerin Yapısı/Gruba katkı/Ekip Ruhu	“...Fakat dediğim gibi ekibe katkı sağlayabilmesi için bir çalışanın ilk önce kendi nezdinde de başarılı olması lazım...Ama egoist olarak veya sadece kendi başarıların üzerine veya ekibin başarısızlığını rağmen olabilecek yani ekibin başarısızlığına rağmen kendinin başarılı olması	Bireysel performansın grup başarısına katkısı yönünde öne çıkması veya birlikte değerlendirilmesi

	bizim de grup içinde çok da rastlaşmadığımız çok da takdir edilen bir durum olamaz.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/2.İlişkilerin Yapısı/Gruba katkı/Ekip Ruhu /Kuruma Sadakat ve Gönül Bağı	“...Biraz daha kuruma çok sadakat çok bağlılığımız, gönül bağımız var diyebilirim. Yani daha çok böyle gönül bağlılığıyla böyle ücret, bilmem ne öyle şeyler değil de bir gruba ait olma duygusu sanki bizi mutlu ediyor gibi çalışıyoruz.”	Çalışanların şirketlerine sadakat ve gönül bağı gibi manevi duygular beslemesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/2.İlişkilerin Yapısı/Gruba katkı/Ekip Ruhu /Anadolu Grubu Olma Özellikleri	“...ama bölgede profesyonel hayatın kuralları işlemiyor daha ilişkilerin sıcak olduğu kendine değer verilirse o değeri şirketine yansıtacağı ya da şirket değerlerini yansıtacağı ilişkilerin önemli olduğu bir bölgedeyiz...”	İnsanı merkeze alan Anadolu Coğrafyasına ait değerler kümesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/2.İlişkilerin Yapısı/Gruba katkı/Ekip Ruhu /Aile Gibi Olma	“...Yazılı olmayan kurallar şöyle, çalıştığımız grubun önceliği, büyük bir aile olarak görür. Büyük bir aile olarak görmesini de çeşitli sosyal yardımlarla desteklerler. Yemeklerle organizasyonlarla yaşatılan bir kurum kültürü var açıkçası bizde.”	Çalışanların büyük bir ailenin bir üyesi olarak görülmesi, davranış kalıplarının ve beklentilerin buna göre oluşturulması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/3.Amaç	“...Öncelikle aile, öncelikle insan "insan odaklı insan odaklı insan odaklı" onun için çalışanlarımıza	Bireysel amaçların ve şirket amaçlarının

Uyumu/ Şirketin Devamlılığı /Karşılıklılık	değer katmaya çalışıyoruz. Nasıl katıyoruz, onların bize değer katması için her türlü sıkıntıya iniyoruz. “	birlikte kazanım ilkesi çerçevesinde karşılıklı uyumlanması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/3.Amaç Uyumu/ İş Etiği	“Bunlar şey, bizim “code of conduct”ımız (iş etiği kuralları)var Holdingin sunmuş olduğu. Bu şirkette nasıl çalışılır, bireylerin rolleri nelerdir gibi. Burada etik kurallardan tutun şirketin değerlerine kadar bunların hepsi listelenmiştir.”	İş etiğinin yazılı tanımlı kurallar çerçevesinde olması ve çalışanların bu çerçeveye uyma taahhütlünün alınması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/3.Amaç Uyumu/ İş Etiği /Kurum Değerleri ve İş Yetkinliği ilişkisi	“Bir kere bizim değerlerimize göre işe alım yapıyoruz en baştan. İşe alım sorularımız bu çerçevede yapılandırılmış. Sonrasında da bu değerlerle ilgili bizim performans sisteminde yetkinlikleri.”	Kurum değerlerinin iş yetkinliği ve performansla ilişki olması ve tanımlı/yazılı olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/3.Amaç Uyumu/ İş Etiği /İş Yapış Biçimi ve Değerlerin Yazılı Olması	“Aslında birçok şeyimiz yazınsal dokümanlar çerçevesinde yürütülür. Çünkü biz regüle bir şirketiz demiştik. Yani şirketin devletin belirlemiş olduğu kurallar bizim ana çerçevemiz faaliyetlerimizin... Dolayısıyla, yazınsal olmayan konularda, yazılı kuralları da dikkate alarak yerleşik uygulamalarımız çerçevesinde, şey yaparız.”	İş yapış biçimi ve değerlerin etik kurallar çerçevesinde yazılı olması

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/3.Amaç Uyumlu/ İş Etiği /Çalışandan Beklentilerin İletişim Modeliyle Aktarımı	“...Bir kere bunu yaşarlar. Yani üst yönetimin kendilerinden beklentileri, üst yönetimin iş yapma biçimi, iletişim biçimi, iletişim modeli. Dolayısıyla bu aşağıya doğru yaygınlaşır... Artı bizim etik kurallarımız vardır ve her yıl etik kurallarımızla ilgili eğitimler verilir...”	Çalışandan beklenen davranış modelinin sürekli olarak belirli iletişim araçlarıyla/yollarıyla iletilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? /Halka Açık Şirket Yükümlülükleri	“Her yıl bazı denetçiler gelmek zorunda. Yani çünkü biz public (halka açık) şirketleriz yani dışarıya açığız. Ve burada transperancy (şeffaflık) gereği şeffaflık gereği yapmamız gereken çalışmalar vardır.”	Halka açık bir şirket olmanın verdiği yükümlülükleri yerine getiren denetim modelinin uygulanması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? /Sık Denetim	“Biz çok fazla denetleniyoruz aslında fazla denetleniyoruz. Bence gereğinden fazla”	Denetimin sıklığının iş süreçlerinde belirgin bir şekilde hissedilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır?	“...Holding de ki denetim birimi bütün denetim birimleri ile görüşür, belli bir rutinde bütün departmanların denetim şeyi var,	Denetin sıklığının bazı sektörlerde veya konularda daha sık

/Sık Denetim/Bazı Sektörlerde /Konularda Daha Sık	bazı süreçleri her sene denetliyoruz, çok kritik süreçleri, hakikaten çok paraya dokunan çok kritik çok rekabete muhtaç sektörler...”	olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? /Ad-Hoc Denetimler	“...Ya şöyle yeni kurulmaya çalışan periyodik olarak yeni denetimler oluyor. Bu denetimlerin bilinen tarihleri var bir de ad hoc (sürpriz/soruna özel) olarak sürprizler var...Hem belli periyotlarda hem de ad-hoc anlık denetimler bundan sonra olmaya da devam edecektir ikisi de var.”	Düzenli denetime ek olarak sürpriz/soruna özel (ad-hoc) denetimlerin olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? \Dış Denetim	“Ayrıyeten bizim dışarıdan almış olduğumuz servisler de vardır. Bu servisler sadece finansal değil aynı zamanda yine müşteri ayaklarıyla ilgili, çalışan ayaklarıyla ilgili, iş güvenliği ile ilgili denetlemelerimiz vardır. Bunlar da belli periyotlarda yapılır.”	Şirkette iç denetim haricinde bağımsız denetim kuruluşları ve düzenleyici kuruluşlarca yapılan denetimin olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır?	“Şöyle söyleyeyim denetlemeler zaten regülatif olarak senede biz iki defa, bağımsız denetleme periyotlarımız var. Bunlar alınmak zorunda borsa nedeniyle.	Düzenli ve belirli periyotlarda yapılan denetimin olması

/Düzenli Denetim	Artı diğer taraftan iki defada bağımsız denetleme...Yılın son üç çeyreğinde biz denetleniyoruz yani”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? /İç Denetim Daha Etkin	“...İç denetim ve dış denetim ayrı olarak yapılmaktadır ama dış denetimi daha çok finansal konular üzerinde yapılmakta iç denetim hem finansal hem muhasebesel anlamda hem personel anlamında iç denetim biraz daha kapsamlı bir şekilde devam edebiliyor.”	Dış denetime göre iç denetimin daha etkin ve daha kapsamlı olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.1.Denetim Nasıldır? /İç ve Dış Denetim Etkin	“Denetimde biz hem iç hem de dış denetime tabiyiz zaten. Yani kamusal denetimleri bir kenara bırakıyoruz zaten hani devletin yapmış olduğu SGK' nın, Emniyet Genel Müdürlüğü'nü ya da Valiliğin... "B"'nin iç denetimi de zaten bizi denetliyor.”	İç ve dış denetimin kapsamlı olması ve etkin çalışması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Bilgi Güvenliği	“Ulaşılabilirlik kısmında aslında şey bayağı bir çalışmalar yapıldı bilgi güvenliği anlamında. Hem her sene mutlaka iki tane dış denetime giriyoruz bu konuda. Orada işte hem komiteler gerçekten yapılmış mı yapılmamış mı, işte hangi konular tartışılmış,	Bilgi güvenliğinin denetim konuları arasında yer alması

	üst yönetim katında yine oldukça konunun hassasiyeti biliniyor. Farkındalık çok yüksek...”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Fiziksel Konular	“...Harcama kalemlerinin yanısıra daha ürün, mamul, bina, kullanılan materyal, araç gereç vs. gibi denetimleri de yine holding tarafından ve bizim aracılığımız da yapıyor yani.	Maddi varlıkların ve ürün standartlarının ve kalitesinin detaylı denetimi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Etik Konuları	“... Denetim sonucunda hepsi ortaya çıkabilir çünkü mesela suiistimal yapılan yerlerde ihmaller varsa geliştirilerek kapatılması sağlanabilir.”	Davranış modelleri kapsamında personelin değerlendirildiği konular
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Finansal Konular	“‘Holding’deki denetim birimi bütün denetim birimleri ile görüşür, belli bir rutinde bütün departmanların denetim şeyi var bazı süreçleri her sene denetliyoruz...çok kritik süreçleri, hakikaten çok paraya dokunan çok kritik çok rekabete muhtaç sektörler.”	Denetim konularında özellikle finansal konulara yapılan vurgular
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Önleyici	“...İç denetimde karşılaşılabilecek sıkıntıların önlenmesi. Yani denetim bizim düşüncemiz de denetim, ortaya çıkmış sorun değil	Denetimde tespit edilen hataların iş süreçlerine entegre edilmesi, iyileştirilme fırsatı olarak

Olarak	çıkması muhtemel sorunu önlemek üzerine bir çalışmadır.”	kullanılması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Kurumsallaşmayı Pekiştirici	“Yani kurumsallaşmayı pekiştiriyor diye düşünüyorum ben denetim. Yani bütün her firmanın bizde Holding olduğu için çok şirket var. Bütün şirketlerin eş değerli işler yapıp aynı veri tabanını kullanarak işleri başlıyor ve bitiriyor olması lazım...”	İş yapış modelinde standartlaşmaya destek olarak denetim
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Danışmanlık Olarak İç Denetim	“...İç denetim dediğimizde böyle her yıl belli alanlara odaklanan 3- 4 tane arkadaşımız bunlar her alana bakarlar. Risk departmanından almış oldukları veriler de vardır bunun içerisinde. Nerelerde eksikliklerimiz var burayı bir denetleyelim, riskleri nasıl minimuma indirebiliriz şeklinde denetlemeler var. Bunu kaliteden tutun da finansa kadar görebilirsiniz. Her noktada görebilirsiniz...”	Süreçlerin iyileştirilmesi, eksiklerin giderilmesi kapsamında danışmanlık olarak kullanılan denetim
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/4. Koordinasyon ve Denetim/4.2. İç Denetimin Anlamı/Vicdani	“...Benim kendi arkadaşlarıma ekip arkadaşlarıma söylediğim şu, “en büyük iç denetim insanın vicdanıdır.” Sonuçta yine bir önceki konuyla çok alakalı	Düzenli denetimin ancak içsel denetimle birleştğinde etkili olabileceği yönünde

Denetimi Tamamlayan	değerler, değerlerle...”	yapılan vurgular
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/5.Kurumsal Değerlerin Paylaşımı/Geleneksel Aile Değerleri	“... Bir aileden bahsediyorsak bu ailenin ferdi olarak olaylara aile değerlerini alarak davranabiliyor musun?... Şirketin çıkarlarını kendi çıkarların üstüne koymak. Buranın devamlılığına destek olmak, burayı sadece bir proje olarak görmemek. Mesela iki yıllık bir proje olarak görmemek. O buraya, etik değerlerine sahip çıkmak...”	Birleştirici kurum değerlerinin geleneksel aile değerleri çerçevesinde yaşatılması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/5.Kurumsal Değerlerin Paylaşımı/Geleneksel Aile Değerleri/Çalışanı Sahiplenme/Arkasında Olma	“Burada şirketi biraz arkanızda hissedebiliyorsunuz o açıdan. Zor durumda kaldığımda yardımcı olur, benim arkamdadır. Çok uç şeyler olmadığı sürece ben burada çalışmaya devam edebilirim. Yani çok ekstrem durumlar olmadığı sürece güvenilirlik dürüstlük vs. anlamında sıkıntılar yaşanmadığı sürece ...’da işten çıkarım olmuyor.”	Çalışanın aile bireyi gibi geleneksel aile değerlerin çerçevesinde (performanstan bağımsız) sahiplenilmesine yapılan vurgular
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/5.Kurumsal Değerlerin Paylaşımı/Kurumsal Şirket Değerleri	“...Şöyle, şimdi etik kurallarımızdan bahsetmiştim. Bunlar da yazınsal kurallar ama bunlar bir çerçeve şey yapar... Dolayısıyla, yazınsal olmayan	Kurumsal değerlerin tanımlı ve yazılı olması bir dayanağa bağlı olması

	konularda, yazılı kuralları da dikkate alarak yerleşik uygulamalarımız çerçevesinde, şey yaparız. Ama bu alanlarımız çok fazla değil. Yani genelde, konularımızı yazılı bir dayanağa da bağladığımızı belirtmek isterim.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/5.Kurumsal Değerlerin Paylaşımı/Kurumsal Şirket Değerleri/Medeni Davranış Modelleri	“Ya yazılı olmayan kurallar. Gıybet yapmamak. Onun dışında işte bilgi paylaşmak, Ekip arkadaşlarına yardımcı olmak, saygısız davranmama, küfürlü argo konuşmama, insanlarla kavgaya girişmeme.”	Kurumsal bir şirketin çalışanından şirket imajına uygun davranış şekli beklentisi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Yıllık/Dönemlik Performans Değerlendirmeleri	“...Performansı değerlendirmek için orada da kullandığımız bir sistem var...değerlendirmelerin yapıldığı hedef bazlı ve yetkinlik bazlı ratingler (puanlamalar) daha çok iletişim amaçlı kullanılır. Ama daha sonrasında da bunun prim sistemine yansıdığı yıllık bir performans sistemi var.”	Performansın yıllık ya da dönemlik belirlenen hedeflere göre değerlendirilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Sürekli Yenilenme	“Şöyle deyim ben size, şu anda mesela grubun teknolojik anlamda alt yapısı değiştiriliyor alt yapısı, alt yapı çok daha farklı yönler sevk ediliyor bu da zaman	İş yapma biçimi ve süreçlerin ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli yenilenip güncellenmesi

	içerisindeki ortaya çıkan ihtiyaçlara göre daha çok hız alıyor, önümüze çıkan o avantajların değerlendirilmesi sağlanıyor. Alt yapı ona göre devamlı değişiklik gösteriyor.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi	“...Buna mevzuatı da ekleyebilirim aslında ben bir de. Mevzuat ve yasal bilgiler. Bu anlamda biz de bu şekilde ilerliyoruz işler. Bir de kendi iç yönetmeliklerimiz prosedürlerimiz neredeyse her şey için bir hiçbir prosedürümüz var. Süreç haritalarımız var. ...Kişiler değişebilir ama işler değişmiyor. Know-how hep içerde kalıyor.”	İş yapma biçimi ve süreçlerinin tanımlı olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi/Ölçülebilir Performans Kriterleri	“.... Ama daha sonrasında da bunun prim sistemine yansıdığı yıllık bir performans sistemi var. Satış, kar, yedekleme planındaki doluluk oranı, liderlik stilleri, bunların yapılan anketlerin sonuçları, çalışan bağlılığı, teknik KPI'lar (Temel Performans Göstergeleri), oradaki verimlilikler, enerji verimliliği, zaten söyledim herhalde kar gibi.”	KPI'lar (Temel performans göstergeleri) çerçevesinde, performans değerlendirmesinde kullanılan ölçülebilir kriterler
Klan ve Piyasalarda Bilgi	“...Artı bizim etik kurallarımız	İş yapma biçiminin

Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi/Eğitim	vardır ve her yıl etik kurallarımızla ilgili eğitimler verilir. Bir de biraz önce söylediğim şirketimizin değerleri, iş yapma biçimleri bizim hemen hemen bütün yazılı dokümanlarımızda belli şekillerde yer alır ve yansır.”	eğitimlerle aktarılması ve desteklenmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi/Kurumsal Kalabalık	“...Ama hani rakiplerden önce çıkartmak istediğimiz bazı ürünler oluyor. O zaman da işte proje yönetim süreçleriyle birtakım şeyleri atlayarak onları yapmaya çalışıyoruz.”	Tanımlı iş süreçlerinin detaylarının /kurumsal kalabalığın süreçleri yavaşlatması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi/Tanımlanmış Kriz Yönetimi Süreci	“...Ama tabi ki bu prosedürler de hani geçmiş deneyimlerden yola çıkılarak yazıldığı için halen kapsamadığı konular olabiliyor. Şartlar değişebiliyor mutlaka. Şu anda mesela ekstra bir durum yaşıyoruz. Bu duruma özgü birtakım kararlar alınması gerekebiliyor. Bu durumda da şirketimiz içinde hani kimin hangi konuda ne kadar yetkili olduğuna dair bir şey var aslında hani bir matris var diyeyim.”	Rutin dışında gelişen her türlü sürecin nasıl çözülmesi gerektiğine dair çerçevenin belirlenmiş olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş	“Bu şöyle esasında biz genel itibari ile bir vizyon ve bir misyon	Rasyonel/tanımlı iş yapış biçimi kapsamında uzun

Yapma Biçimi/Rasyonel/Tanımlı İş Yapış Biçimi/Uzun Dönemli Stratejiler	veriyoruz. Her şirket de olduğu gibi, ancak bunu yaparken hem önümüzdeki yani genel itibari ile beş yıllık dönemler şeklinde oluyor. Burada da bir strateji evi oluşturuluyor...”	dönemli stratejilerin benimsenmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Deneysel/Tecrübeye Dayalı İş Yapış Şekli	“...Bir profesyonelle bir girişimciyi ayıran en önemli fark girişimcinin belirsizlik içerisinde bir belirlilik görmesi... Bu şu demek değil, hızlı karar vermek adına hızlı karar vermek değil ama belli bir ‘intuition’ (önseziden) ... sonra üç hafta beş hafta uğraşınız da o kararı vereceğinize inanıyorsanız beş hafta beklemenize gerek yok.”	Deneysel/Tecrübeye dayalı iş yapış şeklinin risk alabilme ve hızlı karar alabilme yeteneğini geliştirmesi/desteklemesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Deneysel/Tecrübeye Dayalı İş Yapış Şekli /Esnek Performans Değerlendirmeleri	“...Performansı yıl sonunda iyi olanlara belli KPI (Temel Performans Göstergeleri) tutturanlara da birazcık daha yüksek zamlar veriliyor...Bir de şunu unutmayalım bizim şirket özelinde, halka açık bir şirket değiliz dolayısıyla da zaten halka açık şirketlerin maruz olduğu 'hisse fiyatı' gibi konular bizim için bir telafi konusu değil...”	Performans değerlendirmelerinin esnekliği

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Deneysel/Tecrübeye Dayalı İş Yapış Şekli /Esnek Performans Değerlendirmeleri /KPI'ların (Temel Performans Göstergelerinin) Ölçülebilir Hale Getirilmesi	“...Ben kendime güveniyorum. Ben kendimden eminim, ödül almak istiyorum, ceza olmadığı için ödül de alamıyorsun... ama bizim ana performans kriterimiz bilanço, gelir tablosu, rasyolar /oranlar olmalı...”	Çalışanların performans değerlendirmesi ve gelir ilişkisinde belirlilik ve kurumsallaşma standartları kapsamında konunun ele alınması beklentisi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/6. Genel İş Yapma Biçimi/Deneysel/Tecrübeye Dayalı İş Yapış Şekli /Esnek Performans Değerlendirmeleri /Gelirler ve KPI (Temel Performans Göstergeleri) İlişkisi Yok	“...Tabi finansal anlamda bir niteliksel bir niceliksel KPI'lar (Temel Performans Göstergeleri) vardır. İşte verdiğin işi yaparsın onu yaparsın bunu yaparsın ama şimdi ölçülebilir performans kriterleri için bizim bilançolara gelir tablolarına falan gitmemiz lazım...Ben kendime güveniyorum. Ben kendimden eminim, ödül almak istiyorum, ceza olmadığı için ödül de alamıyorsun.”	Performans değerlendirmelerinin esnekliği sebebiyle gelir ve KPI (Temel Performans Göstergeleri) ilişkisinin olmaması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı/Ortaklıklar/Ortak	“...Tabi burada sadece tabi teknik veya Ar-Ge bilgilerinin paylaşılması değil, hani devletle ilgili olan münasebette sektörün ortak sesinin kullanılması anlamında bir platformdur. ...’de burada bayağı etkin bir rol üstlenir, katkı anlamında.	Bilgi paylaşımı ve know-how değişimi kapsamında çeşitli platformlar

Platformlar	Dolayısıyla bu platform bizim için çok önemli, iş birlikleri anlamında...”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı/Uyumlu Ortaklıklar	“...Bizim açımızdan, biriyle bir Joint venture (ortak girişimler, ortaklıklar) yapabilmek için ilk sorduğumuz soru şu bizim stratejimize fit oluyor mu? Adamın stratejisi bize fit mi? Biz adama fit mi? Sermaye ihtiyacı en büyük kriter değil. Yani stratejimizin fitliğinden de şöyle düşünmek lazım. Benle beraber bir yere, bu yolu yürüyebilecek stratejisi var mı?.”	Ortaklık seçiminde ortaklar arasında iş yapış tarzı açısından uyum kriterinin karşılanması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı/Ortak Projeler	“...Birtakım, özellikle NGO’larla (Sivil Toplum Örgütleri) birlikte yürütülen bazı projeler, destekler var. Onlardan bahsedebilirim. Bunların dışında farklı sektörlerde hizmet gören, ara sektörlerde örneğin farklı, başka ilgili sektör oyuncularıyla ortak yaptığı birtakım projeler var...şirketlerimizde ortak yürütülen projeler bulunmakta.”	Know-how değişimi kapsamında girilen çeşitli ortak projeler
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı	“...Daha önce belirlenmiş sınırlar içerisindeki konularla ilgili paylaşımlar yapılabiliyor ama tabi	Ortaklıklar arasında bilgi paylaşımının prosedürler ve kurallar çerçevesinde

Anlayışı/ 7.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı/Ortaklar Arası Bilgi Paylaşım/ Prosedürler	bunun dışında da bir ihtiyaç olduğunda dediğim gibi, oradaki onay süreçleri mutlaka hayata geçiyor.”	olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.1. Ortak Girişimler ve Bilgi Paylaşımı/Ortaklık Özelinde Bilgi Paylaşımı	“...Burada mutlaka zaten bir iş birliği yapacaksak karşı firmayla bir gizlilik sözleşmesi imzalıyoruz. Bu kapsamda da, yani o iş için ihtiyaç duyulan minimum bilgileri paylaşmaya çalışıyoruz.”	Ortak girişimlerde ortaklık ve konu özelinde bilgi paylaşımı
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge iş birlikleri	“...Bizim zaten Ar-Ge departmanımız var, dağıtım bünyesinde. O Ar-ge departmanı da özellikle enerji spesifik birçok parti ile iş birliği yapıyor, devletle üniversitelerle ve sivil toplum örgütleri ile de mesela İTÜ Çekirdek vs. gibi... Yapılanmamız var aslında bununla ilgili...”	Ar-Ge konusunda dışarıdan alınan destekler ve yeni iş yapış yöntemlerini şirkete katma
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Start-up (girişim, filiz şirket) Satın Alma veya Ortaklıkları	“...Bizim aynı zamanda bir start-up (girişim, filiz şirket) fonumuz var... mesela bir yatırım yaptı ilk yatırımını yaptı ... Yani bu da o strateji evinde göreceğin hadiselerden bir tanesi.	Ar-ge yi bünyeye katmak ve etkin kullanmak için ‘start-up’ satın alma/ortaklıkları

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge Yapılanması	“...Aynı zamanda global de de bir şirketiz. Dolayısıyla yalnız yurt içi değil yurt dışında da tüm Ar-Ge çalışmalarını izleyen, trendleri izleyen, elektrik dağıtım işi nereye gidiyor, enerjide neler geliyor dediğimizde aslında global bu işe bakan bir yapımız var. Ar-Ge konusunda da çok ciddi bir yapılanmamızın ve çalışmamızın olduğunu genel ifade olarak belirtebilirim.”	Ar-Ge konusunda şirkette ciddi bir yapılanma olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge Projeleri ve Ödüllendirme	“...Ar-ge olan bir şeyin araştırılması geliştirilmesi anlamına geliyor. Biz biraz daha “...inovasyon tarafına yoğunlaşmaya çalışıyoruz... O tarafta da ödüllendirme sistemleri ile çalışıyoruz. Örneğin ...'de NAR diye bir oluşumumuz var.”	Girişimciliği /yenilikçiliği destekleme amacıyla şirkette Ar-Ge projelerini ödüllendiren bir sistem olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge'nin İçselleştirilmesi	“... her bölümün Ar-Ge yapması gerekiyor. Çünkü Ar-Ge yapacak kadar anormal değişiklikler var illa ürünle ilgili değil fonksiyonların da Ar-Ge'si olması lazım. ... Ar-Ge anlamının diğer fonksiyonlara da dağıtılarak onlar tarafından da içselleştirilmesi için çok fazla çaba veriyoruz.”	Ar-Genin tüm iş süreçlerinde, departmanlarda ve çalışan algısında olması gerektiği

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Konu ve Ürün Bazında Ar-Ge	“Tabi tabi var özellikle son zamanlarda ambalaj tarafında biliyorum yeniliklere açık ne yapabiliriz... Sonuçta şöyle mesela denim kumaşı hem rahat Jogging diye bu denim kumaş üretilmesi için Ar-Ge çalışmaları yapılıyor ya da yapıldı diye biliyorum.”	Sektöre veya konuya göre Ar-Ge süreçleri
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı\Ar-Ge ve İnovasyon	“...Biz biraz daha inovasyon tarafına yoğunlaşmaya çalışıyoruz, hiç olmayan bir şeyi bulmak gibi, daha önce düşünülmemiş bir şeyi bulmak gibi.”	Ar-Ge amacı olarak inovasyon beklentisinin olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge ve Verimli Yapma	“...Kredimiz mesela 4 yıl vadeliydi ödemesiz. 4 yıldan 2,5 yıla çekti mesela. 4-4,5 yıl öngörülen şey 2,5 yılda bitiyor. Bu da o zaman senin 2,5 yıl önce bitirip para kazanman başlıyor. Çünkü...enerjide, çimentoda başka ne yenilik yapabilirsin ki mesela daha güzel bir çimento üretemezsin. Daha yakışıklı elektrik olmaz yani.”	Bazı sektörler için süreçleri ve ürünleri daha verimli hale getirme amaçlı Ar-Ge

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.2. Ar-Ge Kavramı/Ar-Ge'de Yapılandırma Çalışmaları	“...Şöyle, bizim iki şirketimizde de Ar-Ge merkezi var. Şu an 3. Ar-Ge merkezimizi kurma çalışmalarımız devam ediyor...Yani belli bir dönemlerde ciromuzun yaklaşık yüzde 5-6 sını Ar-Geye ayırdığımız dönemler oldu.”	Ar-Ge yapılandırması için yapılan çalışmalar
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Farklılık/Sektör Yaratan Know-how	“...Ayrıca rekabet avantajımızı sağlayan, çoğu yerde öncü olmaya çalışıyoruz. Yeni uygulamalar, yeni teknolojiler kullanmaya çalışıyoruz. Bu şekilde diyebilirim.”	Rekabet Avantajının korunması için yeni teknolojiler yeni uygulamalar katarak ürün ve süreçlerin farklılaştırılması ve sektörde öncü konumuna gelmek için kullanılan know-how
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Katma Değer Yaratan Know-how	“...Bizim için en kritik konu Ar-Ge de elde ettiğimiz know-how’dır. Açıkçası üretim know-how’ı diyim, şu an şirketlerimiz içerisindeki en değerli bilgi odur ...Dolayısıyla buradaki know-how ve onların tasarımı, o hale getirilmesi onlar gibi şeyler bizim için bilgidir.”	Rekabet avantajının korunması için ürün veya süreçlerde katma değer yaratan know- how kullanımı
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi	“...şeyleri çok takip ediyor yenilikleri mesela bizim stratejik	Rekabet avantajının sürdürülebilirliği için trend

Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Yenilikçilik/Trend Takibi	önceliklerimiz de gelecek nereye gidiyor? Her sene Holding’de stratejik arama konferansları yapılıyor, hani trendler vs. çünkü bu takip ettiği için, ediliyor ki oraya evrilebilsin...”	ve yenilik takibi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Finansal Hedefler	“Tabi ki sonuç olarak, satışlarımızdan elde ettiğimiz sonuçlarla şirketimizin performansı ölçüldüğü için mutlaka bir ticari katkı sağlayacak bilgiler öncelikli olarak değerli olarak kabul ediliyor...Dolayısıyla, birincisi doğrudan karımıza etki eden ticari ve finansal bilgiler değerlidir.”	Rekabet avantajı kaynağının öncelikli olarak ticari getiriler olarak belirlenmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Sinerji/Eko sistem	“...Bir eko-sistem bakış açısı var ne demek bu o farklı şirketler arasında olabildiğince sinerji optimizasyonu arttırma gibi bir hedef yani öyle bir stratejik bakış açısı var.”	Holding şirketleri arası/departmanlar arası know-how paylaşımından kaynaklı sinerji
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Dijitalleşme	“...Öyle olunca bence ...’yı araştıran, ayrıştırıcı en önemli hadise dijitalin çok yüksek derecede kullanılması, her iş alanında dijitalin nasıl daha fazla kullanılacağına uzun vadeli hedefler verirken yeni ekonomiye	Tüm iş süreçlerin dijitalleşme altyapısıyla desteklenmesi ve dijital alt yapının sürekli geliştirilmesi

	ciddi kafa yorulması...”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Hızlı Bilgi	“...Bilgi üretmekten ziyade bilgi ürettiğin zaman çok önemli. Hızlı bilgi, hızlı bilgi, hızlı bilgi.”	Rekabet avantajı sağlamada hızın önemi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Kritik Know-how	“...Dolayısıyla, şirket için bütün bilgiler önemlidir ama kritikliği anlamında yani şirketin hedefine olan etkisi bazında bilgiler tasnif edilir.”	Rekabet avantajı yaratan her türlü bilginin (finansal, operasyonel, stratejik vs.) kritik öneme sahip olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Marka Değeri /Markaya Güven	“Güvenilirlik olgusu o kadar yüksek ki yani ürünlere karşı ...’nin ürettiği ürün. Şöyle bir şey yapabiliriz etrafını kalın çizerek şunu söyleyebiliriz ben inanarak değil inanların genel fikri olarak söylüyorum “ürün ...etiketini taşıyor ise güvenilirliğini tartışmama gerek yok.”	Etik çalışan ve verdiği taahhütleri yerine getiren güvenilir marka olma
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Marka Değeri /Marka İmajı	“Holdingin imajı oldukça yüksek...Holdingin çimentosu dediğimiz zaman bunun ciddi bir imajı var.”	Marka ismiyle bütünleşen özelliklerin rekabet avantajı yaratması

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Marka Değeri/Marka ve Kalite	“...Güvenilir, kalite güvenilirlik, kalite sorun çözme ve sonrasındaki hizmetler olabilir.”	Ürün ve hizmet kalitesine dair özellikler
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/7.Bilgi Değeri ve Rekabet Avantajı Anlayışı/ 7.3. Rekabet Avantajının Korunması/Marka Değeri /Global Marka	“Bizim için başarıdan kastımız açıkça söylemek gerekirse zaten uluslararası bir marka olarak çalışıyoruz. ... ürünün bilinirliğin meydana getirdiği başarı kriterleri de her sene, atıyorum tabi son birkaç sene dışında, rakamlar hep üretim anlamında, satış anlamında, rakamlar hep belli bir çizginin üzerindedir.”	Global düzeyde iddialı ve bilinir bir marka olmanın rekabet avantajı yaratması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.1. İşe Alım Prosedürleri/Tanımlı Süreçlerle İşe Alım	“...Önce insan kaynakları görüşür. Önce insan kaynaklarından geçmeyen hiçbir aday teknik görüşmeye devam edemez. İnsan kaynakları neye bakar dersiniz yetkinlik bazlı mülakat yapıyoruz... bizim bir değerlendirme merkezimiz var merkezi uygulamamız var... Tanımlanmış bir süreç var adayı gözlemlediğimiz.”	İşe alım süreçlerinin her aşamasının tanımlı olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan	“Bir kere bizim değerlerimize göre işe alım yapıyoruz en baştan.	İşe alımda performans temelli yazılı kurum

Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.1. İşe Alım Prosedürleri/İşe Alımda Performans Temelli Kurum Değerleri	İşe alım sorularımız bu çerçevede yapılandırılmış. Sonrasında da bu değerlerle ilgili bizim performans sisteminde yetkinlikleri. Yani bu değerlere uygun davranışları sergiliyorlar mı? Bunlar zaten her sene performans sistemi içinde ölçülüyor.”	değerleri baz alınarak belirli prosedürler ve nesnel ölçütlerle değerlendirme yapılması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.1. İşe Alım Prosedürleri/İşe Alımda Yetkinlik/Potansiyel	“...Bizim işe alım süreçlerimizde belli kriterlerimiz var. Nedir: Bunlardan bir tanesi adayın kendisinden beklenen teknik bilgi ve birikime sahip olması gerekir. Bunun dışında, birtakım başkaca yetkinliklere sahip olmasını bekleriz. Bu yetkinlikleriyle ilgili de bir ölçümleme bir test süreci işletiriz.”	Adayın kurumun iş yapış şekline ve beklentisine uyum sağlayabilme potansiyelinin değerlendirilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.1. İşe Alım Prosedürleri/İşe Alımda Kurum Değerleri Önceliği	“... Yani teknik anlamda bilgi çok yeterli olabilir, aranan özelliklere birebir uygun olabilir ama siz işe aldıktan sonra kurum kültürüne uyum sağlayabilme ekiple uyumu dikkate alındığında orada bir uyumsuzluk göstereceği hissedilirse teknik bilgilerin önüne geçiyor... Teknik bilginin biraz daha az olup bu konuda daha iyi olduğu sürece o	Sadece teknik bilgi kriteriyle işe alım yapılmadığı adayın kurum değerlerine uyum sağlama potansiyelinin bazı durumlarda daha önemli bir kriter olduğu vurgusu

	önceliklendirebilir o aday.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon /Sosyal Desteklerle Motivasyon	“...Onun dışında, Ramazan ve Kurban Bayramlarında ekstra, hani daha çok para harcanması gerekiyor ya, orada ekstra destekler resmi olarak verilir, maddi destekler verilir mutlaka... Onun dışında işte bulgurdu, simitti, yağdı, tavuktu, şekerdi falan olacak şey işte mütemadiyen.	Çalışana verilen sosyal desteklerin çalışan motivasyonu arttırdığına dair yapılan vurgular
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon /İş Güvencesi/Düzenli Maaş Motivasyonu	“...Bence burada çalışanın en önemli şeyi bir yemekleri, servisleri, sosyal hakları, maaşını zamanında alması ve devamlılık. Yani bunların hepsi. İşsiz kalma endişeleri yok insanların. Bence bunlar memnuniyet için çok önemli.”	Uzun dönemli istihdam politikasının olması ve düzenli maaşın çalışanları motive etmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon /İletişimsel Motivasyon	“...Onun dışında yine motivasyonel...hani Kovid süreci dışında, bir araya geldiğimiz etkinliklerimiz, pikniklerimiz, yılbaşı, gala yemeklerimiz vesaire gibi böyle sosyal içerikli etkinliklerimiz de oluyor. Bunların hepsi aslında motivasyona yönelik çalışmalar.”	Sosyal aktivitelerle kişileri bir araya getirerek çalışan motivasyonunun artırılması
Klan ve Piyasalarda Bilgi	“Bir kere ölçüyoruz, bir şey	Şirketin çalışan

Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon /Düzenli Ölçülen Motivasyon	yapabilmek için önce ölçmeniz lazım. Bu sene şeye geçtik bağlılık ölçümleri. Çalışan bağlılığı memnuniyeti iki yılda bir ölçtüğümüz bir şey idi. Biz bu sene bu üç sistemimizle birlikte beraber aylık, üç aylık ölçümlere geçtik.”	memnuniyetini belirli aralıklarla ve düzenli olarak ölçmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon /Takdir Edilme ve Motivasyon	“...Birtakım takdir unsurları yani etkin geri bildirimler, birtakım faaliyetlerin yürütülmesi, kişilerin tanınması ve takdir edilmesiyle ilgili sosyal ortamların oluşturulmasıyla ilgili çok geniş bir mekanizmayı işletiyoruz ve sürekli de çeşitlendiriyoruz.”	Birebir geri bildirimlerle çalışana görüldüğünün, takdir edildiğinin hissettirilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.2.Motivasyon/ Performansı Ödüllendirme ve Motivasyon	“Hedef gerçekleştirmelerinde arkadaşlarımız primlerle destekleniyor, yıllık primlerle. KPI’ lardaki (Temel Performans Göstergelerindeki) puanlarına göre... Bunun dışında belli projelerden ciddi başarılar sağlandığı zamanda burada maddi anlamda bir destek sağlanıyor, manevi tarafı söylemiyorum, orada da işte yönetim kurulu tarafından imzalanmış teşekkür yazıları iletiyoruz, belli ödüller veriliyor.”	Performansı artırmak amaçlı kullanılan çeşitli motivasyon araçları (maddi, manevi)

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı/Ağırlıklı Olarak İçeriden Terfi	“Yani aslında şöyle oluyor. Patronlar bizde 65 yaşına geldiğinde emekli olma kararı var. Kendi iç yarası...Genelde var olanlardan devam eder. Bizde değişkenlik çok azdır.”	Uzun dönem istihdam politikası çerçevesinde şirkette öncelikli olarak içerideki adayların yeni pozisyonlar için tercih edilmesi
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı/Uzun Çalışma Süresi	“Şöyle bizim Holding'in tamamında ben 10-11 yıl, X Bey15 yıl övünüyoruz biz ikimiz, millette 30-35'ler havada uçuyor...yani emekli olursun gibi bir durum var eğer çok ahlaka mugayir bir durum içerisinde bulunmadıysan. Yani performans bile atılmanıza veya gönderilmenize sebep olmayabilir.”	Üst düzey yöneticilerin uzun süre görevde kalmasının bir şirket politikası olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı/Uzun Çalışma Süresi/İhtiyaç Çerçevesinde Dışarıdan Alım	“Önceliğimiz zaten içerden, kişilerin motivasyonunu da dikkate alarak eğer nitelikleri uygunsa içeriden hareketlendirmektir...Ama o nitelikleri karşılayamıyorsa kuşkusuz dış kaynaklara da başvururuz işe alım anlamında.”	İhtiyaç doğrultusunda belli bir oranda üst düzey yöneticinin dışardan alınabileceği durumlar
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı/Uzun	“Yani bilgi, iş yapışla ilgili bilgi diye bakarsak şayet, o zaten 'replace' (yedeklenebilir /başkasıyla değişebilir) edilebilir	İş yapış biçiminin tanımlanarak kişilerden bağımsız olarak şirkette tutulması

Çalışma Süresi/Kişiden Bağımsız İş Yapış Biçimi	yani her zaman. Yani, yani o yüzden problem olmaz.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/8.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları/8.3. Üst Düzey Yönetici Değişim Sıklığı/Uzun Çalışma Süresi/Düşük Turnover (devir, dönüşüm) / Değerlerin Devamlılığı	“Çok sıklıkla değişmemekte yöneticiler. O bilgiyi kullanmak çok daha önem arz ediyor. Yani yöneticilerin oradaki bilgilerini bir an ortaya çıkartmak belli bir süreç alıyor zaten, bu süreçten sonra da sık sık yöneticilerin değişmesi pek uygun olmuyor.”	Şirket değerlerinin ve iş yapış biçiminin devamlılığı için uzun süreli istihdam tercihi/politikası
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları\9.1.Bilgi Güvenliği Yapılanması/Uygulamalar/Farkındalık Uygulamaları	“...Bunun dışında şey de çok önemli bence bu işin uygulaması kadar insanların bilinçlendirilmesi... Oradaki farkındalığı artırma konusunda da ciddi çalışmaları A’nın.”	Çalışanlarda bilgi güvenliği kavramıyla ilgili farkındalık yaratma amacıyla yapılan uygulamalar
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.1.Bilgi Güvenliği Yapılanması/Uygulamalar/Teknik Uygulamalar	“...Yani mesajlaşma, ‘collaboration tool’arı, (işbirliği araçları) ‘video conferencing’ (video-konferans) ‘audio conferencing’(tele-konferans), artı uzaktan erişim altyapısı güvenlik olarak da tamamen sağlanmış durumda... Yani endüstri standardı güvenlik gereksinimine karşı bütün bütün ‘tool’ ları (araçları) kullanıyoruz.”	Tüm iletişim araçlarında ileri /yüksek derecede güvenlik önlemi sağlayan teknik araçların uygulanması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği	“...’de aslında hem Holding'den gelen yaklaşımla hem de halka açık bir şirket olmasından dolayı,	Bilgi güvenliği konusunda teknik ve operasyonel ciddi bir alt

Uygulamaları/9.1.Bilgi Güvenliği Yapılanması/Uygulamalar/Ciddi Bir Yapılanma	hem de aslında çok büyük oranda regülatif bir kurum olması ve çok ciddi aslında uygulamaların olması, uygulamaların yaptırımların olması, dolayısıyla bütün bunların bileşkesinde diğer bütün regülasyonlarda veya bütün kurallar da olduğu gibi bilgi güvenliği ile ilgili kısımda da ekstra hassas...”	yapının olması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları\9.2.Bilgi Güvenliği Yatırımları\Bilgi Güvenliği Standartları Yatırımı	“...Yaklaşık tahmin ediyorum bir bir buçuk ay içinde bilgi güvenliği ile alakalı da gerekli olan standartları sağlamış olacağız, yani net anlamda yani sadece bizim kendi içimizde değil. Bu işin standardını yönetmeliğin gerektirdiği standartları da sağlamış olacağız.”	Bilgi güvenliği uygulamalarında belirli bir standardın oluşturulmasıyla ilgili yatırım planları
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.2.Bilgi Güvenliği Yatırımları/Bilgi Güvenliği Süren Yatırım	“...hemen hemen her bir yönetim kurulunda dijital transformasyon konuşuluyor ve ‘cyber security’ (siber güvenlik) konuşuluyor. Mesela ‘cyber security’ (siber güvenlik) dediğimizde de bu konuda mesela grup olarak şu an üzerinde düşündüğümüz nasıl bir poliçe yaptırabiliriz, sigorta poliçeleri üzerinde bile konuşuyoruz.”	Bilgi güvenliği yapılanması veya standartlaştırılması konusunda süren yatırımlar

Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.2.Bilgi Güvenliği Yatırımları/Yüksek Yatırım	“...Biz daha çok bilgi güvenliği konusunda ciddi bütçe ayırırız ve bunun dışında tabi yine iletişim araçlarımızın da teknolojik, daha hızlı olabilmesi yönünde bir bütçe ayırırız.”	Bilgi güvenliği uygulamaları ve BİT yatırımları kapsamında bütçeden yüksek bir oran ayrılması
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/Siber Güvenlik	“Yani dediğim gibi bu cyber security (siber güvenlik) anlamında yapılan işler var... ‘database’lere (veritabanılarına) ne zaman girildiği hakkında bilgiler var bunun dışında yeni yerlere girişlerde ya parmak izi ya şifre ya kimlik kartı mutlaka ki bir doğrulama sürecinden geçiyor.”	Siber güvenlik alanında alınan önlemler
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/Arşiv Niteliğindeki Bilgi	“...Hem de altyapı anlamında hem saklanan arşiv niteliğindeki bilgilerimizin hem işte mail (e-posta) üzerinden sürekli akış halindeki bilgilerin korunmasına yönelik bütün önlemler alınmaya çalışılıyor.”	Arşiv niteliğindeki bilginin güvenliği konusunda alınan önlemler
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/İnsan Faktörü	“Dışarıya bilgi taşıma anlamında konuşuyorum ben şu an. İşten ayrılan bir personelin senin bilgilerini dışarıya götürmesi. Diyorum ki ben tamam bununla ilgili sözleşmeler var benim bilgimi götürmeyeceğine dair	Bilgi güvenliğinin sağlanmasında yüzde yüz kontrol edilemeyecek bir faktör olarak insan faktörü

	onun taahhütleri var. O işin hukuksal cezası var, müeyyidesi var. Bunlarla ilgili sözleşmeler var ama insan faktörü çok önemli burada insan faktörü maalesef, bunu her zaman %100 kontrol edebilen yoktur.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/Hukuksal Boyutlar	“Bizim KVKK ile ilgili bir komitemiz var. Kişisel Verilerin Korunması Kanununa yönelik. Orada bilgi güvenliği yani o komitenin başkanı benim. Benimle farklı departmanlardan arkadaşlarımız var.”	Bilgi güvenliğinin hukuksal boyutlarıyla ilgili yapılanmalar, çalışmalar
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/İş Etiği ve Bilgi Güvenliği	“... Dolayısıyla bu iş etiği kuralları içinde bilgi güvenliği kurallarına yine ayrılmış, yani gizli bilgilerin korunması ile ilgili bir başlık mevcut. Bu çerçevede, tabi bu prosedürler kadar detaya girmiş değil ama genel etik yaklaşımımızı gösteren, hani üçüncü şahıslarla yönetim onayı olmadan paylaşmayın, kişisel verilerinizi koruyun, bilgi güvenliği ile ilgili yayınlanmış tüm kurallarımıza uygun hareket edin, şeklinde ve hatta etik yaklaşımımız sadece şirketi değil partnerimiz olan, efendim sendikasımdan tedarikçisine, alt	Bilgi güvenliğinin iş etiği kuralları kapsamında ele alınması

	işvereninden yüklenicisine kadar onların da bilgi güvenliğinin de korunmasına yönelik şeyi genişleten bir yaklaşımla şey yaparız sürdürürüz.”	
Klan ve Piyasalarda Bilgi Koruma Davranışı/9.Bilgi Güvenliği Uygulamaları/9.3.Bilgi Güvenliğinin Anlamı/Kritik Bilgi (Sensitive Information)	“...Bir bilgi herkesle paylaşılmaz. Özellikle halka açık şirketlerde ‘sensitive information’ (kritik bilgi) dediğimiz durumlar söz konusu. Bunları da zaten bu bilgileri bu bilgilere sahip olacaklar, bu bilgilerin içinde olacak kişiler belli bir NDA (gizlilik anlaşması) imzalar girerken işe ve bu da bu bilgilerin korunması onlarla paylaşıldığı zaman işte kamuyla paylaşılması vs. gibi birtakım şeyler içerir.	Halka açık bir şirket olmanın sorumluluğu olarak kritik verinin korunması ve bilgi güvenliği