

PAPER DETAILS

TITLE: Bilgi Yogun Örgütler Öznesinde Örgütsel Güç ve Örgüt İçi Koalisyon Kavramlari

AUTHORS: Pinar FAYGANOGLU

PAGES: 119-138

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/741177>



Bilgi Yoğun Örgütler Öznesinde Örgütsel Güç ve Örgüt İçi Koalisyon Kavramları

Pınar Fayganoğlu*

* Dr., Başkent Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, İşletme Ana Bilim Dalı, 06790, Ankara, TÜRKİYE, e-posta: pinarfayganoğlu@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9447-4896>

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
Geliş Tarihi: 24.02.2019 Kabul Tarihi: 03.05.2019 Çevrimiçi Kullanım Tarihi: 24.06.2019 Makale Türü: Araştırma makalesi	Bilgi çağı olarak adlandırılan ve yeni ekonomik düzenin ana bileşeni olan bilgi konusu son dönemde sosyal bilimlerin en çok araştırılan konuları arasında yer almaktadır. Bu çağın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, bilgiyi hem bir girdi hem de bir çıktı olarak kullanan ve “Bilgi Yoğun Örgütler” olarak adlandırılan örgüt tipleri, bir önceki üretim ekonomisinden farklı bir yapı ortaya koymaktadır. Örgüt kuramlarında altı çizilen ve örgütsel hayatta kalmanın ana unsuru olan belirsizlikle baş edebilme bilgi yoğun örgütlerin hayatta kalması içinde değişmez bir kıstastır. Hayatta kalmanın yanında, Hickson ve diğerleri (1971) tarafından “Stratejik koşul bağımlılığı kuramı” olarak adlandırılan yaklaşımda, belirsizlikle mücadelede etkin rol oynayan örgütsel oluşumlar, örgüt içindeki gücü kullananlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yoğun örgütler öznesinde; belirsizlik ile mücadele eden, bunu yaparken ikamesi zor işlevleri yerine getiren birim/grup/bireyler örgüt içindeki gücün kullanıcıları olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca, heterojen bir yapıdan oluşan söz konusu oluşum/oluşumlar her ne kadar farklı görüşlere sahip olsa da bir arada yaşayabilmekte ve örgüt hakim koalisyon rolünü üstlenmektedirler. Bu çalışmada, görece yeni bir örgüt türü olduğu belirtilen bilgi yoğun örgütler bünyesindeki gücün kullanımı ve bunun yapısal yansımalarına ilişkin kuramsal önermeler oluşturularak, konuya ilişkin çalışmalarda ufuk açıcı bir rol üstlenmek amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler:
Bilgi Yoğun Örgütler,
Örgütsel Güç, Stratejik
Koşul Bağımlılığı
Kuramı, Örgütsel
Koalisyon

Concepts of Organizational Power and Intra-Organizational Coalitions Within The Scope of Knowledge Intensive Organizations

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received: 24.02.2019 Accepted: 03.05.2019 Available online: 24.06.2019 Article Type: Research article	Knowledge is one of the main components of new economic structure that is called as knowledge era and it is one of the hot topics of social sciences. Knowledge intensive organizations, which have showed up naturally as a result of this era and which have been using knowledge

Keywords:

Knowledge,
Knowledge Intensive
Organizations,
Organizational Power,
Strategic Contingency,
Organizational
Coalitions

both as an input and as an output, have revealed a different organizational structure than the past eras. Overcoming the uncertainties is the essence of organizational survival and it is one of the main issues emphasized in the organizational researches. This is also valid for the knowledge intensive organizations. According to ‘Strategic Contingency’ approach which is uttered by Hickson et al. (1971), the organizational units which play a critical role in overcoming uncertainties can use organizational power. Within the scope of knowledge intensive organizations, the individuals/groups/units that play critical and irreplaceable roles while overcoming uncertainties can be seen as power users. Moreover, these components of an organization which have heterogenic structure can live symbiotically and one of them can play the role of the dominant one in this coalition. In this paper, some theoretical propositions are tried to be inferred within the concepts mentioned above. The aim of the paper is to reveal theoretical assumptions concerning knowledge intensive organizations and to play a leading role for the studies on these issues.

1. Giriş

Örgütsel bağlamda güç kavramı yazında birçok kuram ile açıklanmaya çalışılan ve yaklaşık otuz yıldır gündemde olan bir konudur. Bu kuramlar içinde belki de açıklayıcılık gücü en fazla olanlardan biri de “Stratejik koşul bağımlılığı” kuramıdır. Bu kuram kabaca örgüt içinde gücün, belirsizlikle baş edebilme yeteneğine göre belirlendiğini iddia etmektedir. Günümüz dünyasında birçok koşul ve teknolojinin akıl almaz hızla ilerlemesi nedeniyle, belirsizliğin değişmeyen tek gerçek olarak karşımıza çıktığı söylenebilecektir. Son on-yirmi yıllık süre zarfı içinde, örgütler için belirsizliğin kaynağı sanıldığı aksine bilginin azlığından değil, çokluğundan kaynaklanmaktadır. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan bu yeni çağ, kendine has örgüt tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan belki de en dikkat çekici olanı, bilgi yoğun örgütlerdir. Araştırmaya konu olan, bilgi yoğun örgütlerin aslında bir önceki ekonomik dönemin örgüt tipine çokta uymadığı hemen fark edilmektedir. Bilgi yoğun örgütler, bilgiyi hem bir girdi hem de bir çıktı olarak kullanmakta ve bunu yaparken insan gücüne veya daha doğrusu insanın zihni gücüne ihtiyaç duymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, yeni dünya ekonomik düzeninin doğal bir sonucu olan bilgi yoğun örgütleri, örgütsel güç bağlamında incelemektir. İlgili yazında, çokça rastlanmayan örgütsel güç bağlamında incelenen bilgi yoğun örgütlere ilişkin yerli yazının kıtlığı da araştırmaya iten diğer bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, yönetim-organizasyon yazınında bilgi yoğun örgütlere ilişkin yapılan araştırmaların; bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri (Boisot, Macmillian ve Han, 2007), bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranış kavramları (Yalabik vd., 2017), liderlik ve liderlik tarzları (Kirjavainen, vd., 2010; Amar ve Hlupic, 2016; Özgözü ve Atılgan, 2017), yetenek kullanımı ve yenilikçilik (Krylova, Vera ve Crossan, 2016; Medina ve Medina, 2016) ve İK uygulamaları (Lin ve Tan, 2016) olduğu görülmektedir. Buna karşın, yazında bilgi yoğun örgütler bünyesindeki güç ve gücün kullanımına ilişkin yansımaların yapısal boyutlara etkilerine dair doğrudan bir çalışmaya rastlanmamış olup ilgili kavramlara ilişkin dolaylı çalışmaların ise sınırlı olduğu (Shen, 2016) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın diğer bir amacı da yazındaki bu açığa dikkat çekmek ve bu konuda öncü sayılabilecek acemi adımları atmaktır. Araştırmanın ana sorunsalı ise; bilgi yoğun örgütleri stratejik koşul bağımlılığı kuramı açısından incelemek ve örgütsel güç bağlamında mercek altına almaktır. Bu anlamda oluşturulan kuramsal önermelerin gelecekteki görgül çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

2. Örgütsel güç kavramı, stratejik koşul bağımlılığı kuramı ve örgütsel koalisyon

Modern hayatın vazgeçilmez bir unsuru olan örgütlere ilişkin yapılan erken dönem araştırmalarında örgütsel güç genel olarak bürokrasi kavramıyla açıklanmaktaydı. Bu yapı, en azından kuramsal olarak, bir genel müdür tarafından idare edilen, işlevsel olarak bölümlenmiş ve sıkı bir emir-komuta hiyerarşisine dayanan bir oluşum olarak değerlendirilmekteydi (Child ve Mcgrath, 2001). Ancak bu yapı sanayi devriminin o baskıcı etkinlik doktrini altında olan ve örgütü makine olarak gören bir

düşünmeden esinlenen bir görüştü. Buna ek olarak, bu kuramsal yapının dayandığı ekonomik sistem de genel olarak fiziksel kaynakların etkin kullanımına ve diğer örgütlerden ve rakiplerden daha avantajlı bir şekilde onları elde etmeye dayalı bir ön kabule sahipti (Styhre, 2002). Ancak, günümüz dünyasında; sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan ve sanayi devriminin koyduğu kuralları değiştiren bir yapı ile karşı karşıya olduğumuz yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü küresel anlamda hakim olan ekonomik sistemler de artık bilgi ekonomisi olarak değerlendirilmekte ve bilgi vazgeçilmez bir stratejik meta olarak algılanmaktadır. Bunlara bağlı olarak, örgütlerin de bu değişimden etkilenmemesi söz konusu değildir. Örgütsel hayatta kalma bağlamında, yenedünyanın koyduğu evrim kıstasları geleneksel bürokrasiye karşı çıkmaktadır. Çalışanlar artık kontrol edilmesi gereken bir maliyet kaynağı veya üretimin salt işlevsel/mekanik bir parçası değil olarak stratejik bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Child ve Mcgrath, 2001).

Modern örgüt kuramlarında üzerinde mutabakat sağlanan en temel varsayımlardan biri örgütlerin içinde bulundukları çevreden etkilendikleridir. Örgütleri açık sistemler olarak kabul eden bu görüşlerde örgüt; çevreden etkilenen, kendi iç dinamikleri olan ve çeşitli güç odaklarının etkisi altında olan bir yapı olarak görülmektedir (Üsdiken, 2007). Örgüt bir yandan çevresine ayak uydurarak hayatta kalmaya çabalarken aynı zamanda kendi içsel dinamiklerini de buna göre yeniden düzenlemeye çalışmaktadır. Bu içsel dinamiklerden belki de en önemli olanı örgüt içi güç yapıları veya odaklarıdır (Aydın, 2007). İlgili yazında, örgüt içi güç kavramının genel olarak ikili etkileşimlerde ortaya çıkan güç ve gücün nasıl kullanıldığına ilişkin olarak ele alındığı görülmektedir (Meydan, 2012, s. 164). Astley ve Sachdeva'ya (1984) göre her sosyal etkileşim bir güç ilişkisidir ve her güç sistemi ve/veya güç sonucu oluşan birimler, gücün bir nevi örgütlenmesidir (Astley ve Sachdeva, 1984, s. 105). Diğer bir deyişle, sosyal olarak bir araya gelen veya bir şekilde ilişki içinde her birim veya birey güç bağlamında birbirini üstünde etki yaratmaya çalışmaktadır. Araştırmacılara göre güç “sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerin gösterdiği tepkiselliği aşmak ve kendi istediği sonuçları veya amaçları bu yolla elde etmek için kullandığı yetkinlik/kapasite” olarak tanımlanmaktadır (Astley ve Sachdeva'ya, 1984, s.104). Salancik ve Pfeffer'e (1977) göre ise güç; “bir şeyin taraflardan birinin istediğine göre yapılmasını sağlamaktır” (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 4). Buna ek olarak, örgütsel güç bağlamında çeşitli kavramlarında öne çıktığı belirtilmekte olup gücün kullanımının özellikle otorite, nüfuz ve güç kullanımında meşruiyet gibi olgulardan etkilendiği ifade edilmektedir (Aydın ve Çoşkun, 2007, s. 99).

Genel olarak örgütsel güç konusuna değindikten sonra, konuya biraz daha detaylı bakmakta fayda görülmektedir. Güç kavramı yönetim organizasyon yazınında çeşitli düzeylerde ve bağlamlarda araştırmalara konu olmuştur (Enz, 1989). Bu araştırmada örgüt içi güç kavramı ele alınmakta olup, bu sebeple örgütsel güce ilişkin yazında yer alan diğer alt başlıklar göz ardı edilmiştir.

Weber'in yaklaşımına göre örgütsel güç; biçimsel ve hiyerarşik ağlar ile örgüt içinde etkinlik göstermektedir (Astley ve Sachdeva, 1984). Ancak daha sonraları hiyerarşinin bu baskıcı yönünün gerçekliği tam olarak yansıtmadığı iddia edilmiş ve güç daha çok ilişkisel boyutuyla ele alınmaya çalışılmıştır (Hickson vd., 1971). Astley ve Sachdeva'ya (1984) göre örgüt içi güç ilişkileri üç ana düzlemde incelenmelidir. Bunlar resmi ve biçimsel konumu dolayısıyla örgüt içinde güce sahip olma durumunu anlatan “Hiyerarşik otorite”, kritik kaynakları kullanma, bunlara erişme ve örgüt içindeki dağılımını kontrol etmeyi işaret eden “Kaynak kontrolü” ve örgütün ana uğraş alanı içinde merkezi bir yer işgal ederek elde edilen gücü açıklayan “Ağ merkeziyeti” kavramlarıdır (Astley ve Sachdeva, 1984, s. 105-108). Bacharach ve Lawler'e (1982, s. 35) göre ise örgütsel gücün dört kaynağı olabilir. Bunlardan ilki aktörlerin örgütün biçimsel yapısı içerisinde işgal ettikleri yere atıf yapan ve kişiye çeşitli güç temellerine ulaşma imkânı veren “Yapısal mevki” dir. İkincisi, karizma, hitabet yeteneği, pozisyonlar için etkili biçimde mücadele edebilme yeteneği gibi özelliklere atıf yapan “Kişisel özellikler” olarak adlandırılmaktadır. Bir diğeri, “Uzmanlık” olup burada anlatılmak istenen aktörlerin örgüte getirdikleri özelleşmiş bilgiye gönderme yaparak, uzmanlığın bir güç temeli olarak değil de bir güç kaynağı olarak konumlandırılmasının sebebini, uzmanlığın kontrol gücü ile eş anlamlı olmayıp, bir tarafın özelleşmiş bilgi üzerinde hâkimiyet kurmasının aracı olmasıdır. Uzmanlık potansiyel bir güç kaynağıdır, ancak örgüt içi güç temeli özelliğine kavuşabilmesi için daha fazla geliştirilmesi ve örgütsel bağlama uygulanması gerekir. Son olarak değinilen güç kaynağı ise “Fırsat” olarak nitelendirilmektedir. Bahse konu kaynağın daha ziyade bilginin edinimi ve iletimi ile ilgili olarak

ortaya çıktığı, bazı mevkilerdeki çalışanların diğerleri için hayati öneme sahip olan bilgilere ulaşma imkanı bulunabileceği ve söz konusu bilgilerin aktarımı ve tutulmasına ilişkin olarak herhangi bir düzenleme olmamasından dolayı sözü edilen çalışanların diğerlerine kıyasla örgütün faaliyetlerini etkileme çerçevesinde daha fazla imkana sahip olabileceği belirtilmektedir (Bacharach ve Lawler 1982, akt: Aydın ve Çoşkun, 2007, s. 109). Bunun yanında, örgütleri çevresel belirsizlikle karşı karşıya olan ve bu belirsizliği akılcı yollarla belirli hale getirmeye çabalayan yapılar olarak değerlendiren Hickson ve diğerlerine (1971) göre ise örgüt içinde güç, belirsizlik ile baş edebilme yeteneğini göre dağılmaktadır (Hickson vd., 1971, s. 217). Diğer bir deyişle gücün, örgütün yaşamının dayandığı belirsizliğin türüyle ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Burada, çevresel belirsizlik ile anlatılmak istenen aslında örgütün faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan ve onun hayatta kalması dahil birçok fonksiyonunu tehdit eden veya etme potansiyeli olan dışsal güçler olarak değerlendirilebilecektir (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 10). Bunun yanında kullanılan belirsizlik kavramını, gelecekte yaşanacak olaylarla ilgili bilgi eksikliği olarak tanımlama da mümkündür. Bu noktada, bilgi yoğun örgütler için çevresel belirsizliğin hem dışsal hem de içsel belirsizliklere atıfta bulunduğunu (Ditillo, 2004) ifade etmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Konuya ilişkin detaylara ilgili bölümde yer verilmektedir.

Hickson ve diğerleri (1971) tarafından “Stratejik koşul bağımlılığı kuramı” olarak adlandırılan söz konusu yaklaşımda; örgüt içi güç dağılımı belirsizlik ile baş edebilme yeteneğine göre oluşturulan iş bölümüne dayanmakta olduğunu varsaymakta ve örgütleri farklı grupların/alt birimlerin birbiri üzerindeki etkisini/öncelik elde etme çabasını arttırmaya çalıştıkları bir oluşum olarak görmektedirler. Başka bir ifadeyle, bir birim diğer birimler için belirsizlik kaynağı olacak olan olasılıkları belirlilik koşulu haline dönüştürme derecesi nispetinde güç kazanmaktadır. Araştırmacılara göre örgüt içi gücün iki önemli değişkeni bulunmakta olup bunlardan ilki, bir alt birimin belirsizlik mücadele de diğerlerine göre olan durumunu işaret ederken, diğeri ise bu alt birimin belirsizlik ile baş etmedeki rolünün veya faaliyetlerinin ne derece ikame edilebileceğidir. Söz konusu araştırmanın temel varsayımı, kısaca, eğer bir alt birim, belirsizlik ile mücadele de ne derece önemli, ikame edilemeyen ve merkezi bir rol oynar ise örgüt içindeki güç o derece onların kontrolünde olacağını ifade etmektedir (Hickson vd., 1971, s. 217-224). Stratejik koşul bağımlılığı kuramına Salancik ve Pfeffer de (1971) araştırmalarında değinmiştir. Onlara göre örgüt içi güç, “kritik örgütsel problemleri çözme yeteneğine haiz alt birimlere verilen bir ayrıcalıktır” (Salancik ve Pfeffer, 1977). Başka bir ifadeyle, örgütsel hayatta kalmayı sağlayan ve bunu sağlamakta başat rol oynayan alt birim/kişi/grup örgüt içi gücü elinde tutuyor demektir. Güç genel olarak birçok toplumda kıt veya görece daha nadir olarak elde edilebilen kaynakların etrafında toplanmıştır. Örgüt içindeki kıt kaynakların da kimin tarafından kullanılacağı, değinildiği üzere, o birimin veya grubun veya kişinin örgüt içindeki gücü ile doğru orantılı olacağı, araştırmacılar tarafından dile getirilen, diğer önemli bir noktadır (Salancik ve Pfeffer, 1977). Ayrıca, Pfeffer ve Salancik (1978, s. 24) için örgüt içinde gücü kimin kullanacağı ele alınması gereken diğer bir önemli noktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978), çünkü örgüt içindeki bireyler ve gruplar farklı amaç ve çıkar ilişkilerine sahiptirler (Üsdiken, 2007). Örgüt; tercihlerin, amaçların ve çıkarların çakıştığı fakat, faaliyetlerin yürütülmesi açısından bütünlüğünü sürdüren yapılar olarak tanımlanmakta ve klasik örgüt kuramlarının öne sürdüğü üzere, örgütlerin birtakım araçları geliştirmek için akılcı bir enstrüman olduğu ve bu fikrin örgüt içinde herkes tarafından kabul edildiği fikrinin dışına çıkılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütler, hayatta kalmalarını sağlayacak ve bunu destekleyecek bileşenler ile koalisyon bağı kurmak zorundadırlar. Bu bileşenler, çevreden kaynak bakımından örgüt için hayati durumda olanları kontrol eden ve bunları yönetenlerden oluşmaktadır (Hatun ve Pettigrew, 2005). Koalisyon düşüncesi örgütlere politik bir bakış açısıyla bakmaktadır (Stevenson, Pearce ve Porter, 1985). Bu perspektif; örgütlerin karmaşık, yeknesak olmayan, birbiri arasında çelişen ve çeşitli gruplar tarafından farklılık gösterebilen amaçlarının olabileceğine değinen ve örgütleri; bu amaçların, kaynaklarının ve onu oluşturan grupların bir araya gelmesiyle meydana gelen yapılar olarak tanımlayan bir anlayışa dayanır (Astley ve Zajac, 1991). Koalisyonlar temelde çıkarıcı olan aktörlerin arasında, kaynak değiş tokuşuna dayalı müzakerelerden oluşan yapılar olarak tanımlanabilecektir. Kaynak değiş tokuşu gerçekleştiğinde, taraflar arasında oluşan ve artan etkileşim ve karşılıklı bağımlılık, tarafları birbirlerine bir nevi zorunlu kılmaktadır. (Eccles, 1981). Fakat Astley ve Zajac’a (1991, s. 405) göre, koalisyonlar gevşek yapıli örgütlerden oluşturmaktadır (Astley ve Zajac, 1991). Burada esas anlatılmak istenen, yukarıda da bahsedildiği gibi, klasik örgüt kuramlarında

öngörülen sıkı bağlı örgütlerin gerçeklikten uzak bir görüntü çizdiği, bu nedenle örgütsel yapının tanımlanmasında koalisyonlar sonucu ortaya çıkan gevşek bağlı yapıların açıklayıcılık gücünün daha üstün olduğudur. Sonuçta örgüt içindeki koalisyonlar yarı otonom ve birbirleri ile gevşek bir şekilde bağlı güç odaklarıdır (Astley ve Zajac, 1991). Buna ek olarak, Eccles’de (1981) benzer bir yapıya atıfta bulunarak, örgütsel alt birimlerin arasında görünür ve dile getirilmeyen bir sözleşme olduğunu iddia etmekte ve bunlara “Sözde firmalar” demektedir. (Eccles, 1981, s. 340). Koalisyonlar örgüt içinde hakim duruma gelmeye çalışarak, örgütsel kaynakları kendi kontrollerine almaya çalışmaktadırlar. Çeşitli metotlarla karar verilen etkililik kriterleri kapsamında, hakim role geçen koalisyon, örgütün kaynaklarını kendi üyelerinin isteği doğrultusunda yönlendirmektedir. Cyert ve March’ın görüşlerini aktaran Stevenson, Pearce ve Porter’a göre ise, örgütteki hakim koalisyonu belirleyen kriterler, çevresel belirsizliğe adaptasyonu en kolay sağlayan yönünde karar vermekte ve onu öncü yapmaktadır (Stevenson, Pearce ve Porter, 1985, s. 258). Konuyu örgüt içi güç bağlamında ve stratejik koşul bağımlılığı kuramı çerçevesinde irdelenecek olursak, yukarıda değinilen noktalar göz önüne alınınca, örgüt içindeki hakim koalisyonun, çevresel belirsizlik ile başa çıkmada en kritik rolü oynayan alt birim/grup veya bireyler olduğu kolaylıkla anlaşılabilmektedir. Bu nedenle de örgütsel gücü kendi çıkarları doğrultusundan yönetme imtiyazına ve örgütsel kaynakların kullanma ayrıcalığına sahip olacaklardır (Salancik ve Pfeffer, 1977).

Stratejik koşul bağımlılığı kuramı aslında, yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı üzere, klasik örgüt kuramlarının çok dışında tanımlamalar yapmakta ve sanayi devriminin veya onun yarattığı ekonomik şartların değişmesiyle ortaya çıkan yeni düzenin örgütlerini açıklamada kullanılabilecek etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni ekonomik düzenin etmenleri, sanayi devriminde olduğu gibi, fiziksel olmaktan çok daha soyut ve entelektüel düzeydeki farklılıkları öne çıkarmaktadır (Alvesson, 2000). Bu yeni ekonomik düzen genelde bilgi kavramını merkeze koymakta, onu değerli hale getirenleri ise avantajlı duruma getirmektedir (Smith, 2000). Bilginin hem bir girdi hem de çok değerli bir çıktı olduğu çağımızda, bilgiyi işleyen, onu değerli bir ticari meta haline getiren örgütlerde çağın gereği olarak ortaya çıkmakta ve gün geçtikçe ekonominin genelinde hakim rolü oynamaya başlamamaktadırlar (Nordenlycht, 2010). Bilgi yoğun örgütler olarak adlandırılan bu yapıları stratejik koşul bağımlılığı kuramı penceresinden irdelenmeden ve örgütsel güç bağlamında incelemenden önce bilgi kavramını ve bu örgütlerin ortaya çıkma koşullarına değinmekte yarar görülmektedir.

3. Bilgi süreci ve bilgi yoğun örgütler

Yönetim-organizasyon ve genel olarak yönetsel ve idari süreçleri inceleyen tüm sosyal bilimlerin yazınında “Bilgi”, son yirmi yılda en çok araştırılan ve araştırmalara konu olan kavramlar arasında yer almaktadır (Koç ve Şahin, 2009). Bunun öncelikli nedenleri arasında, bilginin bir sermaye kaynağı olarak değerlendirilmesi ve bilginin örgütlerin hayatta kalması için ne derece önemli bir unsur olduğunun anlaşılması gibi hususlar bulunmaktadır. Fakat bu aşamada bilginin tanımı çok önemli bir yer tutmaktadır, çünkü örgütsel anlamda hayatta kalma açısından önemli ve kritik olan bilgi türü, bir anlamda saf veri/bilgi değil işlenmiş ve örgüte fark yaratma imkânı tanıyan bilgidir (Lam, 2000). Bilgi çeşitli türleri ve çeşitli araştırma düzeyleri olan, yeknesak bir kavram olmaktan daha ziyade, çok yönlü bir kavram olup buna bağlı olarak da çeşitli tanımları bulunmaktadır (Spender ve Grant, 1996). Ayrıca bilgi farklı alt bileşenlerden oluşan bir kavramdır (Olivera, 2000). Boisot, Macmillian ve Han’a göre (2007) bilgi aktörün uyarana karşı olan tepkisi ile aktörün daha önce sahip olduğu bilgilerin arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araçtır (Boisot, Macmillian ve Han, 2007). Olivera’ya (2000, s. 823) göre ise; veri, enformasyon ve bilgi süreci söz konusu oluşumu anlatmak için kullanılabilecek en iyi açıklama şekillerinden biridir. Ona göre veri, olaylar hakkında birbirinden bağımsız nesnel gerçekleri ifade eder. Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimi olup, bilgiye ulaşma yolunda temel noktadır. Ayrıca, bilgiyi oluşturan en ufak parçadır ve çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir (Erkongun, 2007). Genelde veri, incelenmesi gereken ve daha sonraki safhalarda kullanılabilecek hale getirilmesi gereken temel bir malzeme olarak değerlendirilir. İşletmeler açısından veri ise, örgütsel süreçlere yönelik faaliyetlerin kayıt altına alınmış hali olarak tanımlanabilmektedir (Durna ve Uzun, 2008: 34). İkinci bileşen olan enformasyon ise, veriler üzerinden elde edilmiş ve fark yaratan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Malik, 2009, s. 98). Diğer bir ifadeyle, enformasyon verilerin süreçlenmiş halidir. Enformasyonun belirli bir hedef veya ilgiye dair verilerin, belirlenen hedefe yönelik olarak tasniflenmesi olarak da tanımlanmaktadır (Durna ve Demirel, 2008, s. 133).

Veri ve enformasyondan farklı olarak bilgi ise sanılanın aksine daha derin ve geniş kapsamlı bir kavrama atıfta bulunmaktadır. Bilgi kavramının aslında toplanmış, sınıflandırılmış gerçekleri, prensipleri ve metotları ifade ettiği kaydedilen hususlardandır (Malik, 2009, s. 100). Buna ek olarak, bilginin yalnızca karar alıcının hedefleri ile örtüştüğü takdirde bir anlama bürüneceği, bu bağlamda hem bireysel hem de örgütsel bağlamlarda bilginin çeşitli özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Durna ve Demirel, 2008, s. 135). Fark yaratan bilgi örgüte rekabetçi avantaj sağlamak ve onu diğerlerinden farklı kılmaktadır (Nonaka, Toyama ve Nagata, 2000). Günümüzde küreselleşme nedeniyle herkes enformasyona kolayca ulaşabilmektedir. Enformasyon, örgüt içinde sert ve yumuşak iletişim ağları aracılığıyla dolaşmakta olup, sert iletişim ağı; gözle görülür, başı sonu belli bir altyapıya sahiptir. Yumuşak iletişim ağı ise; daha az resmi ve daha az gözle görülür bir nitelik taşır. Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır (Turner ve Makhija, 2006). Buna ek olarak, içinde yaşadığımız çağın birçok araştırmacı tarafından “Bilgi çağı” olarak adlandırılması (Smits ve Moor, 2004), endüstriyel kapitalizmde piyasanın hakimi olarak kabul edilen “görünmez el” in yerini aşamalı olarak işletme planlarının, raporların ve buna benzer bilgi yüklü “görünür el” in alması (Black ve Brunt, 2000) ve bilgiyi üreten zihinlerin tıpkı finans veya insan gücü gibi değerli bir kaynak haline gelmesi (Arıkan, 2009), insanların bilgi tabanlı bir ekonomik sisteme doğru evrimleşmesi (Nordenlycht, 2010) gibi nedenler de bilginin, hem akademik dünyada hem de iş dünyasında üstünde çok durulan bir konu hale gelmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Styhre (2002, s. 228-229) tarafından “bir önceki ekonomik sistem” olarak adlandırılan ve daha çok üretim ekonomisine dayanan yapıda, örgütün hayatta kalması için önemli olan, örgütün kullandığı kaynaklara ulaşabilme ve onu elde edebilme yeteneği olarak görülmekteydi, çünkü bu kaynaklar maddi, kıt, yetersiz ve bazı durumlarda ulaşılması zor ve maliyetliydi. Ayrıca, bu kaynakların en iyi ve en etkin şekilde kullanılması da bu ekonomik yapının olmazsa olmaz kuralları arasında yer almaktaydı (Styhre, 2002). Bu durum, anılan dönemde var olan tüm örgütler için geçerli ve bir anlamda onları eleyici kriterler olarak görülmektedir. Ancak, “post-modern” veya “endüstri sonrası” olarak adlandırılan günümüzde, bilgi çoğu sektör için vazgeçilmez bir kaynak olarak kendini göstermektedir (Orlikowski, 2002).

Bilgi oluşum sürecindeki kavramlara ek olarak, bilginin türlerine de değinmekte fayda olduğu mütalaa edilmektedir. Zira, araştırmanın amaçları doğrultusunda, bilgi yoğun örgütler öznesinde örgütsel bağlamdaki bilgi türleri ve bunların niteliğinin de örgütün hayatta kalması ve bu bağlamda gücün kullanımı ile yakından iltisaklı olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ilgili yazın incelendiğinde bilgi kavramına ilişkin olarak geliştirilen farklı sınıflandırmalar olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Barutçugil’e (2002) göre bilgiyi sınıflandırmanın üç ana kıstası bulunmakta olup, bunların bilginin tasnif ve amacına ilişkin kıstas, niteliğine ilişkin kıstas ve kaynağına ilişkin kıstas olduğu belirtilmektedir. Araştırmanın amaçları çerçevesinde, üçüncü kıstas bağlamında ortaya çıkan bilgi türleri ele alınmakta olup bunların ise açık ve örtük bilgi olduğu bildirilmektedir. Bu bağlamda açık bilgi; sözlü, görsel ve/veya semboller ile ifade edilebilen ve mesajını net olarak ileten bilgi olarak tanımlanmaktadır (Durna ve Uzun, 2009, s. 34). Bu ifade şekli ile bağlantılı olarak açık bilginin sistematik olması nedeniyle başkalarına rahatlıkla aktarılabilirdiği ve yine başkalarıyla rahatlıkla paylaşılabilirdiği kaydedilmektedir. Örtük bilgi ise, bireylerin sezileri, deneyimledikleri, düşünüş ve değerlendirme metotları veya çevreleri yoluyla elde ettikleri sembolleştirilmemiş bilgi olarak aktarılmaktadır (Howells, 1996). Örtük bilginin, bireyin sezgileri ve/veya deneyimleri ile ortaya çıkması nedeniyle kişisel olarak kabul edilebileceği, bu sebeple açık bilgi gibi sistematikleştirilmesi, formülleştirilmesi ve başkalarına aktarılmasının görece zor olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle örtük bilgi, kişi tarafından sahip olunan yetkinlik, tecrübe ve kabiliyetlerin bütünsel olarak yansıması sonucu oluşan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nonaka ve Krogh, 2009). Örtük bilginin özel ve kişisel olmasının örgütler açısından çeşitli avantajlar barındırdığı da yazında belirtilen hususlardandır. Durna ve Demirel (2008, s. 142) örtük bilginin bazı koşullarda belgelenebileceğini ve bilginin kişisel olması nedeniyle özgün olabileceğini ve örgüte rekabetçi bir avantaj kazandırabileceğini belirtilmektedir. Bu yönleriyle örtük bilginin örgütsel hayatta kalma anlamında önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Bilginin süreçleri ve türlerinin örgütsel yaşam için önemi, değinildiği üzere, giderek artmakta ve bilgi çağı olarak adlandırılan dönemde kendi örgüt türlerini ortaya çıkarmaktadır. Yönetmelik araştırmalarda hem bir girdi hem de bir çıktı olarak alınabilen bilgi; finansal, insan gücü veya örgüt için kaynak veya sermaye oluşturacak diğer kavramların arasında da yer almaktadır (Alvesson, 1995). Bilgi çağının ortaya koyduğu ve bilginin hem bir girdi hem de bir çıktı olarak kullanıldığı örgütler

yazında “Bilgi yoğun örgütler” olarak adlandırılmaktadır (Ditillo, 2004). Bilgi yoğun örgütlerin yazında çeşitli tanımları vardır, örneğin Blackler’a (1995, s. 1022) göre bu tip örgütlerde çok yetkin profesyoneller yer alır ve bilgiyi ticari bir meta olarak kullanırlar, Black ve Brunt’a (2000, s. 186) göre bilgi yoğun örgütler “ana uğraş alanı olarak bilgiyi sistematik bir şekilde toplayan, işleyen ve ortaya çıkan ürünü yayan” örgütlerdir, Ditillo’ya (2004, s. 403) göre ise bu tip şirketler müşterilerine, bünyesinde çalıştırdığı bireylerin bilgileri ile ortaya çıkmış elle tutulmayan çözümler üreten şirketlerdir. Smith’ göre (2000, s. 5) bu tip örgütler, çağın gerçeği olan bilgi ekonomisinin doğal bir sonucu ve iş görenidir (Smith, 2000). Buna ek olarak, Alvesson’a (1995, s. 8) göre ise bilgi yoğun örgütleri, diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik klasik üretim mantığında yer alan örgütsel süreçler, rutinler ve işlevler ile makine tabanlı olmaktan çok bireylere dayanan bir endüstri içinde yer almasıdır (Alvesson, 1995). Buna karşın, Camacho, Rodriguez ve Chica’ya (2011, s. 3-4) göre ise bilgi yoğun örgütler; veri giriş yapan, bu verileri belirli standartlara göre sınıflandıran ve bireylerin kullanımına sunan hizmet örgütleridir (Camacho, Rodriguez ve Chica, 2011). Ayrıca, bilgi yoğunluğunun sektörel düzeyde incelenebilecek bir öğeden çok ‘Bilgi ekonomisi’ olarak adlandırılan ve kendine has özellikleri bulunan bir sistemden kaynaklandığı bildirilmektedir. Sözü edilen sistemin yeni örgüt türlerini de beraberinde getirdiği, bu tip örgütlerin yüksek beceri ve bilgi düzeyine sahip insan sermayesine ihtiyaç duyduğu da ayrıca belirtilen hususlardandır. Buna ek olarak, bilginin işlenmesi yoluyla piyasa değeri yaratmayı amaçlayan ve müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünler ortaya koymaya çalışan bu tip örgütler için yenilikçiliğin önemli bir yer tuttuğu belirtilmekte olup yenilikçi olmak için ise örgüt içinde etkin bir bilgi yayılımına ihtiyaç olduğu kaydedilmektedir (Swart ve Kinnie, 2003, s. 62). Diğer bir ifadeyle, bilgi yoğun örgütlerin ortaya çıktıkları bilgi çağından önceki dönemlere ait örgüt türlerinden çeşitli boyutlarda farklılaştığı söylenebilecektir. Bu nedenle, bilgi yoğun örgütleri endüstriyel çağın üretim örgütlerinin kıstasları ile değerlendirmek çok da doğru bir adım olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü fiziksel bir varlığa sahip olmayan ve iletişim araçları ile paylaşılan bir kaynak olan bilgi ve onu bir ticari meta olarak kullanan örgütler, farklı yapıda içsel süreçlere, iş tanımlarına ve insan kaynağı sahiptirler (Styhre, 2002). Kısacası, bilgi yoğun örgütlerin örgütsel dinamiklerini ve yapısal özelliklerini irdelemek örgütsel araştırmalar yazınına farklı ve yeni katkılar sunabilecektir.

4. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı, örgütsel koalisyonlar ve bilgi yoğun örgütler

Bilgi ve bilgi yoğun örgütlere kısaca değindikten sonra şu açıkça ifade edilebilir ki bilgi yoğun örgütlerde en değerli kaynaklardan biri, insan kaynağıdır. Hem bilginin edinimi hem de edinilen bilgilerin kullanılabilir hale getirilip, işlenmesi açısından insan kaynağı başvurulabilecek en başta kaynaklardandır (Miles, Katrinos ve Flanagan, 1995). Fiziksel kaynaklara dayanan üretim ekonomisinde kıt ve paylaşılması gereken kaynaklar, bilgi yoğun örgütlerin yer aldığı bilgi çağı için geçerli bir argüman değildir. Çünkü bilgi, gelişen teknolojik imkanlar ve liberal politikalar sayesinde, ulaşılması en kolay kaynaklardan biri haline gelmiştir (Alvesson, 1993). İşte nitelikli insan kaynağının önemi ve bilgi yoğun örgütlerde iş görenlerin örgüt içinde var olmasının ve güç kazanmanın kriterleri bu bilgiyi işleme safhasında belirlenmektedir. Ham veriyi bilgi haline dönüştürmek için gereken insan gücü, fiziksel değil entelektüel kapasite tecrübe ve deneyim gerektirmektedir. Bu tip örgütlerde, yapılan iş standart olmaktan çok uzak ve ancak yüksek eğitim düzeyiyle edinilen belirli bir analitik mantık gerektiren işlerdir (Evanschitzky, vd., 2007). Bilgi yoğun örgütlerde yapılan iş genelde; karmaşık süreçler içermekte ve zaman zaman belirsizlik sebebi olmaktadır (Reus, vd., 2009). İşte bu belirsizliği kontrol etmek, onu yönetmek ve belirsizliğin üzerindeki örtüyü kaldırıp onu belirli hale getirmek; deneyimli, iyi eğitilmiş ve mesleki iş yeteneği güçlü kişiler tarafından yapılmaktadır.

Bilgi yoğun örgütler her ne kadar fiziki kaynaklara dayana üretim ekonomisindeki örgütlerden farklı yapısal unsurlara sahip olabileceği düşünülse de üretim ekonomisine dayalı dönem içinde oluşturulan bazı yaklaşımların bilgi yoğun örgütler için de geçerli olduğu söylenebilecektir. Bu anlamda örgüt çalışmalarının en temel kavramlarından olduğu belirtilen çevresel belirsizlik ve örgüt içi güç kullanımı gibi kavramların, yeni bir örgüt türü olduğu kaydedilen bilgi yoğun örgütler bağlamında da ele alınmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı yazında çok fazla değinilmeyen ancak eksikliği görülen bilgi yoğun örgütlerin yapısal unsurlarına ait çalışmalara katkı sunmaktır. Çalışmada hem çevresel belirsizlik hem de örgüt içi güç kullanımı gibi

kavramlara ilişkin olarak kuramsal boyutta oluşturulan önermeler birçok yönden tartışılacak olup ileri de konuya ilişkin olarak yapılabilecek görgül çalışmalara ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Konuyu daha iyi açıklamak ve sunulacak önermeleri daha anlaşılır hale getirmek adına, bilgi yoğun örgüt olarak tanımlanabilecek bir örgüt üzerinden konuları açıklamak daha yararlı olacaktır. Öncelikle bilgi yoğun örgütleri, diğer örgütlerden ayıran konulara bakmakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bilgi yoğun örgütler, yukarıda da değinildiği üzere hem girdi hem de çıktı/ürün olarak bilgiyi kullanmaktadırlar, yani hem veri/bilgi örgüte gelmekte, çalışanlar bu meta ile gerekli işlemleri yaparak veya bunları gerekli işlemlerden geçirerek giren veriyi/bilgiyi yeni bir forma sokup, ürün veya çıktı olarak muhataplarına veya kamuya sunmaktadır. Bu tip örgütlere örnek olarak finansal kayıt tutan şirketler, danışmanlık hizmeti sunan firmalar ve istihbarat örgütleri verilebilir. Bir danışmanlık şirketini örnek olarak alacak olursak; şirketin sunduğu hizmetin bilgi, tecrübe ve bilgiye dayalı çözüm olduğu görülmektedir. Sağladığı hizmet müşterileri tarafından ne derece etkin, geçerli ve işe yarar ise, örgütün hayatta kalması o derece olası demektir. Büyük bir üretim firmasının, üretimini daha etkin hale getirmek, finansal performansını düzeltmek veya reorganizasyon sürecine girmek için bir danışmanlık hizmeti aldığı düşünülürse, danışmanlık şirketine gelen şirket verileri ham olarak hiçbir şey ifade etmezken, çalışanların uygulamaya koydukları çözümler veya sunduğu öneriler ile şirket, bir önceki halinden daha farklı bir hal alacaktır. Ham verileri işleyip, onları müşterinin şirketini istediği konuma getirmesini sağlayacak adımları belirlemeye çalışan, danışmanlık firması çalışanları, veriyi işleyip onu kullanılabilir ve çözüm üretir bir hale getireceklerdir. Bu aşamada kullanılacak mental kapasite daha yoğun ve yaratıcı olmalıdır. Aksi halde danışmanlık firmasının hayatta kalması tehlikede demektir, çünkü danışmanlık hizmeti sunan firma, gereksiz, yararsız ve eski sistemin hatalarını düzeltmekten aciz çözümler ortaya koyarsa, firma bir daha iş alamayacak ve büyük ihtimal batma kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, firmanın istihdam politikası, dolayısıyla firma için hayatta kalma kıstası, firmaya bu yaratıcı ve mental kapasitesi yüksek çalışanların alınması yönünde olacaktır. Firma bu özellikli çalışanları istihdam ettiği sürece, müşterilerin farklı taleplerine rahatlıkla cevap verebilecektir. Ayrıca, müşterilerden gelen taleplerinde birbirinden çok farklı olduğu dikkate alınırsa, nitelikli çalışanın değeri bir kat daha artacaktır. Danışmanlık hizmeti talep eden firmaların sektörel heterojenliği ve talep çeşitliliği, danışmanlık firmasının istihdam ettiği kişilerin de çok yönlü olmasını kaçınılmaz hale getirecektir. Şirkete özel çözümler üreten danışmanlık firmalarının iş süreçleri karmaşık ve çoğu zaman standart olmaktan çok uzaktır.

Danışmanlık firması örneğinden de anlaşılacağı üzere bilgi yoğun örgütler bir bilgisayar gibidir ve bu bilgisayarın yazılımı da örgütün çalışanlarıdır. Bilgisayar yazılımında ki, tüm o kodlar ve benzeri düzenekler kimi zaman karşımıza bir yazılı bir doküman kimi zamanda güzel bir manzara resmi olarak çıkmakta iken ham kodlar bu işi bilmeyen bir kişi tarafından sadece karmaşık rakamlardan ibaret kaotik bir metin olarak algılanabilir. İşte bu karmaşık kodları işleyen ve onu kullanıcının istediği hale getiren bilgisayarın yazılımıdır. Tıpkı yazılım gibi, bilgi yoğun örgütlerde istihdam edilen çalışanlar, ham haliyle sadece veri öbekleri olarak kabul edilebilecek materyalleri, kullanılabilir ve çözüm üreten sonuçlar olarak sunmaktadır. Bilgisayarın donanımı, yazılım olmadan hiçbir şey ifade etmezken, yazılım ile çok karmaşık işlemleri yapabilen bir araca dönüşmektedir. Aynı şekilde, etkin bir istihdam politikasından yoksun, bilgi yoğun örgütlerde sadece salt donanım olarak kalmakta ve hayatta kalma açısından ciddi sıkıntıları olan bir örgüt haline gelmektedir.

Örneklerimiz ışığında, hatırlanacağı üzere, stratejik koşul bağımlılığı kuramında; belirsizlikle başa çıkabilme ve bir nevi onu ehlileştirme, örgüt içi gücün kaynağı ve belirleyicisiydi (Hickson vd., 1971). Bu noktada çevresel belirsizlik ile tam olarak neyin anlatılmaya çalışıldığına değinmekte fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bilindiği üzere çevre örgütsel sınırlar dışında kalan neredeyse tüm öğelere atıfta bulunan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve daha makro boyutta hükümet, sendikalar vb. yapılar çevre başlığı altında incelenebilecek etmenlerdendir (Ünüvar, 2009, s. 564). İlgili yazında, örgütlerin belirli düzeylerde ve koşullarda söz konusu çevreye ihtiyaç duyduğu ve bu ihtiyacın da örgüt üzerinde çeşitli etkilere sebep olduğu belirtilmektedir (Donaldson, 2001). Diğer bir ifadeyle, çevrenin örgüt üzerinde belirli bir etkisinin bulunduğu ve söz konusu etkinin örgüt için ne ifade ettiğinin önemli olduğu söylenebilecektir. Hatırlanacağı üzere, stratejik koşul bağımlılığı kuramı da çevrenin örgüt üzerindeki etkisini kabul eden ve söz konusu etkinin örgütsel yapı üzerinde etkili olabilecek bir unsur olduğu belirten kuramlar

arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, kurama göre, çevrenin durağan veya dinamik olmasının örgütsel yapı öğelerini farklı şekilde etkiledikleri, durağan çevrede yer alan örgütlerin görece daha katı ve mekanik bir yapıya sahip iken dinamik çevrede yer alanların ise daha esnek ve organik bir yapıya büründükleri kaydedilmektedir (Ünüvar, 2009, s. 565). Söz konusu kurama göre örgütsel başarı ve hayatta kalma ise çevresel belirsizlik yaratan faktörler ile örgütsel yapı unsurlarının birbirine başarılı bir şekilde uyulanması halinde meydana gelmektedir (Stea, Foss ve Foss, 2015). Buna ek olarak, çevresel belirsizliğin hem dışsal hem de içsel nedenleri olabileceği, dışsal belirsizliklerin genel olarak sektörel ve ekonomik şartlara göre ortaya çıkmasına karşın içsel belirsizliğin örgütün yerine getirdiği işe ile ilgili olduğu ve buna “Görev belirsizliği” dendiği bildirilmektedir (Desarbo, vd., 2005, s. 50). Görev belirsizliğinin genel olarak yapılan işin karmaşıklığından ve/veya iyi tanımlanmamasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Kalay, vd., 2009). Bu doğrultuda, stratejik koşul bağımlılığı kuramı ister dışsal ister içsel olsun, örgütün belirsizlik ile mücadele de öne çıkan birimlerinin diğerlerine göre görece daha avantajlı olabileceğini öne sürmektedir. Bu kuramın ana değişkenleri ise belirsizlik, belirsizlikle başa çıkabilme derecesi, ikame edilebilirlik ile merkezilik olarak sıralanmakta ve bunlar güç odaklarını belirlemektedir. Hickson ve diğerlerine göre bir alt birim ne kadar çok belirsizlikle başa çıkabilirse örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur (Hickson vd., 1971, s. 220). Diğer bir deyişle, örgütün hayatta kalmasını tehdit eden ve geleceğe ilişkin öngörüler yapmasını engelleyen belirsizliği kontrol eden ve ona karşı mücadele veren birimler örgüt içinde gücün sahibidir. Crozier’in görüşlerini aktaran Finger, Mercier ve Brand da (2000, s. 3-4), örgütsel gücün kaynağı olarak belirsizlikle mücadeleyi işaret etmekte ve belirliliğin yarattığı o baskının, örgüt içi güç dağılımındaki belirleyici rolünden bahsetmektedirler (Crozier 1963 akt. Finger, Mercier ve Brand, 2000).

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, yazında değinilen ve bilgi yoğun örgütler için geçerli olan çevresel belirsizlik kaynaklarını kısaca ele almanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Öncelikli olarak, bilgi yoğun örgütlerin karşılaştıkları görece en yoğun belirsizlik kaynağının bilgiyi işleme ve işlenen bilgidir yeni ürünler ortaya koyma anlamında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Ditillo, 2004). Bu çerçevede, sözü edilen örgütlerde, çevreden gelen değişim ve yenilik baskısını göğüsleyen birimlerin örgüt içinde daha fazla avantaj sahibi olabileceği düşünülebilir. Bunun yanında, bilgi yoğun örgütlerdeki görev belirsizliğinin de önemli bir belirsizlik unsuru olarak karşımıza çıkabileceği belirtilmektedir. Ditillo’ya (2004, s. 409) göre bilgi yoğun örgütlerdeki görev belirsizliği, bilginin doğasından ve karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Yazar, bilgi yoğun örgütlerin maruz kaldığı çevresel belirsizliğinde görev belirsizliğine yol açabileceğini, zira hem talep hem de girdi anlamında örgütü etkileyen çevrenin, örgütün içsel süreçlerini de derinden etkilediğini vurgulamaktadır. Yazar bahse konu örgütlerdeki görev belirsizliğine neden olan karmaşıklığı üç grup altında ele almaktadır. İlk grupta, işi yerine getirmenin farklılaşmış bilgiye ve söz konusu bilginin işlenmesi için yine farklı beceriye ihtiyaç duyduğu ‘Bileşken karmaşıklık’ yer almaktadır. İkinci grupta ise ‘Eşgüdüm karmaşıklığı’ bulunmakta olup sözü edilen karmaşıklığın işi yerine getirilmesi için gerekli olan bilgilerin içerik, zamanlama, sıklık ve edinim boyutunda ortaya çıkan düzensizliklerden kaynaklandığı bildirilmektedir. Son grupta ise işi yerine getirilmesi sırasında oluşan sebep-sonuç ya da yollar-sonuçlar zincirindeki değişikliklerin adapte sorunlarından ortaya çıktığı bildirilen dinamik karmaşıklık bulunmaktadır (Ditillo, 2004, s. 409).

Bu noktada, yukarıda da değinilen bilgi türlerine, bilgi yoğun örgütlerdeki belirsizliği daha net anlamak amacıyla kısaca değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. Hatırlanacağı üzere, örgüt içinde kullanılan ve işlenen bilgiler açık ve örtük olarak sınıflandırılmakta ve açık bilginin ziyade örtük bilginin örgütsel hayatta kalma anlamında görece daha faydalı olduğu belirtilmektedir. Söz konusu durumun bilgi yoğun örgütler içinde geçerli olduğu belirtilmektedir. Swart ve Kinnie (2003, s. 62) örtük bilginin ve örtük bilgi paylaşımının, özellikle bulunduğu piyasada bilgi üretmek yoluyla pazar değeri elde etmeyi amaçlayan bilgi yoğun örgütler için hayati olduğunu ve sözü edilen paylaşımın ise sosyal sermaye yoluyla elde edilebileceğini belirtmektedir. Örtük bilginin bilgi yoğun örgütler için öneminin ise bilginin süreçlenmesi aşamasında ortaya çıktığı bildirilmektedir. Söz konusu bilgi türünün tam olarak tasvir edilememesi özelliğinden ötürü kimi zaman yalnızca pratik ile elde edilebileceği, bu nedenle de bilgi yoğun örgütlerdeki tecrübeli çalışanların bu pratik ve örtük bilgi birikimi ile süreçten çok doğrudan çıktıya odaklanabileceği, bunda örgüte olumlu katkıları bulunabileceği belirtilmektedir (Swart ve Kinnie, 2003, s. 62). Swart ve Kinnie (2003, s. 62-63) bilgi yoğun örgütlerdeki örtük bilgiyi iki grupta ele almanın daha uygun olacağını dile getirmektedir. İlk

grupta, uygulamaya dayalı örtük bilgi kavramı bulunmakta olup sözü edilen bilginin örgüt kültürü ile yayılmaya uygun olduğunu ve örgütün genelince bilinebilecek olan bilgileri içerdiği belirtilmektedir. İkinci grupta ise teknik örtük bilgi yer almakta olup bu bilginin ise yalnızca birlikte çalışılarak aktarılabilmesi ve bilginin açık hale getirmenin çok zor olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında, söz konusu iki örtük bilginin birbiriyle bağlantılı olduğu, teknik bilginin uygulamaya dayalı örtük bilgi olmaksızın bir anlam taşımayacağı da ayrıca vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bilgi yoğun örgütlerdeki örtük bilginin örgütün hayatta kalma anlamında ona eşsiz fırsatlar sunabileceği ve örgütün hem çevresel hem de görev belirsizliğinin üstesinden gelmesinde hayati roller oynayabileceği söylenebilecektir.

Görüldüğü üzere, bilgi yoğun örgütlerin yaptıkları işten kaynaklanan hem çevresel hem de görev belirsizliğinin, sektörün ve yapılan işin dinamikleri dikkate alınınca oldukça yoğun olduğu altı çizilen hususlardandır (Stea, Foss ve Foss, 2005). Bu anlamda, bilgi yoğun örgütleri, edinilen bilgileri belirli bir problemi çözmek için kullanan, standart olmayan, karmaşık ve çoğu zaman duruma has uygulamaları yaratan ve yaratıcı sonuçlar ortaya çıkaran örgütler olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Alvesson, 1995). Bu nedenle, bilgi yoğun örgütlerde iş süreçlerine ilişkin belirsizlik, onunla başa çıkmaya çalışan çalışanlarının örgüt içindeki gücünü meşru hale getirir. Söz konusu bu yapılanmalar, ortalama bir çalışan değil, bilgisi, tecrübesiyle örgüte rekabetçi avantaj sağlayan çalışanların yer aldığı örgütlerdir (Winch ve Schneider, 1993). Bu tip örgütlerin belirleyici özellikleri olarak; “yetenekli insan gücünün, karmaşık ve standart olmayan iş süreçlerini ve sürekli öğrenmenin” altı çizilmektedir (Starbuck, 1992). Nordenflycht (2010, s. 160-163), bu tip bilgi yoğun örgütlerin yönetsel özelliklerinin ayrıntılarını vermiştir. Buna göre; bu tip örgütlerin çalışanlarının sert ve katı bir emir komuta zinciri yerine daha çok “yönlendirme, ikna ve onaylama” taktikleri ile yönetilmesi gerekmektedir. Bunu “Kedi Çobanlığı” olarak adlandırmaktadır (Nordenflycht, 2010). Ayrıca, bu tip örgütlerde yapılan iş için girdi olarak kullanılan bilgilerin akışı düzensiz, yetersiz olabilmekte ve diğer sektörlerde olduğu gibi makine gücünün yoğun olarak kullanılamamasından dolayı çalışanların üstünde daha yoğun bir stres yaratmaktadır (Evanschitzky, vd., 2007). Buna ek olarak, bu tip örgütlerde yapılan iş genel olarak, duruma, olaya veya örgüte özel olarak yapılmakta olup standart olmaktan çok uzaktır (Hertog, 2000). Bu ilişki şu önerme ile anlatılmaktadır:

Ö1: Bilgi yoğun örgütlerde, yapılan işe ilişkin süreçlerdeki belirsizlik ne derece yoğun ve başa çıkılması zor ise, onunla mücadele eden birimin/grubun veya bireylerin örgüt içindeki gücü o derece baskın olur.

Önermede ve bundan sonraki önermelerde ele alınan belirsizlik kavramı, yukarıda da değinildiği üzere hem dışsal hem de içsel belirsizlikleri içermekte olup konuya ilişkin olarak Dittillo’nun (2004) yaptığı tanım esas alınmıştır. Yapılan yazın taramasında, önermelerde ele alınan bilgi yoğun örgütler ve bu örgütlerin bazı yapısal özellikleri ile örgüt içi güç ilişkilerine dair doğrudan bir çalışmaya rastlanmadığı söylenebilecektir. Ancak, yazında bilgi yoğun örgütler ve önermeler çerçevesinde değinilen konulara ilişkin dolaylı görgül ve kuramsal çalışmalar bulunmakta olup söz konusu çalışmalara önermelerden sonra detaylı olarak değinilecektir.

Önermede ele alınan iddiaları daha iyi anlamak adına danışmanlık firması örneğini bir kez daha ele almakta fayda olduğu düşünülmektedir. Danışmanlık hizmeti isteyen bir şirket olduğunu ve bu şirketin verilerinin iyi tutulmamış ve eksik bilgiler içerdiğini varsayalım. Hizmeti sunacak firma için bu durum çözülmesi zor ve karmaşık bir durum ifade etmektedir. Çünkü yetersiz, yanlış ve isteğe cevap vermeyen veriler, danışmanlık firmasının üretmesi talep edilen çözümleri ortaya koymasında zorlanması anlamına gelmekte ve onun için bir belirsizlik kaynağı oluşturmaktadır. Eldeki kısıtlı verilerle çalışmak zorunda olan danışmanlık firması, şirkete sunacağı çözüm yollarının geçerliliğini kanıtlamak zorunda olduğundan, verileri işleme süreci hayati bir önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, bu belirsizliği ortadan kaldırmak yetenekli, geniş bir vizyona sahip, tecrübeli çalışanlara düşmektedir. Eksik verilerle bile, etkin ve geçerli çözümler sunabilen bir danışmanlık firması hayatta kalma açısından bir sorun yaşamayacaktır. Bunu sağlayanda, kendi bünyesinde istihdam ettiği personelin kalitesinden kaynaklanmaktadır. Firma için söz konusu belirsizlik durumunu engelleyen ve onu belirlilik durumuna çevirebilen birim/grup veya bireylerin firma kaynaklarından azami düzeyde faydalanacağını düşünmekte yanlış olmayacaktır. Finansal yönden desteklenecek olan anılan grup, personel açısından da istediği kişileri kendisine katabilecek, firma içindeki diğer kaynaklardan da

istediği düzeyde ve rahatça yararlanacaktır. Bu nedenle, örgüt içi gücünde elinde bulunduracaktır. Eğer belirsizlik düzeyi bu derece karmaşık ve çözülmesi zor durumları ortaya koymasaydı, söz konusu grubun örgüt içindeki gücü belki de bu derece yoğun olmayacaktı. Ancak belirsizlik düzeyindeki bu yoğunluk, onunla mücadele eden ve onu bir şekilde kontrol altında tutan grubun gücünün kaynağı olarak kabul edilebilmektedir.

Tıpkı eksik verilerle optimum çözümü bulmaya danışmanlık firması çalışanları gibi bilgisayara da eksik veya yanlış veri girişi durumlarında bilgisayarın işlevsiz hale gelmemesi için, yazılımın gücü ve kalitesi önemli bir rol oynamaktadır. Sıradan bir yazılım ile en ufak bir sorun bile bilgisayarı işlevsiz hale getirirken; pahalı fakat kaliteli bir yazılım ile büyük problemler bile kolayca aşılabilmekte ve bilgisayar işlerliğinden hiçbir şey kaybetmemektedir. Bu durumda, bilgisayar düzeneğinde esas güç yazılımın etkinliğindedir denilebilir.

Stratejik koşul bağımlılığı kuramının belirsizlikle baş etmenin yanında, ikinci bir ana unsuru ise ikame edilebilirliktir. Burada anlatılmak istenen, diğer faktörler sabit kaldığında, yeri doldurulması zor bir birim/grup veya birey, kolaylıkla yeri doldurulabilir bir bireyden daha güçlüdür (Saunders, 1990). Diğer bir deyişle, bir alt birimin faaliyetlerinin ikame edilebilirliği ne kadar düşükse örgüt içerisindeki gücü o kadar büyük olur (Hickson vd., 1971, s. 217-224). Bilgi yoğun örgütlerde çalışanlar, genel olarak eğitim seviyesi ve mesleki bilgi açısından yüksek seviyede birikim sahibi bireylerdir. Bunun yanında, söz konusu, örgütler, en kapsayıcı şekilde, bürokratik olmayan, çalışanların pazarlık gücünün yoğun olduğu ve tecrübe aktarımı ile işlerin büyük birçoğunun halledildiği örgütler olarak nitelendirilmektedirler (Grey ve Sturdy, 2009). Belirsizlikle mücadele etmede etkin rol oynayan, ekibin veya bireylerin bu anlamda özelleşmiş, sektöre veya faaliyet alanına has bilgi yoğunluğu zaman içinde artmakta ve işlerin standart olmamasından dolayı, bilgi yoğun örgütlerde iş süreci çoğunlukla bu tip çalışanların “sözde tekeline” girmektedir (Child ve Mcgrath, 2001). Ayrıca, yukarıda da ifade edildiği üzere, bilgi yoğun örgütlerin bünyesinde faaliyet gösteren ve örtük bilgi birikimi olarak görece daha tecrübeli olan çalışanların veya bu çalışanların bulunduğu birimin, örgütün belirsizlikle mücadele anlamında, sahip oldukları birikimden ötürü, daha etkin bir role sahip olması mümkün görülmektedir. Özellikle aktarılamayan ve sadece tecrübe ve pratik ile elde edilebilen teknik örtük bilgiye haiz örgütsel unsurların, belirsizlikle mücadele de buna haiz olmayanlara göre, daha avantajlı olacağı, bunun nedeninin ise söz konusu bilginin o unsura has olması sebebiyle Child ve Mcgrath’ın (2001) deyişle ‘sözde tekeli’ konumuna gelmelerinden kaynaklanabileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yoğun örgütler bünyesinde teknik örtük bilgiye sahip olan unsurların, örgütün problemlerini daha kolay çözebileceği, ancak bahse konu unsurun sahip olduğu bilginin nitelikleri itibarıyla ikamesinin zor olabileceği, bu nedenle de diğerlerine kıyasla örgütsel güç kullanımında daha avantajlı bir konuma sahip olabileceği ifade edilebilecektir. Bu yönüyle bakıldığında, bilgi yoğun örgütlerde, esas faaliyeti sürdürenler örgüt içinde ikame etmesi kolay olmayan, dışarıdan temin edilmesi halinde de zaman ve kaynak kaybına neden olabilecek türden bir çalışan profili ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ilişki şu önermeyle ifade edilebilir:

Ö2: Bilgi yoğun örgütlerde, belirsizlikle öncelikli olarak baş eden birim/grup veya bireyin yaptığı iş ne derece ikamesi zorsa, anılanların örgüt içinde ki gücü o derece fazladır.

Önermedeki hususları daha net kavramak amacıyla bir önceki önerme de ele alınan danışmanlık firması örneğindeki eksik verilerle çözüm üretmeye çalışan grubun durumunu tekrar hatırlamanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Danışmanlık hizmeti talep eden şirketin verileri, yeterli düzeyde verileri içermemekte ve danışmanlık hizmeti sunan firmayı çözülmesi zor bir belirsizlik ile karşı karşıya bırakmakta idi. Bu belirsizlik ile baş edebilen grubun üyeleri, belki de kendilerine has bazı özellikleri ile bu durumu aşmaya çalışacak ve belirsizliği kendilerine özel yöntemlerle bertaraf etmeye çalışacaklardır. Başarılı olmaları durumunda, bu başarıları bilgisi sadece kendilerinden olan veya sadece kendilerinin uygulayabildikleri metotlara dayanabilir ve bu durum onları örgüt içinde vazgeçilmez kılar. Bunun yanında, metotları sadece belirli bir grup uygulayabildiği için, yerlerine başkalarının istihdam edilmesi de söz konusu değildir. Bu nedenle, ikame edilmesi zor bir grup haline gelerek, örgüt içindeki gücü elde edebilmeleri görece kolaylaşacaktır. Bu tip grup veya elemanların maaş artımı, örgütün sağladığı sosyal ve benzeri olanaklardan yararlanma gibi durumlarda pazarlık güçleri oldukça yüksektir (Evanschitzky, vd., 2007).

Bilgisayar metaforunda ise bu duruma örnek olarak, Windows ve Mac'in durumu örnek olarak verilebilir. Bilindiği üzere bazı özellikli çizim, müzik aranjmanı ve mühendislik programları sadece Windows tabanlı faaliyet göstermekte, diğer işletim sistemlerinde çalışmamaktadır. Bu gibi sektörlerde bulunan ve bu programları kullananlar için Windows işletim sistemi ikamesi mümkün olmayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi yoğun örgütler bünyesindeki unsurların bilgiyi kullanmaları anlamında güç edinimlerini ele aldıktan sonra, söz konusu örgütlerin belirsizlikle mücadele sürecindeki yapılarına ilişkin hususlara değinmekte de fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bilgi yoğun örgütlerin bir grup olarak, yeknesak bir topluluk olarak değil örgüt içinde söz sahibi olan belirli güç odaklarının oluşturduğu bir yapı olarak karşımıza çıktıklarını görmekteyiz (Reus, vd., 2009). Bu yönüyle bakıldığında, bu tip yapılanmaların “Kaynak Bağımlılığı” kuramının temel argümanlarından biri olan “örgütsel koalisyon” kavramı ile karşılanabileceği değerlendirilebilir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler tümüyle kendi kendine yeten yapılanmalar değildir, kendi varlıklarını sürdürmeleri için gereken kaynakların edinimi için çevreye gereksinim duymaktadır (Üsdiken, 2007). Buna ek olarak, örgütler toplumun genel olarak toplumun kullanımına sunan kaynakları kullanması sebebiyle, örgütsel aktivitelerini toplum nezdinde meşrulaştırmak zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Toplumu ikna, bir anlamda örgütsel hayatta kalmanın temelidir. Buna karşın, örgütler kendilerine kaynak sağlayan toplumu ikna edebildikleri sürece, büyük bir güç ve enerji odağıdır. Örgütler, hayatta kalmalarını sağlayacak ve bunu destekleyecek bileşenler ile koalisyon bağı kurmak zorundadırlar. Bu bileşenler, çevreden kaynak bakımından örgüt için hayati durumda olanları kontrol eden ve bunları yönetenlerden oluşmaktadır (Hatun ve Pettigrew, 2005). Örgüt içi koalisyonlar, örgütte birbirinden farklı amaç ve istekleri olanlar tarafından oluşturulan ve örgütsel kaynak kullanımında öncelik sağlamak isteyen gruplar tarafından oluşturulmaktadır. Hakim koalisyon kaynak kullanımında öncelik, bütçe avantajları, iyi personele sahip olma ve benzeri imtiyazları elinde tutmaktadır. Bilgi yoğun örgütlerde de hakim koalisyon bilgiyi işleme kapasitesine sahip birimlerdir. Çünkü örgütsel hayatta kalma için gerekli olan tüm faaliyetleri bu birimler yürütmektedir. Söz konusu birimlerin, yukarıda da değinildiği üzere, teknik örtük bilgiye sahip olan birim olabileceği, bu nedenle örgüt içinde ayrıcalıklı ve özel bir konumu bulunabileceği, örgütün belirsizliğin giderilmesi ile ilgili problemlerini çözmeye örtük bilgileri sayesinde görece daha fazla yardımcı olmalarının, birimi hakim koalisyon haline getirebileceği belirtilebilecektir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi yoğun örgütlerdeki hakim koalisyonun yeri şu önermeyle ifade edilebilir:

Ö3: Bilgi yoğun örgütlerde; bilgi işleme görevini üstlenen birim/grup örgüt içinde hâkim koalisyonu oluşturmaktadır.

Danışmanlık firması örneğimizde, belirsizlikle başa çıkmaya çalışan ve bunu belki de kendine has yöntemlerle başaran grubumuz, aynı zamanda örgüt içinde hakim koalisyonu oluşturmaktadır. Çünkü kendilerine gelen müşteri taleplerini yerine getirmeye çalışan, yaratıcı çözümler üreten, kısacası firma için “Amiral gemi” konumunda olan birim, söz konusu işlevleri yerine getiren birimdir. Bu birim aynı zamanda örgütün hayatta kalması için gereken faaliyeti yürütmekte ve örgütü bu anlamda meşrulaştırmaktadır. Buna ek olarak, yapısı itibarıyla farklı alanlarda uzmanları bir araya getirme zorunluluğundan ötürü grup içinde farklı taleplerin ve önceliklerin de söz konusu olması olasıdır. Bu sebeple, grup; homojenlikten uzak, biz bilincinden ziyade çıkarların ön planda tutulduğu fakat beraber yaşamanın da gerektiği bir durum içinde varlığını sürdürmesi gerektiğinden, aynı amaç uğruna bir araya gelmiş bir topluluktan çok bir koalisyon yapısı olarak değerlendirilebilir.

Bilgi yoğun örgütlerin belirsizlik ile mücadele sürecinde örgütsel yapı ve güç ilişkilerinin ele alındığı yukarıdaki önermelere ilişkin olarak ilgili yazında doğrudan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış ancak kavramlara ilişkin bazı çalışmaların olduğu görülmektedir. Yazındaki mevcut çalışmalar birkaç başlık altında ele alınabilir. Buna ek olarak, ele alınan kavramlar arasındaki ilişkilere değinen görgül çalışmaların büyük bir çoğunluğunun niteliksel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Bhattacharjee (2012, s. 105) niteliksel araştırma yöntemlerinin daha ziyade kuramsal olarak çok geliştirilmemiş ve belirli bir kuram oluşturma aşamasındaki çalışmalarda daha yoğun olarak kullanıldığını dile getirmekte olup niteliksel çalışmaların niceliksel çalışmalar için temel olabileceğini belirtmektedir. Bu anlamda, bilgi yoğunluğu, bilgi yoğun örgütler ve bu kavramlarının belirsizlikle mücadelede boyutundaki süreçlerine dair çalışmaların niteliksel yoğunluklu

olmasının nedeninin, mevcut kuramların bir önceki ekonomik devrin ait olması sebebiyle ihtiyacı tam olarak karşılayamamasından ötürü konuya ilişkin yeni kuramların ortaya çıkmasına duyulan gereksinimden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İlgili yazındaki çalışmalar, değinildiği üzere gruplar halinde ele alınabilir. Bu bağlamda, bir grup çalışma, bilgi yönetimi ve bilginin örgütlerin belirsizlikle mücadele de sürecine etkisi üzerinde durmaktadır. Örneğin, Subba Narasimha (2001) özellikle dışsal belirsizliğin rekabetçi avantajın sürekli olan sağlanmasını dikte ettiği ve türbülanslı çok olan çevrelerde bulunan örgütlerin, sahip oldukları bilgi kapasitelerini etkin kullanarak rekabetçi avantajlarını sürdürebileceklerini, ‘farklılık yaratıcı’ bilgilerin ise yüksek türbülanslı ortamlarda yüksek performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu dile getirmektedir. Swart ve Kinnie (2003) tarafından bilgi yoğun örgütlerden kabul edilen ve İngiltere’de faaliyet gösteren bir yazılım firmasında, bilgi yönetimine ilişkin olarak bilginin örgüt genelinde paylaşımının ve onun belirsizlikle mücadele yöntemlerinden olan rekabetçi avantajı sağlamadaki rolüne ilişkin çalışmada ise yine nitel olarak derlenen verilerden faydalanılmıştır. Çalışmada örgüte has bilgi ve uygulamaların genel olarak gayri resmi iletişim kanalları ile örgüt içinde dağıtılmasının örgütün rekabetçi avantaj sağlamasında önemli bir rol üstlendiği, bu anlamda örgütün sunduğu hizmetlerde değer yaratmanın teknik örtük bilgiyi kullanabilme yeteneğine de bağlı olduğu ve bu bilgiyi kullanan kıdemli çalışanların genel olarak örgüt yönetiminde söz sahibi olduğu vurgulanmaktadır (Swart ve Kinnie, 2003, s. 72-73). Murphy ve Seriki (2017) tarafından İrlanda’daki yapı danışmanlık şirketlerinin belirsizlikle mücadelede stratejik rekabeti nasıl sağladıklarına ilişkin olarak gerçekleştirilen ve mülakat metodunun kullanıldığı çalışmada, söz konusu şirketler bilgi yoğun örgütler olarak tanımlanmıştır. Çalışmada, bilgi edinimi ve yönetiminin belirsizlikle mücadele etkin bir rol oynadığı, bu rolü de mücadele sırasında örgütlerin kullandığı stratejileri etkileyerek yerine getirdiği belirtilmektedir (Murphy ve Seriki, 2017, s. 12). Liao, Chuang ve To (2011) tarafından Taiwan’daki 595 büyük üretim örgütlerinin tepe yöneticileri ile gerçekleştirilen çalışmada, bilgi yönetiminin belirsizlikle mücadele ve yapısal unsurlar arasında aracı bir rolü bulunduğu, bilgi işleme kapasitesi ve yapısal unsurlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, belirsizlikle karşılaşan örgütlerin bunu yenebilmek adına daha derin ve karmaşık bilgiyi süreçledikleri ve bunun da yapısal olarak bazı değişimler ortaya çıkardığı, bilgiyi süreçleyen çalışanların/birimlerin ise örgütte eşgüdüm anlamında daha fazla söz sahibi olduğu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Kör ve Maden (2013) tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren 103 yüksek teknoloji şirketi üzerinde yapılan çalışmada, bilgi yönetimi ve yenilik yapma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma da, söz konusu şirketlerin yüksek belirsizlik ile mücadele etmek durumunda oldukları, bu bağlamda en büyük baskının yenilik yapma çerçevesinde ortaya çıktığı, bu nedenle bahse konu örgütlerin bu baskıyı bertaraf etmek amacıyla etkin bir bilgi edinimi ve yönetimi sistemini devreye soktukları, nihayetinde de bilgi yönetimi sürecinin örgütsel yenilik yapmayı önemli ölçüde etkilediği, bu etkinin de yönetsel ve yapısal alanda da kendisi gösterdiği dile getirilmektedir (Kör ve Maden, 2017, s. 299-300). Bilgi yönetimi ile aynı doğrultuda, Medina ve Medina (2016) ise bilgi yoğun örgütlerdeki yetenek yönetiminin de örgütlerin amaçlarına elde etme ve problem çözme yetenekleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Keşfedici bir vaka analizi olduğu belirtilen ve İsveç’te faaliyet gösteren ve bilgi yoğun-proje odaklı bir kamu kuruluşu üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, tecrübeli çalışanların geçmişte sahip oldukları ve örgütsel amaçlar için kullanabildikleri yeteneklerinin örgüt içinde var olan bilgidan daha önemli olduğu, bu çalışanların örgütsel problem çözümü, yeni bilgi edinimi ve bilgi süreçlemede görece daha başarılı oldukları ancak çalışmaya konu olan örgütün bu yetenekli çalışanları etkin olarak kullanamamasından ötürü projeleri zamanında yetiştirme konusunda sıkıntı yaşandığı belirtilmektedir (Medina ve Medina, 2016, s. 33-34). Heremans ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırmada ise bilgi yoğun örgütlerin belirsizlikle mücadele anlamında ne gibi yapısal özelliklerini uyumlaştırması gerektiği ve bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada, eğitilmiş ve yetkinlik düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan bilgi yoğun örgütlerde, iş süreçlerine ilişkin içsel belirsizliğin adem-i merkezîyetçi bir yaklaşım benimsenmesi ile giderilebileceği, özellikle bilgi işleme sırasında ortaya çıkan yapısal ve ilişkisel belirsizliğin gücün paylaşılması ile aşılabileceği vurgulanmaktadır (Heremans, vd., 2011, s. 636-637). Diğer bir ifadeyle, belirsizlikle mücadele eden bilgi yoğun örgütler içinde güç kullanımının örgütün hayati fonksiyonlarını doğrudan etkileyebileceği söylenebilecektir.

Yönetim ve organizasyon yazınında, bilgi yoğunluğu, belirsizlikle mücadele ve bunların örgütsel yapı unsurlarını etkisine ilişkin olarak yapılan çalışmaların diğer bir grubunda ise yapısal elementlerden liderlik konusu da çalışmalarda ele alınan hususlardandır. Kirjavainen ve diğerleri (2010) bilgi yoğun örgütlerde ki liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi ve bunun belirsizlikle mücadeledeki rolüne ilişkin olarak, dokuz Finlandiya menşei uluslararası şirket üzerinde mülakat yöntemiyle derlenen veriler üzerinden bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada yedi farklı kategori üzerinden bir inceleme ortaya koyulmuş olup özetle; teknik olarak görece daha donanımlı ve yetkin çalışanların, genel olarak sektör dışından gelen yöneticiler ile yönetsel konulara ilişkin güç savaşı yaşadıkları, ancak yöneticilerin bu gibi çalışanlara olumlu motivasyon sağlamaları halinde bu durumun şirketin performansına yansıdığı, ayrıca sorumluluk ve yetki paylaşımının da çalışanlara olumlu olarak yansıdığı ve deneyimli yöneticilerin açık bir şekilde güç ve otorite kullanmasının çalışanların örgütsel amaçları daha net olarak kavramasına yardımcı oldukları belirtilmektedir (Kirjavainen, vd., 2010, s. 350). Amar ve Hlupic (2016) ise bilgi yoğun örgütlerde yerine getirilen işlerin karmaşık olduğunu, bu örgütlerin çevre baskısının son derece yüksek olduğunu belirtmektedir. Yazarlar ayrıca bu tip örgütlerde salt hiyerarşik ve otoriter lider tiplerinin başarısız olacağını, bunun nedeninin ise bahse konu örgütlerdeki insan gücü profiline dayandığını, yetkin ve tecrübeli çalışanların bulunduğu bu tip örgütler de liderin tek başına güç kullanmasından ziyade gücü paylaşmasının, örgütsel problem çözümü ve performans anlamında daha olumlu sonuçlar ortaya koyacağını belirtmektedir (Amar ve Hlupic, 2016, s. 242-243). Benzer şekilde, Stea, Foss ve Foss (2015) bilgi yoğun örgütlerde yetki göçerimi yapmanın çalışanlar üzerinde motivasyon anlamında olumlu sonuçları olacağını, özellikle yüksek belirsizlik dönemlerinde yetki göçerimi yapmayı tercih etmeyen örgütlerin çalışanlarının bu durumdan olumsuz etkilendiklerini, bunun nedeninin ise tecrübeli ve yetkin çalışanların en azından iş ile ilgili kararlar da söz sahibi olmak istemelerinden kaynaklandığını, bunun verilmemesinin de belirsizlikle başa çıkma sürecinde olumsuz sonuçlar doğurabildiğini vurgulamaktadır.

Yukarıda değinilen hususlar göz önüne alındığında, bilgi merkezli yeni dünya ekonomisinin vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkan bilgi yoğun örgütlerin maruz kaldığı belirsizlik şartları, örgütleri hem yapı hem de süreç olarak sürekli olarak bir devinime itmekte ve farklı uygulamaları hayata geçirmeye itmektedir. Bu çerçevede, değinilen çalışmalar bağlamında bilgi yoğun örgütlerin deneyimledikleri belirsizliğin, bazı yapısal çözümler ile giderilmeye çalışıldığı gözlemlenmekte olup bu süreçte söz konusu örgütler için insan kaynağı, fikri sermaye ve süreç kontrolü gibi hususların önem kazandığı söylenebilecektir. Ancak, değinilen önermeler ve yazındaki çalışmaların, bilgi yoğun örgütler ve genel olarak bilgi çağında hayatta kalmaya çalışan örgütlerin sahip oldukları nitelikli insan kaynağının yapılan işin doğasından ötürü, güç ve gücün kullanımı konusunda daha hassas olduğu ifade edilebilecek olup bahse konu durumun örgütün hayatta kalmasını doğrudan etkileme gücü bulunduğu söylenebilecektir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yoğun örgütlerde çalışanların sahip oldukları özellikler ve bilgi birikimlerden dolayı örgütün belirsizlikle olan sorunlarını çözmede diğerlerine göre daha fazla katkı sunduğu, bu katkının da onlara çeşitli avantajlar sağladığı belirtilebilecektir. Bu bağlamda, söz konusu örgütlerde, örgütsel gücün belirleyici unsurunun belirsizlikle baş edebilme yetisini sağlayan bilgiyi işleme kapasitesi olduğu, belirsizlik ile mücadelede başat rol oynayan ve oynadıkları rolün ikame edilebilirliği düşük olan birimler/gruplar/bireyler örgüt içindeki kaynak akışını kendi lehlerine kullanabildiği ve örgüt içindeki gücün hakim konumuna geldiği belirtilebilecektir. Bunun yanında, örgüt içinde hakim koalisyonu oluşturan söz konusu oluşum, her ne kadar farklı talepleri, istekleri ve öncelikleri olsa da, hayatta kalmak için bir arada olmaları gerektiğini bilmekte ve bu koalisitif yapıyı oluşturmaktadır. Nihayetinde, her örgüt gibi bilgi yoğun örgütler için ana amaç hayatta kalmak olduğundan, bunu sağlayan unsurların diğerlerine göre avantajlı olması olası görülmekte olup bu avantajın örgütün diğer unsurlarınca da kabullenilmesi, hayatı idame için, elzem hususlardandır.

5. Sonuç

Günümüz dünyasının neredeyse vazgeçilmez bir unsuru olan bilginin, özellikle gelişen teknoloji ve iletişim araçları vasıtasıyla görece daha kolay erişilebilir bir kaynak olduğu belirtilebilecek olup, sadece bilginin artık çok bir anlam ifade etmediği söylenebilecektir. Birçok çalışmaya göre yaşadığımız döneme de adının veren bilginin, elde edilmesinden ziyade onun işlenmesi ve anlamlı bir hale getirilmesinin hayati önem taşıdığı, bu sayede bireysel, örgütsel, ulusal ve hatta uluslararası

düzeyde karar alıcıların sözü edilen nitelikli bilgiye her zamankinden daha çok ihtiyaç duyduğu ifade edilebilecektir. Aynı doğrultuda, artık soyut ve görece daha az değerli bir niteliği olduğu iddia edilen bilginin, günümüzde ticari bir meta olarak ele alınmaya başlandığı ve bilgi yoğun örgütler gibi örgütleri için hem girdi hem de çıktı olduğu yukarıda belirtilen hususlardandır. Bu bağlamda hem yukarıda verilen önermeler hem de yazında konuya ilişkin çalışmalarda elde edilen bulgular ışığında, bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi yoğun örgütlerin farklı dinamiklere sahip olgular olduğu, bu anlamda bunlara ilişkin kuramların da söz konusu örgütlere ilişkin yapılacak çalışmalar ile ortaya koyulabileceği belirtilmektedir. Buna ek olarak, fiziki kaynakların etkin kullanımı ve etkililik gibi hususlara atıfta bulunan ve sanayi devriminin ortaya koyduğu örgütsel yapı unsurlarına değinen yaklaşımların, fiziki olmayan girdiler ile çalışan, farklı iç dinamikleri bulunan ve bilgi çağının meydana getirdiği ürünlerden olduğu kaydedilen bilgi yoğun örgütler için ne derece geçerli olduğunu irdelemek çalışmanın ana amaçları arasında yer almaktadır. Bunun yanında, çalışmanın önermeleri çerçevesindeki iddiaları ise yazına farklı katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel araştırmalar yazınında çokça değinilen kavramlardan olan güç ve örgütsel güç kavramlarının, bilgi yoğun örgütler bağlamında nasıl ele alınabileceği sorunsalı çerçevesinde, özellikle yüksek belirsizlik ile karşı karşıya olduğu ifade edilen bilgi yoğun örgütlerin, stratejik koşul bağımlılığı kuramının öngördüğü biçimde, bu mücadelelerin de öne çıkan unsurlarının örgütsel gücün esas kullanıcısı olabileceği ve bu unsurların, diğerlerine kıyasla, örgütsel kaynak kullanımı anlamında daha avantajlı bir konuma sahip olabileceği iddia edilmektedir.

Bilgi yoğun örgütlere ilişkin olarak ilgili yazındaki çalışmalara bakıldığında, sözü edilen örgütlerin bilgiyi hem girdi hem de çıktı olarak kullandığı, bilginin toplanması, sınıflandırılması ve işlenmesi gibi faaliyetlerin yerine getirildiği ve sözü edilen örgütlerin klasik üretim mantığında yer alan örgütsel süreçler, rutinler ve işlevlerden ziyade daha çok bireylere dayanan bir endüstri tipine uygun olduğu belirtilmektedir (Alvesson, 1995; Ditillo, 2004; Black ve Brunt, 2000). Kısacası, bilgi yoğun örgütlerin kendilerine has yapı ve içsel süreçlere sahip olduğu kolayca söylenebilecektir. Bu nedenle söz konusu örgütlerin yapısal ve içsel süreçlerine ilişkin yapılacak çalışmaların bu temel kabul ile hareket etmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, belirtildiği üzere, ilgili yazında bilgi yoğun örgütlerin yapısal özelliklerini ile içsel süreçlerini ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olması ve mevcut çalışmaların ise kuram oluşturma aşamasında sayılabilecek araştırmalara dayanması, konuya ilişkin derin analizler ve çıkarımlar yapma önünde önemli bir engel olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada bu nedenle konuya ilişkin kuramsal hususlara dikkat çekmek anlamında bazı önermeler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, yukarıda belirtilen ilk önerme bağlamında, bilgi yoğun örgütlerin hayatta kalması sırasında ortaya koyduğu çabaların, genel olarak bilginin edinimi ve işlenmesi sürecinde ortaya çıktığı belirtilebilecek olup, yukarıda da değinilen stratejik koşul bağımlılığı çerçevesinde, örgütsel gücün bu faaliyeti yerine getiren birey/grup ya da birimlerde elinde olabileceği ifade edilebilecektir. Yukarıda da ele alınan ve örgütsel araştırmalar yazının da bulunan çalışmalar dikkate alındığında, bilgi yönetimi ve bilgiyi işleme anlamında örgütlerde faaliyet gösteren birimlerin, örgütsel hayatta kalma ve performans anlamında önemli katkıları olduğu, bilgi yoğun örgütler de ise bilgi işleme ile sorumlu olan ve belirsizlikle mücadele de etkin bir rol oynayan birimlerin, bazı imtiyazlara sahip olduğu ve/veya olmak istediği hususlarının öne çıktığı görülmekte olup söz konusu hususların çalışmanın birinci önermesi ile paralellik arz ettiği söylenebilecektir. Söz konusu bu varsayıma ilişkin olarak yukarıda açıklayıcı bazı açıklamalar ve metaforlar kullanılmaya çalışılmıştır.

Stratejik koşul bağımlılığı yaklaşımı anlamında ikinci önemli olan hususun ise ikame edilebilirlik olduğu belirtilmiştir. Değindiği üzere, bilgi yoğun örgütler de yapılan işlerin birçoğu rutin olmaktan uzak, karmaşık ve görece tecrübeye dayalı bazı özelliklere ihtiyaç duyar niteliktedir. Bu nedenle, örgütün hayatta kalması anlamında ana işlevi yerine getiren örgütsel unsurların, bilgi yoğun örgütler dikkate alındığında, bilgi işleme faaliyetine yerine getirdiği ve söz konusu faaliyetin doğası itibarıyla her unsur tarafından yerine getirilemeyeceği belirtilebilecektir. Örgütün belirsizlik ile mücadelesinde başta rol oynayan unsurların, yazında belirtilen teknik örtük bilgi sahibi olabileceği, aktarılamaması ve sadece uygulama ile elde edilmesi nedeniyle söz konusu bilgi türünün sahibine farklı avantajlar sağlayabileceği ve ikame edilemezlik hususunu irdelerken örtük bilginin de formüle eklenmesi gereken önemli bir değişken olarak kabul edilebileceği ifade edilebilecektir. İkinci

önermeyi, yazında yer alan çalışmalar bağlamında ele aldığımızda, özellikle bilgi yoğun örgütlerde ki liderlik ile çalışmalara baktığımızda, söz konusu örgütlerdeki yönetimin tecrübeli ve yetkin insan kaynağının yönetilmesinin çok önemli ve hayati olduğu, bunun nedeninin ise söz konusu çalışanların ikamesi zor işleri yerine getirmesinden kaynaklanabileceği söylenebilecektir. Bu bağlamda, ikinci önermenin de yazında çalışmalar ile aynı doğrultuda olduğu belirtilebilecektir.

Örgütsel güç ve gücün kullanıma ilişkin olarak ortaya koyulan koalisyon yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilecek olan diğer bir varsayımın ise örgütsel hayatta kalma anlamında hayati bir rol üstlenen unsurun, örgüt içindeki hakim koalisyon olacağı yönündedir. Sözü edilen varsayıma bilgi yoğun örgütler çerçevesinde yaklaştığımızda ise sözü edilen yapıların temel hayatta kalma fonksiyonunun bilgi işleme olduğu ve bilgiyi işleyen örgütsel unsurların, örgütsel koalisyon da baskın taraf olarak karşımıza çıkabileceği söylenebilecektir. Yukarıda değinilen çalışmalar hatırlanacak olursa, bilgi yoğun örgütlerde özellikle yetkin ve tecrübeli personelin yönetim ve karar alma mekanizmalarının dışında tutulmasının bazı olumsuz sonuçları olabileceği, bu nedenle yetki göçeriminin elzem olduğu vurgulanmaktadır. Bu anlamda, son önermenin de yazında değinilen hususlar ile paralellikler içerdiği söylenebilecektir.

Kısacası, günümüz ekonomisinin vazgeçilmez unsurlarından olan bilgi yoğun örgütlerin, bir önceki ekonomik süzen olarak adlandırılan örgütsel yapılardan farklı dinamiklere sahip olduğu, bu anlamda temel varlık sebebinin bilgi işleme olduğu belirtilen söz konusu örgütlerde ki güç kullanımının, ikame edilmesi görece zor olan bilgi işleme unsurlarının elinde bulunduğu, bu nedenle de örgüt içindeki baskın gücün söz edilen unsurlar olabileceği ifade edilebilecektir. Sözü edilen bu varsayımlar çerçevesinde oluşturulan kuramsal önermelerin görgül çalışmalarca desteklenmesinin yazına değerli katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, bu çalışmanın ise görece daha az çalışmaya konu olan bilgi yoğun örgütlerin farklılıklarının ve içsel dinamiklerinin ortaya koyularak onlara ilişkin yeni bilgilere sahip olmamıza olanak verebileceği değerlendirilmektedir.

Yukarıda da değinildiği üzere, güç kavramı ilişkisi bulunan taraflardan birinin isteğinin diğer tarafından yerine getirilmesi imtiyazına sahip olması olarak nitelendirilmekte olup örgütsel araştırmalar yazınında farklı boyutları bulunan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güç kavramının da bu olgulardan bir olduğu ve örgütün hayatta kalması anlamında kritik problemlerin çözümün sağlayan unsurlara verilen bir ayrıcalık olarak tanımlanabileceği ifade edilen hususlardandır. Bu doğrultuda, sanayi devriminin bakış açısı ile oluşturulduğu ifade edilebilecek olan bahse konu varsayımların yeni ekonomik düzenin ana elementi olduğu ifade edilen bilgi ve bilgi yoğun örgütleri için de geçerli olup olmadığını irdelemenin faydalı olacağı düşünülmekte olup bu varsayımın araştırmanın ana omurgasını oluşturduğu, yukarıda belirtilmektedir.

Bu bağlamda ele alınabilecek olan ve Hickson ve diğerleri (1971) tarafından “Stratejik koşul bağımlılığı kuramı” olarak adlandırılan yaklaşımda; örgüt içi güç dağılımı belirsizlik ile baş edebilme yeteneğine göre oluşturulan iş bölümüne dayanmakta olduğu belirtilmektedir. Söz konusu yaklaşım anlamında, örgütsel gücün örgütün hayatta kalması sırasında gösterdiği çabaya en çok katkı sunan unsurun gücü elinde olduğu ve bu unsurun kaynak ve diğer örgütsel avantajlara görece daha çok sahip olduğu vurgulanırken, sözü edilen unsurun yerine getirdiği görevin ikame edilebilirlik derecesinin ise gücün oranı ve miktarını belirlediği kaydedilmektedir.

Kaynakça

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson, M. (2011). *Management of knowledge-intensive companies*. New York: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1123. Doi: 10.1111/1467-6486.00218
- Amar, A. D., ve Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 239-260. Doi: <https://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-012>.
- Arıkan, A. T. (2009). Interfirm Knowledge Exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34(5), 658-676. Doi: 10.5465/amr.34.4.zok658

- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis, *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113. Doi: 10.5465/amr.1984.4278071
- Astley, G. W. ve Zajac E. J. (1991). Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling rational and coalitional models of organization. *Organization Science*, 2 (4), 399-411.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme. *Akademik İnceleme*. 2(2), 97-128.
- Bacharach S. B. ve Edward J. L. (1982). *Power and Politics in Organizations*, Jessey- Bass Publishers, California.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection. 3. Erişim adresi: http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3
- Black, A., ve Brunt R. (2000). MI 5, 1909-1945: an information management perspective. *Journal of Information Science*, 26, 185-197. Doi: 10.1177/016555150002600308
- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16 (6), 1021-1046. Doi: 10.1177/016555150002600308
- Boisot, M., Macmillan, I. ve Han, S. K. (2007). *Exploration in Information Space*. London: Oxford University Press.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Camacoh, J. A., Rodriguez, M. ve Chica, J. (2011). *The Regional distribution of Knowledge-Intensive Services in Europe: a spatial approach*. European Regional Science Association Konferansında sunulmuştur.
- Child, J. ve Mcgrath, R. G. (2001). Organization unfettered: Organizational Form in an Information Intensive Economy, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148. Doi: 10.2307/3069393
- Cornelius, E. T., Carron, T. J. ve Collins, M. N. (1979). Job Analysis and Job Classification. *Personnel Psychology*, 32, 693-710. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1979.tb02341.x
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., ve Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 401-421. Doi: 10.1016/j.aos.2003.12.00
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Dunford, R., (1987). The Suppression of Technology As a Strategy for Controlling Resource Dependence. *Administrative Science Quarterly* 32, 512-525. Doi: 10.2307/2392881
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.
- Durna, U. ve Uzun, H. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-40.
- Eccles, R. G. (1981), The Quasifirm in the Construction Industry. *Journal of Economic Behavior Organization*, 2, 335-357. Doi: 10.1016/0167-2681(81)90013-5
- Enz, C. A. (1989). The Measurement of Perceived Intraorganizational Power: A Multi-Respondent Perspective, *Organizational Studies*, 10 (2), 241-251. Doi: 10.1177/017084068901000207
- Erkorgun, M. (2007). *Kobilerde Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi, Yayılma Süreci ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknoloji Yüksek Okulu.
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G. ve Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks: A strategic management approach, *Management Decision*, 45(2), 265-283. Doi: 10.1108/00251740710727287
- Grey, C. ve Sturdy, A. (2009). Historicising knowledge-intensive organizations: The case of Bletchley Park. *Management & Organizational History*, 131(4), 131-150. Doi: 10.1177/01708406890102905

- Hatun, A. ve Pettigrew, A. M. (2005). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy, *British Journal of Management*, 17 (2), 115-137. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x
- Hertog, P. M., (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co producers of Innovation, *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528. Doi: 10.1142/S136391960000024X
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. ve Pennings, J. M. (1971) A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 15, 216-229. Doi: 10.2307/2391831
- Howells, J. (1996). Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(2), 91-107.
- Kalay, F., Şimşek, Ş., ve Oğrak, A. (2009). Bilişim teknolojilerinin iş stresi üzerindeki etkileri: türk bankacılık sektöründe bir uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1).
- Kirjavainen, S., Björklund, T. A., Eloranta, M. M., ve Laakso, M. (2010). The impact of leadership, management and power in an international knowledge-intensive organization. *Cadernos EBAPE. BR*, 8(2), 339-352. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000200010>
- Kör, B., ve Maden, C. (2013). The relationship between knowledge management and innovation in Turkish service and high-tech firms. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4).
- Kulik, C. T., (1989). The Effects of Job Categorization on Judgments of the Motivating Potential of Job, *Administrative Science Quarterly*, 34, 68-90. Doi: 10.2307/2392986
- Krylova, K. O., Vera, D. ve Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0385>
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organizational Studies*, 21(3), 487-513. Doi: 10.1177/0170840600213001
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of business research*, 64(7), 728-736.
- Lin, X., & Tang, H. (2016). A Framework for Human Resource Configurations in Knowledge-intensive Organizations. *International Journal of Business Administration*, 7(1), 1. Doi: <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v7n1p>
- Medina, R. & Medina A., (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: a case study of a public organization, *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3). Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0032>
- Meydan, C. H. 2012. *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*. H. C. Sözen ve H. N. Basım, (Ed.) Örgüt Kuramları (1) içinde (163-189). İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar Dağıtım.
- Miles, I., Kastrinos, N., ve Flanagan, K. (1995). *Knowledge Intensive Business Services*. TNO Poliy Research, Holland.
- Morris, T., ve Empson, L. 1998. Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*. 23, 609-624. Doi: 10.1016/S0361-3682(98)00032-4
- Murphy, R. ve Seriki, O. (2017) *Strategic Management In Irish Construction Professional Service Firms: A Comparative Study Across Professions*. British Academy of Management (BAM) 30th Annual Conference, 5-7 September Warwick Business School, University of Warwick.
- Nonaka, I ve Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652. Doi: 10.1287/orsc.1080.0412
- Nonaka, I., Toyama, R. ve Nagata, A. (2000). 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 Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, *Organization Science*, 20(3), 635-652.

- Nordenflycht, A. V. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174. Doi: 10.5465/amr.35.1.zok155
- Olivera, F. (2000) Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-833. Doi: 10.1111/1467-6486.00205
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice. Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273. Doi: 10.1287/orsc.13.3.249.2776
- Özgözü, S., ve Atılğan, H. (2017). Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Relationships. *Kastamonu Education Journal*, 25(4), 1301-1318.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1977). Who Gets Power-And How They Hold on it. *Organizational Dynamics*, Winter, 3-21.
- Reus H. T., Ranft, A. L. ve Lamont B. T. ve Adams L. G. (2009). An Interpretive Systems of Knowledge Investments. *Academy of Management Review*, 34(3), 382-400. Doi: 10.5465/amr.2009.40631556
- Saunders, S. C. (1990). The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives. *Journal of Management Studies*, 27(1), 1–18. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1990.tb00750.x
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Shen, B. (2016). Intergenerational Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Enterprises. *International Journal of Simulation--Systems, Science & Technology*, 17(46).
- Smith, K. (2000). *What is the 'knowledge economy'? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases*. DRUID Yaz Konferansı'nda sunulmuştur.
- Smits, M. ve Moor, A. (2004). Effective Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations, Proceedings of Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Nisan.
- Spender, J. C. ve Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 5-9. Doi: 10.1002/smj.4250171103
- Stea, D., Foss, K. ve Foss, N. J. (2015). A neglected role for organizational design: supporting the credibility of delegation in organizations. *Journal of Organization Design*, 4(3), 3-17. DOI: 10.7146/jod.20434
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713–740. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x
- Stevenson, W. B., Pearce J. L. ve Porter L. W. (1985). The Concept of "Coalition" in Organization Theory and Research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268. Doi: 10.5465/amr.1985.4278178
- Styhre, A., (2002). The Knowledge-intensive Company and the Economy of Sharing: Rethinking Utility and Knowledge Management. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 228-236. Doi: 10.1002/kpm.155
- SubbaNarasimha, P. N. (2001). Strategy in turbulent environments: the role of dynamic competence. *Managerial and decision Economics*, 22(4-5), 201-212.
- Swart, J., ve Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75.
- Şahin, M ve Koç, U. (2009). Türkiye'deki Bilgi Yönetimiyle ilgili çalışmalar: Bilgi, ekonomi ve yönetim kongre bildirilerinin incelenmesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 95-112. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/beyder/issue/3480/47351>
- Turner, K. L., ve Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy Of Management Review*, 31(1), 197-217. Doi: 10.5465/amr.2006.19379631
- Ünüvar, M. (2009). Tedarik zinciri yönetim uygulamalarının örgütsel yapıya etkisi üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 559-592.
- Winch, G., ve Schneider, E. (1993). Managing the knowledgebased organization: the case of architectural practice. *Journal of Management Studies*, 30(6), 923–937. Doi: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00472.x

Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N. ve Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>

Yılmaz, M. (2017). Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi. *DTCF Dergisi*, 49(1), 96-110.