

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ARACI ROLÜ: HİZMET
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Abdullah Affan BAŞAR

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Programı

HAZİRAN, 2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ARACI ROLÜ: HİZMET
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Abdullah Affan BAŞAR
(Y2012.640002)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE

HAZİRAN, 2024

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.06.2024 tarih ve 2024/10..... sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, 26.06.2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Abdullah A. BAKAR'ın tezi "Oybirliği".....* ile "Kabul".....** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nezihe Tolun İRGE
2. Üye : Prof. Dr. Akin MALSAK
3. Üye : Dr. Öğr. Üyesi Tolun TÜRKER

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.06.2024 tarih ve 2024/10..... sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Doktora tezi olarak sunduğum “Bilgi Paylaşımının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel İklimin Aracı Rolü: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (26/06/2024)

Abdullah Affan BAŞAR

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecinde benden hiçbir zaman yardımını esirgemeyen, hem yönlendiren hem de cesaretlendiren, bilgisi, tecrübesi ve mutevazi duruşu ile örnek olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Necmiye Tülin İrge'ye,

Doktora sürecinde çalışmalarımı değerlendirme ve eksiklerimi tamamlama noktasında yapıcı eleştirilerini, yardımlarını esirgemeyen tüm İstanbul Aydın Üniversitesi Akademik Personeli ve Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına,

Çalışmalarım sırasında fikirlerini aldığım, bana her zaman güvenen, dualarını eksik etmeyen ve bu yola girmeme vesile olan anneme, babama, ablalarım ve abime,

Doktoramı tamamlayabilmem için fedakârca imkânlar oluşturan, beni anlayışla karşılayan ve her zaman yanımda olan canım eşime,

Az veya çok desteğini gördüğüm tüm herkese çok teşekkür ederim.

Haziran 2024

Abdullah Affan BAŞAR



BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL YARATICILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ARACI ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmeler için verimlilik ve farklılaşma hayatta kalabilmek adına öncelikli konular arasında yer almaktadır. Sahip olunan her kaynaktan en üst düzeyde faydalanabilmek ve yeni değerler üretebilmek günümüz işletmelerinin sahip oldukları insan kaynağına daha fazla önem vermesi ve üzerinde düşünmesinin önünü açmıştır. Bu anlamda literatürde ihtiyaca karşılık gelecek birçok çalışma yapılmış, çalışanların ve neticesinde tüm örgütün nasıl daha fazla değer üretebileceği araştırmaların konusu olmuştur.

Bilgi paylaşımı, çalışanların daha yaratıcı davranışlar sergileyebilmesi adına önemli bir araç olarak literatürde yer alan çalışmalarda incelenmiş, sektör bazında küçük farklılıklar olmakla birlikte nihayetinde örgütsel yaratıcılığa etkisinin olumlu olduğu görülmüştür. Örgütsel yaratıcılığa etki eden bilgi paylaşımı ve diğer tüm faktörlerin örgütün içerisinde bulunduğu çevresel ve karakteristik şartlar olarak nitelendirebileceğimiz örgüt ikliminden hangi yönde ve nasıl etkilendiği ise literatürde henüz üzerinde yeterli çalışma yapılmış alanlar arasında yer almamaktadır. Hizmet sektörü üzerinde yapılan çalışmalarda örgüt iklimi rolünün detaylı olarak ele alınmaması bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı, İstanbul ili hizmet sektöründe yer alan 587 çalışana yönelik bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü yapısal eşitlik modeli ile belirlemektir. Araştırmada, bağımlı değişken örgütsel yaratıcılık, bağımsız değişken bilgi paylaşımı ve aracı değişken örgüt iklimi olarak ele alınmış ve ilişkisel tarama modeli yapılmıştır.

Uygulanan YEM analizi neticesinde bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığı 0.521br artırıcı anlamlı etkiye sahip, aynı zamanda örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı 0.550br artırıcı anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Devamında bootstrap analizi yapılarak örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık

arasındaki aracılık rolünün anlamlılığının test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarında sıfır bulunmadığı, dolayısıyla anlamlı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Yaratıcılık, Örgüt İklimi, Yapısal Eşitlik Modeli



THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A RESEARCH ON SERVICE SECTOR EMPLOYEES

ABSTRACT

In sectors characterized by intense competition, productivity and differentiation are among the primary concerns for businesses to survive. The imperative to maximize utilization of available resources and generate new value has led contemporary enterprises to place greater emphasis on and contemplate their human capital. Accordingly, numerous studies in the literature have been conducted to address how employees and consequently entire organizations can contribute to generating more value.

Knowledge sharing has been examined as a significant tool in the literature to foster more creative behaviors among employees, with studies indicating its positive impact on organizational creativity, albeit with minor sector-specific variations. However, there remains a dearth of research on how factors influencing organizational creativity, including knowledge sharing, are affected by the organizational climate, which can be characterized as the environmental and characteristic conditions within the organization. The lack of detailed examination of the role of organizational climate in studies focusing on the service sector constitutes the primary motivation for this research.

The aim of the study is to determine the mediating role of organizational climate in the relationship between knowledge sharing and organizational creativity using structural equation modeling among 587 employees in the service sector in Istanbul. In the study, organizational creativity is treated as the dependent variable, knowledge sharing as the independent variable, and organizational climate as the mediating variable, and a relational survey model is employed.

The results of the analysis using Structural Equation Modeling (SEM) indicate that knowledge sharing has a significant positive effect on organizational creativity

with a beta value of 0.521br. Additionally, it was found that organizational climate also has a significant positive effect on organizational creativity with a beta value of 0.550br. Subsequently, bootstrap analysis was conducted to test the significance of the mediating role of organizational climate between knowledge sharing and organizational creativity. The analysis revealed that the standardized bootstrap confidence intervals did not contain zero, indicating significance.

Keywords: Knowledge Sharing, Organizational Creativity, Organizational Climate, Structural Equation Modelling



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
II. BİLGİ PAYLAŞIMI	5
A. Bilginin Tanımı ve Kapsamı.....	5
B. Bilginin Kısa Tarihsel Gelişimi	7
1. Bilginin Yeri ve Önemi.....	8
2. Bilginin Örgütsel Bağlamda Yeri ve Önemi.....	10
C. Bilginin Özellikleri	13
D. Bilginin Yakın İlişkili olduğu Kavramlar.....	14
E. Bilginin Hiyerarşik Yapısı.....	15
1. Veri (Data)	16
2. Enformasyon (Information)	17
3. Bilgi (Knowledge)	19
4. Üst Bilgi – Akıl (Wisdom).....	20

F. Bilginin Sınıflandırılması	21
1. Açık ve Örtülü Bilgi.....	22
a. Açık bilgi	23
b. Örtülü Bilgi.....	24
2. Açık ve Örtülü Bilginin Oluşum Süreci.....	25
a. Sosyalleşme	25
b. Dışsallaşma	25
c. Birleştirme	26
d. İçselleştirme	26
3. Açık ve Örtülü Bilginin Paylaşımı.....	27
G. Bilgi Yönetimi	28
1. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	29
2. Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları	30
a. Örgütsel yaratıcılığı yönetmek	30
b. Yeniliği teşvik etmek	31
c. Motivasyon sağlamak	32
d. İletişimi güçlendirmek	34
e. Örgüt iklimini iyileştirmek	35
3. Bilginin Yönetimdeki Rolü.....	36
4. Bilgi Yönetiminde Başarı Faktörleri.....	38
H. Bilgi Paylaşımı.....	39
1. Bilgi Paylaşımıyla ilgili Literatürdeki Tanımlar	44
2. Bilgi Paylaşımı ve Yakın Kavramlarla İlişkisi	48
3. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı.....	50
4. Bilgi Paylaşım Süreci.....	52
a. Bilgi bağışısı.....	52

b. Bilgi toplama	53
5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen ve Engelleyen Faktörler	54
a. Bireysel faktörler	56
b. Örgütsel faktörler	58
c. Teknolojik engeller	61
6. Bilgi Paylaşımı Konusunda Yapılan Çalışmalar	62
a. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan yerli çalışmalar	63
b. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan yabancı çalışmalar	66
c. Bilgi Paylaşımı Türlerini İnceleyen Çalışmalar	71
III. ÖRGÜTSEL YARATICILIK	73
A. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı	73
1. Yaratıcılığın Tanımı	74
2. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı	77
3. Örgütsel Yaratıcılığın Kapsamı	81
B. Yaratıcılığın Bileşenleri	83
1. Bireysel Yaratıcılık	83
2. Grup Yaratıcılığı	86
3. Örgütsel Yaratıcılık	88
C. Örgütsel Yaratıcılığın Aşamaları	91
D. Yaratıcılık Teknikleri	96
1. Beyin Fırtınası Yöntemi	96
2. Ters Beyin Fırtınası Yöntemi	97
3. Düşünce/Zihin Haritaları Yöntemi	97
4. Gordon Yöntemi	98
5. Matris (Tablolama) Yöntemi	98
6. Yatay Düşünme Tekniği	99

7. Varsayımları Sorgulama Tekniği	99
8. Odak Grup Görüşmeleri Tekniği	99
9. Kontrol Listesi Tekniği	99
E. Yaratıcılığın Nitelikleri	100
F. Yaratıcı Örgütün Temel Özellikleri	102
G. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar	104
1. Yaratıcılığı Pozitif Etkileyen Unsurlar	104
2. Yaratıcılığı Negatif Etkileyen Unsurlar	107
H. Yaratıcılığın Önündeki Engeller	108
1. Bireysel Engeller	109
2. Örgütsel ve Yönetmel Engeller	111
3. Toplumsal Engeller	111
İ. Yaratıcılık için Sosyal ve Bilişsel Teşvikler	112
J. Örgütsel Yapı ve Yaratıcılık	114
1. Örgüt ve Birey Açısından Yaratıcılığın Sonuçları	114
K. Yaratıcılıkla İlgili Teoriler	116
1. Amabile'in Yaratıcılık Teorisi	117
2. Woodman, Sawyer ve Griffin'in Yaratıcılık Teorisi	118
3. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi	119
4. John Kao'nun Yaratıcılık Teorisi	120
L. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Çalışmalar	122
1. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Yerli Çalışmalar	122
2. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Yabancı Çalışmalar	125
IV. ÖRGÜT İKLİMİ	129
A. Örgüt İkliminin Tanımı	130
B. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	133

C. Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Belirleyicileri	137
1. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri.....	137
2. Örgüt İkliminin Belirleyicileri	139
D. Örgüt İkliminin Nitelikleri.....	141
E. Örgüt İkliminin Boyutları	141
F. Örgüt İkliminin Alt Boyutları.....	148
G. Örgüt İklimi Tipleri	150
H. Örgüt İklim Türleri ve Özellikleri	153
1. Olumlu Örgüt İkliminin Özellikleri	154
2. Olumsuz Örgüt İkliminin Özellikleri.....	155
İ. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Yerli Çalışmalar.....	157
J. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Yabancı Çalışmalar.....	160
V. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ	165
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	165
B. Araştırmanın Hipotezleri ve Model	166
C. Araştırmanın Kısıtları	167
D. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	168
E. Veri Toplama Araçları.....	170
F. Araştırmanın Yöntemi	171
G. Araştırmanın Güvenirlik Analizi	172
H. Bulgular	172
İ. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri	176
J. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	182
K. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	184
L. Korelasyon Analizi	187
M. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	191

N. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler	196
O. Grup Farklılığı Analizleri	197
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	209
VII.KAYNAKÇA	213
EKLER.....	257
ÖZGEÇMİŞ.....	267



KISALTMALAR LİSTESİ

ABP	: Açık Bilgi Paylaşımı
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
BP	: Bilgi Paylaşımı
Br	: Birim
BY	: Bilgi Yönetimi
CA	: Cronbach Alpha
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ÖBP	: Örtülü Bilgi Paylaşımı
Öİ	: Örgüt İklimi
ÖY	: Örgütsel Yaratıcılık
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
Vb.	: ve benzeri
Vd.	: ve diğerleri



ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	62
Çizelge 2.	Örneklem Büyüklükleri Tablosu	168
Çizelge 3.	Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	172
Çizelge 4.	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım.....	172
Çizelge 5.	Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım.....	173
Çizelge 6.	Yaş Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım.....	174
Çizelge 7.	Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım.....	174
Çizelge 8.	İşletme Büyüklüğü Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım	175
Çizelge 9.	Çalışılan Sektör Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım	176
Çizelge 10.	Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	177
Çizelge 11.	Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım.....	178
Çizelge 12.	Örgüt İklimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım	180
Çizelge 13.	Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	183
Çizelge 14.	DFA Uyum İyiliği Sonuçları	186
Çizelge 15.	Bilgi Paylaşımı Ölçeği ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İlişki Analizi.	187
Çizelge 16.	Bilgi Paylaşımı Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği İlişki Analizi	188
Çizelge 17.	Örgüt İklimi Ölçeği ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İlişki Analizi	190
Çizelge 18.	YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	194
Çizelge 19.	YEM Model Tahmin Sonuçları	194
Çizelge 20.	Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi	195

Çizelge 21. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	196
Çizelge 22. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.....	197
Çizelge 23. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	198
Çizelge 24. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	200
Çizelge 25. Çalışılan Süre Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	202
Çizelge 26. İşletme Büyüklüğü Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları ...	204
Çizelge 27. Sektör Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	206



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Bilgi Dönüşüm Süreci	25
Şekil 2.	Birey, Grup ve Örgüt Özellikleri ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki.....	82
Şekil 3.	Yaratıcılığın Bileşenleri	84
Şekil 4.	Örgütsel Yaratıcılığı Destekleyen Koşullar	89
Şekil 5.	Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler.....	90
Şekil 6.	Yaratıcı Sürecin Bileşenleri	92
Şekil 7.	Yaratıcılık Süreci.....	93
Şekil 8.	Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Etkisi	113
Şekil 9.	Yaratıcılığın Olumlu ve Olumsuz Çıktıları.....	115
Şekil 10.	Örgütsel İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri	117
Şekil 11.	Yaratıcı Ürün Süreci.....	118
		119
Şekil 12.	Örgütsel Yaratıcılık Faktörleri ve İlişkileri	119
Şekil 13.	Girişimcilik, Yaratıcılık ve Organizasyon Analitik Çatısı.....	121
Şekil 14.	Araştırmanın Modeli	167
Şekil 15.	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	169
Şekil 16.	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	170
Şekil 17.	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	173
Şekil 18.	Eğitim Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	173
Şekil 19.	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	174

Şekil 20.	Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	175
Şekil 21.	İşletme Büyüklüğü Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	175
Şekil 22.	Çalışılan Sektör Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	176
Şekil 23.	DFA Analizi Sonuçları.....	185
Şekil 24.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları	193



I. GİRİŞ

Dünya genelinde dijitalleşme genel seviyesinin artış göstermesi her alanda olduğu gibi işletmeler açısından da yeni değişimleri beraberinde getirmiştir. Çalışanları ve müşterileri ile çok daha kolay iletişim kurabilen işletmeler aynı zamanda ihtiyacı olan veriye de eskiye nazaran çok daha kolay ve hızlı ulaşabilmektedir. Veriye ulaşabilmek öylesine hızlı ve etkin şekilde gerçekleşmektedir ki hepimiz “çağımızın yeni madeni veridir.” sözünü duymuşuzdur. Dijitalleşmenin bireyler arasındaki bağlantıyı geliştirmesi ve her bireyin bir veri madeni haline gelmesi ile verinin elde edilmesi depolanması analiz edilmesi ve istenilen amaç uğrunda bir bilgiye dönüştürülmesi yeni bir sektör haline gelmiştir. Hemen her işletmenin veriyi kullanılabilir bilgiye dönüştürebilme adına sorumlu birimleri ölçeklerine göre bazı işletmelerde sadece bu alanla ilgili yönetim seviyesinde sorumlu profesyonelleri vardır. İşletmelerde değişen şartlara adapte olabilme bilginin doğru kullanılabilmesi ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir.

Diğer taraftan ise bu duruma günümüzde hemen her işletme uyum sağlayabilmiş diğer bir ifade ile günümüzde hayatta kalabilen işletmeler bilgiyi etkin yönetebilen işletmeler olmuştur. Dolayısıyla bu durum her işletme için artık olmazsa olmaz bir hal almış ve farklılaşma potansiyelini yitirmiştir. İşletmeler için sadece bilgiyi elde edebilmek yetmemekte bu bilgiyi farklılaşma yaratabilecekleri alanlara aktarmaları gerekmektedir. Bu noktada işletmelerin en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı devreye girmekte ve aynı bilginin farklı niteliklere sahip çalışanların elinde farklı değerlerde çıktı oluşturduğu görülmektedir. Nitelikli insan kaynağı bir işletmenin entelektüel sermayesini oluşturmakta ve bu sermaye işletmenin sahip olduğu bilgiden ne kadar değer üretebileceğini göstermektedir.

Yaratıcı fikirler ortaya koyabilmek, yenilikçi davranışlar sergilemek ve bunu çevresindeki kişilere aktarmak, işletmelerin istihdamda aradıkları yeni yetkinlikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgiyi işleyebilen bu bilgi ile öngörü

oluşturabilen ve bunu çevresi ile paylaşan çalışanlar ile işletmelerin bu sayede toplam örgütsel yaratıcılık seviyelerini yükselterek farklılaşabildikleri görülmektedir. Ancak sadece bu niteliklere sahip çalışanları istihdam etmek tabii ki yeterli değil kendilerinde bulunan potansiyeli ortaya çıkarabilmek ve/veya yaratıcılık için gerekli nitelikleri kazanabilmek için içerisinde bulunulan çalışma ortamının şartlarını da buna göre şekillendirmek gerekmektedir. Günümüzde birçok işletmenin bu anlamda insan kaynağı politikalarında değişime gittiğini ve daha fazla çalışan odaklı politikalar izlediğini görmekteyiz. Nitekim kalifiye denilen ve yaratıcılık özelliklerine sahip çalışanların artık sadece işletme ismine veya ücretlerine değil çalışma şartlarına, işletme politikalarına ve hatta vizyon ve misyonuna kadar dikkat ettiği ve artık nitelikli alanlar özelinde işletmelerin çalışanları değil çalışanların işletmeleri seçtiği görülmektedir.

Tüm bunların sonucu olarak işletmeler bilgiyi işleyebilen ve paylaşımında bulunan çalışanları istihdam etmek istemekte ve bunu gerçekleştirebilmek adına örgütsel iklim olarak tanımlanan içerisinde bulunulan çalışma şartlarında değişime gitmektedir. Nihayetinde işletmeler bu şekilde örgütsel yaratıcılık başta olmak üzere farklılaşabilecekleri nitelikler kazanma amacı gütmektedir. Bu durum özellikle yüksek niteliğe sahip olmanın fark yaratabileceği rekabet yoğun sektörlerde yüksek önem seviyesine sahiptir. Yüksek rekabet şartlarında ayakta kalmak isteyen işletmeler için örgütsel iklimde değişime gitmek, örgütsel yaratıcılığı destekleyen teşviklerde bulunmak ve bilgiyi etkin yönetebilen, paylaşabilen çalışanlara sahip olmak gibi politikalar artık bir lüks olmaktan çıkarak gereklilik haline gelmiştir.

İşletmelerin ve piyasa şartlarının bahsedilen değişimi ile birlikte literatürde bu alanlarda çokça çalışmalar yapıldığını görülmektedir. Bu değişimden çok daha öncesinde yapılan çalışmalar olmakla birlikte ihtiyacın artması neticesinde çalışma sayılarında da artış olduğu söylenebilir. Bu anlamda literatüre baktığımızda hem bilgi paylaşımı hem örgütsel yaratıcılık hem de örgüt iklimi birçok kez farklı değişkenler ile birlikte incelenmiştir. Bununla birlikte bilgi paylaşımını örgütsel yaratıcılık ile birlikte ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Aynı şekilde örgüt iklimi birçok kez farklı değişkenlerle birlikte ele alınsa da örgütsel yaratıcılık ile birlikte ele alındığı çalışma sayısı çok azdır. Yapılan literatür incelemelerinde bilgi paylaşımını örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi ile

birlikte inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olup özellikle bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü incelemek üzere kurulan bir model herhangi bir sektörden bağımsız olarak bulunamamıştır. Bu incelemeler ışığında bu çalışmada her üç değişken birlikte ele alınarak hizmet sektörü özelinde araştırılmıştır.

Bilgi paylaşımı literatürde birçok çalışmada da gösterildiği gibi şüphesiz örgütsel yaratıcılığa katkı sunmakta, örgütsel yaratıcılığı geliştirme ve yönlendirme anlamında etkili olmaktadır. Ancak içerisinde yer alınan örgütün çevresel özelliklerinin tamamı olarak ifade edilebilecek olan örgüt iklimi bu noktada nasıl bir aracı rol üstlenmektedir? Diğer bir ifade ile örgüt iklimi etkisinde bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi nasıl şekillenmektedir? Bilginin paylaşılması örgütsel yaratıcılık için tek başına yeterli midir? Değil ise ne tür çevresel özellikler ile desteklenmelidir? Bu çalışma bilgi paylaşımını tüm boyut ve faktörleri ile ele almaya çalışırken bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel iklim ilişkisini inceleyerek temelde bu sorulara cevap aramaktadır.

Literatürdeki araştırmalardan, He vd. (2013), Jin ve Suntrayuth (2022), Rudawska (2019) yaptıkları çalışmalarda bilgi paylaşımı ve yaratıcılık arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tsai vd. (2015), Farhan vd. (2016), İmamoğlu (2023) yapmış oldukları çalışmalarda bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif anlamlı ilişki bulurken bu ilişkide iş çevresi özelliklerinin de etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yiğit ve Yiğit (2019) bilgi paylaşımı ile örgüt iklimi arasında, Yahşi ve Özbek (2016) örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında, Çekmecelioğlu (2006) ve Kurt (2012) yaptıkları çalışmalarda örgüt iklimi ile yaratıcılık arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Bu çalışmalar araştırmamızı farklı boyutları ile desteklemekle birlikte ulusal ve uluslar arası yayınlarda yapılan literatür taramaları sonucu bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ilişkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, İstanbul ili hizmet sektöründe yer alan 587 çalışana yönelik bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü yapısal eşitlik modeli ile belirlemektir. Araştırmada, bağımlı değişken örgütsel yaratıcılık, bağımsız değişken bilgi paylaşımı ve aracı değişken örgüt iklimi olarak ele alınmış ve

ilişkisel tarama modeli yapılmıştır. Anakütle İstanbul'da hizmet sektörü firmalarının çalışanları, örneklem gönüllü katılım sağlayan 587 çalışandır. Ölçekler, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan, beşli likert yapısında, bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimidir. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, faktörlerin başarılı şekilde etki ettikleri görülmüş ve ölçekler soru çıkarılmadan orijinal formunda kullanılmıştır. Uyum iyiliği sonuçlarının uygunluğu Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) kullanılarak belirlenmiş ve tüm ölçeklerde faktör yapısı doğrulanmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak modele yönelik ilişkiler tespit edilmiştir.

YEM sonucunda, bilgi paylaşımı örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi üzerinde artırıcı yönde anlamlı etkili çıktığı görülmüştür. Bootstrap analizi kullanılarak örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında aracılık görevinin anlamlılığını incelenmiştir. Örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık ilişkisinde aracılık rolü olduğu, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır ve ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi üzerinde pozitif etkili ve örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık ilişkisinde aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Değişkenlere yönelik araştırmalarının kısıtlı olması nedeniyle çalışmanın farklı sektörlerde farklı örneklem için genişletilebileceği düşünülmektedir.

II. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bu bölümde öncelikle bilginin tanımı tarihsel gelişimi ve öneminden bahsedilerek daha sonra hiyerarşik yapısı sınıflandırılması ve oluşum süreci ele alınacaktır. Yakın ilişkili olduğu kavramlar ile günlük dilde ikame olarak kullanılması nedeni ile bu kavramlarla olan farklı ele alınarak ayırım yapılmaya çalışılacaktır. Bilgi kavramsal olarak incelendikten sonra tezin konusu kapsamında bilgi yönetimi açıklanmaya çalışılacaktır. Bilginin yönetimi, amacı ve fonksiyonları açıklanarak yönetimdeki rolüne değinilecektir. Bu bölümün son kısmında ise o zamana kadarki açıklanan bilgilerin aslında açıklanma nedeni ve ön hazırlığı olduğu kavram tezin asıl konusunu ve üç temel değişkenden birini oluşturan bilgi paylaşımına yer verilecektir. Bilgi paylaşımı tanımları, yakın kavramlardan olan farkı, bilgi paylaşımın süreci ele alınarak örgütlerde bilgi paylaşımı hakkında bilgi verilecektir. Bilgi paylaşımının etkileşim içerisinde olduğu faktörler, önündeki engeller alt kırılımları ile açıklanmaya çalışılarak bu konuda yapılan yerli ve yabancı çalışmaların özetleri ifade edilecektir.

A. Bilginin Tanımı ve Kapsamı

Bilginin birçok farklı tanımı ile karşılaşmak mümkündür. İlk akla gelen yer olan Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre bilgi, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumat olarak ifade edilmektedir. Bilişim sektörü özelinde ise yine TDK (2022)'ye göre bilgi, kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlamdır. Sosyal bilimler literatürüne bakıldığında bilgi ile ilgili çalışmalar yoğun olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yıllarda Starbuck ve Nonaka'nın yapmış olduğu çalışmalar birçok çalışma tarafından referans olarak kabul edilmektedir. Starbuck, (1992)'de geçen ifade ile “bilgi, deneyimlerin birikimidir.” Nonaka (1994)'e göre ise “bilgi, doğru inançların açıklamasıdır.” Bu iki çalışma hem ilk zamanlarda yapılması hem de mahiyeti nedeniyle önem arz etmekte ve bu alanda yapılan çalışmaların hemen hepsinde referans olarak yer almaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

Bilgi ile ilgili olarak kabul gören diğer tanımlamalar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- Bilgi, bireysel, grup veya örgüt içi deneyimler ile enformasyon, değerler ve uzman görüşlerinin bir bütünüdür (T. Small ve Sage, 2006: 154).
- Bilgi, enformasyon ile beraber meydana gelen faktördür (Beijerse, 2000: 38).
- Bilgi, deneyim ve çalışma ile kazanılan bir anlayıştır (Awad ve Ghaziri, 2004: 21).

İfadelere dikkat edildiğinde bilginin yekpare bir varlıktan ziyade birçok unsurun bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkmış olduğu söylenebilir. Benzer tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Örneğin, Davenport ve Prusak, (2001)'e göre bilgi ancak çalışan zihinlerde üretilmektedir. Bilgi, belli bir düzen içerisindeki yaşanmışlığın, değerlerin, hedefe yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni bilgi ve deneyimlerle bir araya gelmesi ile oluşan bir etkileşim bileşeni olarak açıklanmaktadır. Bir başka tanıma göre bilgi, değeri deneyim, uzman görüşü ve enformasyon kapsamında deneyimle enformasyonun bir araya gelmesi sonucu anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır (Aygören ve Öztürk, 2021: 8).

Literatürde her çalışma alanının kendine özgü bir bakış açısı olduğu düşünülürse, bilgi ile ilgili tanımların bu oranda çeşitlilik göstereceğini söylemek yanlış olmaz. Örneğin; stratejik yönetim, bilgiyi doğrudan ele alarak akıl durumu, yetenek ve bir süreç olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan bilişim alanında ise bilgi, veri ve enformasyondan ayrı olarak ele alınmış ve üç kavram arasındaki farklar belirtilmiştir (Benbya vd., 2004: 203).

Bilişim alanında ifade edildiği üzere bilgi, veri, enformasyon ve akıl hiyerarşisi içerisinde yer almaktadır (Davenport ve Poursak, 1997). Bu hiyerarşik yaklaşımda ilk göze çarpan durum bilginin, veri ve enformasyonda farklı olarak ayrıca ele alındığıdır. Her iki kavramla da yakın ilişki içerisinde olan bilgi, aslen veri ve enformasyondan türetilmektedir. Veri, enformasyonun kaynağı, enformasyon ise bilginin kaynağıdır. Bilgiye enformasyonun yorumlanması ile ulaşılmaktadır (Bakker vd. 2006). Bu anlamda bilginin oluşması için kilit nokta yorum yapmaktır denilebilir. Kişi çevreden elde ettiği veri ve enformasyonları

olarak yorumlar ve kendi görüşlerini içerisine katmış olur. Bu sayede ortaya bilgi çıkar. Bu anlamda bilginin içerisinde öznel yorumları barındırdığını söylenebilir (Turgut, 2013: 22-28).

Bilginin yakın kavramlarla olan ilişkisi ve günlük hayatımızda bu kavramlar için ikâme olarak kullanımı, sınıflandırılması ve hiyerarşik yapısı, farklı alanlar için farklı anlamlar ifade etmesi, ilk bakışta basit, net ve herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımlama yapmanın zorlukları arasında yer almaktadır.

B. Bilginin Kısa Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun gelişim süreci ile beraber meydana gelen uyarlılık tarihi göz önünde bulundurulduğunda her bir dönemin içerisinde bulunan şartlar ile biçimlendirilmiş bazı karakteristik niteliklerin olduğu görülmektedir. Tarım toplumunda, tarım ve arazi araçlarının önemli bir hale geldiği, teknolojinin gelişimi ile birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş döneminde buharın bulunması ve teknolojik gelişmelerin ulaşımında kullanılmasının da etkisi ile üretim kitlesel olarak gerçekleştirilmesi ve temel kaynak olarak sermaye unsurunun öne çıkmasına neden olduğu söylenmektedir. Sanayileşmenin ardından enformasyon toplumu veya bilgi toplumu olarak ifade edilen içinde bulunduğumuz dönemde bilginin stratejik bir unsur haline geldiği görülmektedir (İnce ve Oktay 2006: 15-28).

Teknolojik alanlarda meydana gelen gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişimler aynı zamanda rekabetin çerçevesini de değiştirerek, yaratıcılık, yenilik, maliyet ve hız gibi olguları da ön plana çıkarmış ve küresel rekabetin kaçınılmazı olarak üretim faktörünün yanında bilgi kavramının stratejik değer şeklinde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bugün farklılık yaratan ve sonucu ortaya koyan faktörün artık bilgi ve onu inşa eden birey olmaktadır. İçinde olduğumuz teknolojik çağda başarı ve etkinlik bilginin etkin ve doğru yönetebilmesi ile aynı orantılı olmaktadır.

Tarihsel süreç içerisindeki gelişmelere ait bu satırbaşları bilginin günümüzdeki yeri ve önemini açıklamakta kullanılan en temel argümanlardır.

1. Bilginin Yeri ve Önemi

İçinde bulunduğumuz ekonomik ve teknolojik duruma ulaşılmasında öncelikle tarımsal dönüşümün daha sonra ise toplumların nihai vazgeçilmezi olan bilgi, yenilik ve teknoloji temelli dönüşümlerin olduğu ifade edilmektedir (Bakırcı vd., 2018: 23).

İnsanlar bilgiyi, veri ve enformasyona belli anlamlar yükleyerek ve onları yorumlayarak elde etmektedir. Bu nedenle yeni bir bilgi, yorum, tecrübe ve mevcut koşullar içerisinde sahip olunan enformasyon ile ortaya çıkmaktadır (Karavardar, 2012: 142-143). Bilgi, verim sağlamak için işletme içinde ve dışında yürütülen her türlü etkinliklerin temel girdisi olarak görülmektedir (Sağsan, 2015: 248).

Günümüz ekonomisinde yer alan işletmeler için ciddi bir unsur ifade eden ve bugünün küresel ekonomisinin bir simgesi olarak kabul edilen bilgi, araştırmalara göre maddesel olarak görülmeyen taklit edilmesi zor bir olgu olduğu için örgütlerin önemli kaynakları arasında sayılmaktadır (Uğurlu, 2016: 148,150). Peter Drucker göre, zenginliğin kaynağı artık spesifik bilgidir. Bu bilginin nasıl ortaya çıkacağı tam olarak bilinmese de verimlilik ve yaratıcılık doğrultusunda uygulamalar yapılmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 20).

Güncel ekonomi ile eski ekonomi arasında görülen önemli farklılığın da enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve bu kullanımın verimlilik ve yaratıcılık odağında yapılması gibi uygulamalardan kaynaklandığı söylenebilir. Yeni ekonomiye ilişkin hizmet ve ürünler, enformasyon ve iletişim teknolojileri temelinde ürün ve hizmetlerden oluşmaktadır (Staples ve Webster, 2008: 618). Telekomünikasyon, yazılım, bilgisayar, internet ve yarı iletken maddeler gibi gelişmiş teknoloji ürünleri ve endüstriler bu çerçevede değerlendirilmektedir. Yeni ekonomik koşullar açısından toplumların ve örgütlerin etkin bilgi yönetimi ile verimliliği artırması ya da yaratıcı fikirler üretmesi sektörleri şekillendirme anlamında önemli bir aracı rolü üstlenmektedir (İraz, 2004: 512).

Bugün ekonomik, sosyal ve siyasi yapısı güçlü örgütler etkin yönetim anlamında zorluklarla başa çıkma durumundadır. Bunun nedeni giderek karmaşılaşan ekonomik, toplumsal, ekolojik ve kültürel yapılardır. Bu yapıların etkin şekilde yönetilebilmesi alışlagelen yöntemlerden daha yoğun bilgi ve bilgi

ışığında oluşturulan değerlere bağlıdır. Günümüz ekonomisinde istatistik, ekonometri gibi veri analizinin yoğun olduğu bilim dallarının popüleritesinin artması büyük oranda etkin yönetim araçlarına olan gereksinimden kaynaklanmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 22).

Genel anlamda örgütlerde bilgiye olan ihtiyacın sebebi örgütlerin geçmiş, gelecek ve şimdi arasında bir korelasyon kurma isteğinden kaynaklanmaktadır. Yani örgütler dünü düşünmek, bugünü doğru yönetebilmek ve geleceği stratejik olarak inşa edebilmek için bilgi yönetimine gereksinim duymaktadır. Bununla birlikte örgütlerde rekabet avantajı oluşturan faktörler hemen hemen her on yıl da bir değişime uğramaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 33).

Geçmiş dönemlere bakıldığında örneğin, 1950’li yıllarda rekabet avantajı oluşturmak için örgütlerin operasyonel verimlilik yaklaşımını amaçladığı, 1960’lı yıllara gelindiğinde stratejik planlamanın önem kazandığı, 1970’li yıllarda pazar komisyonu kavramının ortaya çıktığı, 1980’li yıllarda mali yapılanma ve esnek üretim sistemleriyle ilgili uygulamaların ortaya konduğu bilinmektedir. 1990 yıllarına gelindiğinde ise örgütlerin rekabet avantajı oluşturan unsurları arasında en önemli yeri temel yetkinlik yaklaşımının aldığı ve sürecin 2000’lere kadar güncelliğini koruduğu görülmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 22)

Günümüzde bilgi, ekonominin en stratejik kaynağı olarak gösterilmektedir. Geleneksel üretim unsurları olarak değerlendirilen hammadde, sermaye ve toprak gibi kaynaklar bir takım bilgiler sağlandığı sürece kolayca elde edilmekte veya transfer yöntemleri ile doğrudan sahip olunmaktadır. Bu nedenle örneğin; günümüz ekonomisinde üretim sürecinin her zaman olduğundan çok daha kısa sürdüğü görülmektedir. Dolayısıyla ürüne dayalı olarak geliştirilen rekabet stratejilerinin yerine sürdürülebilir yeni ürünlerin ve stratejiler geliştirilmektedir. Bu durum ise farklılaşmayı, farklılaşmak ise bilgi sahibi olmayı ve bu bilgileri stratejik hedefler doğrultusunda analiz ederek anlamlandırmayı gerektirmektedir (Düren, 2000: 22).

Bilginin transfer edilebilmesi onun her zaman stratejik bir değere sahip olmayabileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütler bakımından bugün stratejik bilgilerin daha önemli olmaya başladığı görülmektedir. Örgütler ve dış çevre arasında kolaylıkla transfer edilebilen bilgiler stratejik rekabet avantajı

sağlayamadıkları için belirleyici değillerdir (Köseoğlu, Gider, İnce, 2008: 220). Örgütler adına bilgi kavramına yönelik bir çözümleme yapıldığında, süreklilik sağlayabilmede bilginin stratejik bir değere sahip olduğu görülmektedir. Farklı olanakların kullanılabilmesi adına örgütlerin bilgiyi dış ve iç çevredeki tüm aktiviteleriyle birleştirmeleri gerektirmektedir. Bunun yanında bilginin devamlı olarak üretilmesi de gelecek odaklı araştırmalarda fırsat olanağını vurgulamaktadır (Barca, 2002: 3).

Bilginin değerli olarak nitelendirilmesinin sebebi bugün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesindeki yeteneğidir. müşteriler, rakipler, ürün ve hizmet süreleri, dağıtım kanalları noktasında verilen kararların doğruluğu sahip olunan bilginin değeri ile doğru orantılıdır. Bu noktada bilginin aynı zamanda hareketli bir özelliğe sahip olmasının da önemini ifade etmek gerekir. Bu açıdan bilgi stratejik kararların alınmasında önemli bir değerdir (Davenport ve Prusak, 2001: 170).

2. Bilginin Örgütsel Bağlamda Yeri ve Önemi

“Örgütleri farklılaştıran ve geliştiren en etkin öge bilgidir.” Literatür incelendiğinde bilgi yönetimi bağlamında ifade edilen bu kısa cümlemin 1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren yabancı kaynaklarda yer aldığı görülmektedir (Grant, 1996; Spender, 1996; Hendriks, 1999; Gold, 2001; Khakpour vd., 2009; Lin, 2007). Drucker (2000) 21. yy. örgütlerinin temelini artık sermaye, para veya teknolojiden ziyade bilgi olduğunu ve örgütlerin rekabet avantajını kazanabilmelerinde bilgi en önemli öge olduğunu vurgulamaktadır (Schwartz, 2005: 507).

Teknolojik değişim hızının artması nedeni ile özellikle ürün yaşam sürelerinin kısalması, yeni ve farklı olana doğru kaymakta olan eğilim, rekabetçi ortamlarda ileriye dönük tahminlerde bulunabilmek adına bilgiyi daha değerli hale getirmiştir (Naktiyok, 2004: 24). Bununla birlikte dünya genelinde gelişmiş olan ülkelerin artık sermayeye dayalı büyümeden ziyade bilgiye dayalı gelişme sisteminin benimsemesi nedeni ile bilgi, üretildiği ve paylaşıldığı müddetçe işletmeler için en etkin ve değerli öğre olmaya devam etmektedir. Bilginin işletmelerde yönetim sisteminin bir parçası olmasından ziyade sistemin temel parçası olduğu görülmektedir. Geçmiş dönemlerde işletmelerin geleneksel olarak maddi, mali ve insani olarak üç farklı kaynağı etkili şekilde kullandığı

belirtilmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda ise bilginin bu kaynaklar arasında en önemli durumuna geldiği belirtilmektedir (Drucker, 1993: 116).

Nanda (1996) tarafından yapılan çalışmada bilginin, nadir, benzersiz ve diğer bireyler tarafından taklit edilmesinin oldukça zor olma özelliği ile Bornemann ve Sammer (2003: 21)'da bilginin değer oluşturma kaynağı niteliği sebebiyle potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olduğu belirtilmektedir. Bilginin sürekli olarak üretilen, iletişimle transfer edilebilen, bölünebilen, paylaşabilen ve üretilebilen faktörler ile ikame edilebilen bir ürün olduğu açıklanmaktadır (Güredin, 1994: 4). Dolayısıyla yöneticilerin bilgiyi denetlemek için çalışmanın yerine bilginin üretimine olanak sağlaması gerekmektedir. Söz konusu bilgi üretiminin sadece yeni bilginin üretilmesi anlamına gelmediği, mevcut bilgiyi başka bir örgütten alarak kendi örgütünde kullanmanın da üretim olarak değerlendirildiği düşünülebilir.

Bugün genişleyen bilgi teknolojileri endüstrisi, bilginin yönetiminin sadece maddi yapısını aşağıya çekmek ve stratejik esneklik düzeyini artırmak ile kalmayarak, dinamik çevrelerde rekabet içinde olan örgütlerdeki bilgi oluşumunu ve bilgiden faydalanmayı sağladığı görülmektedir. Bilgiye ulaşmak kolaylaştıkça kısıtlamalar, engeller ve sınırların ortadan kalkacağı belirtilmektedir (Işık, 2018: 641). Günümüzde işletmeler bilgiye sahip olabilmek, bilgi akışını kontrol edebilmek, bilgiyi toplayabilmek ve kullanabilmek maksadıyla bilgi casusluğu gibi birçok yöntem üzerinde de yoğunlaşmaktadır (Naktiyok, 2004: 24).

Bilginin stratejik özelliği olması ve uzun vadede rekabet avantajını oluşturabilmesi adına örgütlere özgü, yayılma ve transferinin en azından kolayca mümkün olmaması gerekmektedir. Örgütler açısından farklılaştırıcı temel üstünlük, bir örgütün rakiplerine göre bir olgu ya da bir şeyi daha iyi, daha farklı yapabilmesidir. Örgütsel beceriler, zaman, kaynak kullanımı, kalite ve maliyet açısından üstün bir performansa sahip ürün ve hizmetlerin üretilmesi, örgüt karlılığının kaynağıdır. Bu açıdan örgütün sahip olduğu somut fiziksel kaynakların her örgüt için kullanılabilir kaynak niteliği taşıdığı, söz konusu kaynakların işlenmesinde kullanılan her örgütün kendine özgü bilgilerinin başarılı olmalarında temel neden olduğu belirtilmektedir (Sayılar, 2004: 91). Stratejik bilginin bireylerde ve örgütlerde sosyal ilişkilerde yerleştiği kabul edilmekte,

bireysel, örtülü ve örgüt spesifik olarak varlığını devam ettirmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 34).

Stratejik bilgiyi meydana gelmesinde ve transfer etmenin olası tek yolu, bu bilgiye sahip olan kişileri istihdam etmek veya bu kişiler ile etkileşim kurmaktır (Barca, 2002: 2). Bilginin yönetimi, istihdam edilen veya etkileşim içerisinde bulunan nitelikli kişilerin örgüt içerisinde etkin iletişim yöntemleri ile bilgilerini tüm örgüt tabanına yaymaları ile gerçekleşmektedir. Bilginin örgütsel bir yeteneğe dönüşmesi bir anlamda dış çevresel faktörlerin etkilerinden uzak örgüt içerisindeki önemli ilişkilerin yönetilmesi ve bilginin yayılması nedeni ile oluşan beceri ve yeteneklerin gelişmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2002: 65).

Bilgi yönetimi bağlamında örgütlerin rekabet içerisinde kendilerine avantaj sağlayarak farklı bir konuma gelmelerinde etkili olan yöntem bilgiye sahip olma ve onu kullanma düzeyidir. Öyle ki, etkin bilgi yönetimi ile avantaj sağlayan ve bunu örgüt için bir değere dönüştürerek bulunduğu farklı bir konuma yükselen veya mevcut konumunu koruyan örgütlerin stratejik yöntemlerinin de bir sonucu olarak bilgi ekonomisi kavramı literatürde yerini almaktadır. Söz konusu yöntemler göz önüne alındığında bilgi yönetimi ve ekonomisi hususunda çalışmalar yapan örgütlerin ciddi düzeyde rekabet üstünlüğü elde ettiği görülmektedir. Bilgi ekonomisinin örgütlerin bilgiyi üretmeleri, paylaşmaları, yaratıcı bir biçimde kullanmaları ve ilerletmelerinin bilgi odaklı bir yapıyı mecburi hale getirdiği belirtilmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 34).

Evrensel değerlerin benimsenmesi, örgüt faaliyetlerinin bilgi temelli olması ve bilgiyi yaratıcı olarak kullanabilecek birikime sahip olunması, bilgi odaklı olunmasının temel şartı olarak görülmektedir. Söz konusu bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi örgütlerinin temel nitelikleri, yoğun öğrenme arzusu, yeni bilginin transferi ve üretme konusunda kendisini adanma, sürekli araştırma neler olup bittiğini öğrenme ve çevreye açık olma, örgüt içerisinde herkesin paylaştığı bir vizyon ve sistem düşüncesine sahip olma gibi nitelikler olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı bilgi yönetiminin örgütsel yaratıcılık, yenilik, motivasyon, örgüt kültürü, iletişim vb. pek çok hususta örgütün ayırt edici temel özellikleri olduğu görülmektedir (Köseoğlu, vd., 2008: 220).

Bu temel faktörün ayırt edici olabilmesi ve kendisine yüklenen değeri taşıyabilmesi adına öncelikle sahip olması gereken bazı özellikler mevcuttur.

C. Bilginin Özellikleri

Bilginin değer taşıyabilmesi adına sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bilginin hiyerarşik yapısında açıklanacağı üzere verinin bilgiye dönüşebilmesi için anlam ifade etmesi gerekmektedir. İçerdiği anlamla birlikte bir verinin bilgi olarak kabul edilebilmesi için aşağıdaki nitelikleri sahip olması beklenmektedir (İnce ve Oktay, 2006: 36).

İlgililik: bilgi öncelikle belirli bir konu ile ilgili olmalıdır. Bir konuya adreslenmeyen bilgi çözümlenmesi için fazladan zamana ve emeğe mal olacaktır.

Doğruluk: her bilgi tamamıyla doğru olmayabilir. İçerdiği anlam belirli bir oranda doğruyu ifade ediyor ve kalan kısım için farklı bilgilere ihtiyaç duyuluyor olabilir. Bu durum kabul edilir olmakla birlikte bilginin doğruluk yüzdesinin yüksek olması kendisinde elde edilecek olan faydanın verimliliğini artırmaktadır. Durumların adil şekilde ifade edilebilmesi de yine bilgilerin doğrulukları ile orantılıdır.

Tamlık: Bilginin tam verilmemesi, hatalı ve eksik oluşu sonuçlarının yanıltıcı olmasına neden olur. Tam bilgi ideal olanı yansıtsa da her zaman sahip olunamayabilir. Bu durumda önceliklendirme yapılabilir ve stratejik olan bilgilere sahip olunması amacıyla hareket edilebilir.

Doğru zamanlılık: Bilgi ihtiyacının olması durumunda karşılığının olması gerekmektedir. Vaktinde öğrenilemeyen bilginin değerini yitirdiği ve boşa çaba olarak değerlendirildiği belirtilmektedir.

Ulaşılabilirlik: bilgiye ulaşımın kolay olması gerekmektedir. Birey arzu ettiği zaman güçlük çekmeden bilgiye erişebilmelidir. Ulaşılamayan bilgi ne kadar değerli olursa olsun pratiğe geçirilemediği için fayda sağlamayacaktır.

Anlaşılabilirlik: Bilgi kullanıcıyı şüpheye düşürmeyecek ve kullanılabilecek kadar anlaşılır olmalıdır.

Güvenirlilik: Kullanıcının bilgiye güvenmesi onu kullanabilmesini sağlar. Güvenilir olmayan teyit edilmemiş bilgiler yanıltıcı olabileceği için kullanılmayacaktır.

Etkin maliyet: Bilginin sahip olduğu finansal maliyetin bilgidan sağlanacak faydadan fazla olmamalıdır. Aksi halde zarar söz konusu olacaktır ki bu durumda bilgi faydasızdır ve kullanılamaz.

Bu özelliklere sahip olması bilgiyi ayırt edici kılmakla birlikte literatürde ve gündelik hayatta sıkça farklı kavramlarla birlikte ve ikame olarak kullanılmaktadır. Bilimsel çalışmalarda ise karışıklığa yer vermemek ve konu özelinde daha net bir ifadeye sahip olmak adına yakın kavramlarla olan ilişkisi ve ayrımı önem teşkil etmektedir.

D. Bilginin Yakın İlişkili olduğu Kavramlar

Bilgi, doğruluğu ispatlanmış olan bir düşünce ya da ortaya konulan yeteneği oluşturan anlamlı bir enformasyon şeklinde tanımlanmaktadır (Nonaka vd. 1996: 205). Tanımlamaya dikkat edildiğinde bilginin enformasyona anlam yüklenmesi neticesinde elde edildiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda bilgi genel olarak enformasyon ve veriden ayrılmaktadır. Deneyim ise çıkarım ve iletişim yöntemi ile anlamlı şekilde organize edilmiş enformasyon birikiminin bir değer olduğu ifade edilmiştir (Zack, 1999: 46). Yukarıdaki bahsedilen kavramlar birbirinden farklı olmasının yanı sıra rutin yaşamdaki kullanımı bazen birbiriyle kıyaslanmaktadır (Morçin ve Morçin, 2014: 27; Durna ve Demirel, 2008: 130).

Genellikle tecrübe ve deney birleşimi şeklinde açılanmakta olan bilgi, enformasyonların birleştirilmesiyle meydana gelmektedir (Aktan ve Vural, 2005: 2). Tecrübe ve enformasyon birleşimi ile bir değerlendirmenin yapılabilmesi sağlanabilmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 136).

Bilgi, iç görü, bilgelik ve yargının alt yapısını oluşturan enformasyonu içermekte olup, akıl yürütmede bir alt adım şeklinde değerlendirilmektedir (Zins, 2007: 482-483). Tecrübe, aksetme, dış etkenler ve yorumlama yöntemiyle birleşimi, var olan bilginin, enformasyonun daha da zenginleştirilmiş formu olduğu (Durna, 2005: 72), anlamlı hali olduğu belirtilmektedir (Erdoğan ve Polatcan, 2012: 448). Özetle, enformasyonu ve veriyi işe yarar şekle getirme

becerisi olmaktadır (Özer, 2013: 73). Diğer taraftan bilgi, birey yansıması ve tecrübesinin bir ürünü olarak ifade edilmektedir (Long ve Fahey, 2000: 114). Anlaşılacağı üzere söz konusu bu kavramlarda farklılıkların olmasına karşın bilgi kavramının enformasyon ve veri kavramlarıyla yakın ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Kock vd., 1997: 71).

Yukarıda bahsedilen kavramların rutin yaşamlarının birbirinin yerine geçerek kullanıldığı belirtilmektedir. Bilhassa da günlük işlerin yapılmasında veri yerine bilgi veya bilginin yerine veri kavramının kullanımının olağan bir fark yaratmadığı düşünülse de her verinin bilgi olarak görülmesi yanlış kabul edilmektedir. İki kavram arasındaki ayrım iyice ayırtırmak gerekmektedir. Ayrıca enformasyon yerine bilgi sözcüğünün genellikle kullanıldığı ve bunların arasında olan farkın anlaşılamadığı belirtilmektedir. Buna bağlı gerçekleştirilen hatalardan biri de söz konusu terimlerin çevirileri yapılırken bilgi anlamına gelecek şekilde yapıldığı görülmektedir. Özetle Türkçe kullanımından daha çok çeviri yapılan işlemlerde bilgi anlamına gelen knowledge sözcüğünün kullanımı hatalı olarak yapılmaktadır.

E. Bilginin Hiyerarşik Yapısı

Bilgiyi meydana getiren basamaklar veri, enformasyon, bilgi ve üst bilgi kavramları gelmektedir.

Bilginin alt yapısını enformasyon ve veri oluşturmaktadır. Enformasyonun rasyonel şekilde akıl süzgecinden geçirilmesi ve eleştirilmesi ile meydana gelmektedir. Planlama, karşılaştırma, karar verme, değerlendirme, tahmin, analiz, tanı vb. hayatın her kesimine dayanak oluşturacak eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Veri geçmiş, enformasyon şimdi bilgi ise gelecek ile ilişkili olmaktadır (Aktaş, 2003: 3).

Veriden bilgeliğe uzanan süreçte temelde olan veri sonrasında bilgi, enformasyon ve üst bilgi yer almaktadır. Üst bilgi doğru bilgiye, doğru bilgi iyi yapılandırılmış enformasyona, enformasyon anlamlı veriye, veri ise bazı sembol ve biçimlere ihtiyaç duymaktadır. Nitekim anlamlı ve ortak olan verilerden, doğru olana ulaşma sadece en iyi üst bilgi en doğru bilgilerinde birleşmesi ile meydana gelmektedir (Akgül ve Yavuz, 2021: 200).

Şimşek ve diğerleri (2010) söz konusu kavramları bir bütün, birbirini destekleyen kavramlar olarak ele almaktadır. Söz konusu dört kavram mana bakımından çeşitli bilgi işlem sürecini oluşturan ürünler olduğu belirtilmektedir. Bilhassa bilgi teknolojileri literatürde birçok bilim insanı bilginin tanımını yaparken problemini, verisini, enformasyonunu ve kavramlarının arasında ayırım yaparak incelendiği görülmektedir (Alavi ve Leinder, 2001: 109).

- Bilginin oluşumunda ilk basamakta, fiziksel çevredeki belirsizlikler ve bulanıklıklar bazı metotlarla kodlanarak veri elde edilmektedir.
- İkinci basamakta, veriler sıraya koyularak ilişkili olanları sınıflandırıp belirli bir aşamadan geçirilmektedir. Böylelikle aralarında ilişki kurularak enformasyona dönüşmektedir.
- Üçüncü basamakta, enformasyon diğerleri ile kıyaslanıp açıklanarak ve anlaşılabilir belirsizlikler ortadan kaldırılıp bilgiye dönüştürülmektedir.
- Dördüncü basamakta bilgi örgütün çeşitli biçimlerde elde ettiği dışsal ve içsel kaynakların bütünü kullanılarak akıl yürütmeye dönüştürülmektedir (Sağsan, 2015: 249-250).

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere nesnel olguları, ham nicelikleri ve gözlemleri betimlenmektedir. Herhangi bir bütünlük içermediği ve ham olduğu için tek başına bir anlam taşımadığı görülmektedir (Zack, 1999). Bu konuda çalışmalar yapan Barutçugil (2002) veri kavramını nesnel gerçekliklerin birbiri ile ilişkilendirmiştir. Bunun yanında veriyi birtakım örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılan işlemlerin yapılandırılmış olarak kaydedilmesi şeklinde tanımlamıştır (Turgut, 2013: 22).

1. Veri (Data)

Veri, bilgi hiyerarşisinin en alt basamağında yer almakta olup, kendi kendine bir anlam ifade etmemektedir (Şimşek vd., 2010: 1). Bundan dolayı, anlamlı olmayan gözlemleri ya da gerçek dışı ifadeleri içinde barındırmaktadır (Zack, 1999: 46). Bir davranış ya da tutumun ölçülebilen, hesaplanabilen veya gözlemlenebilen verileri (Aktan ve Vural, 2005: 2), işlenmiş, özümsemiş gözlemler ve yorumlar şeklinde açıklanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Veri, olaylar ya da işler ile ilgili olan birbirinden farklı gerçekleri

açıklamakta olup, örgütler açısından ele alındığı zaman vazgeçilmesi mümkün olmayan birer kaynak konumundadırlar (Durna ve Demirel, 2008: 132-133). Veriler enformasyon ve taşıyıcılar sahip olunan bilgilerin saklanması ve sunulmasını sağlayan araçlar olarak tanımlanmaktadır (Kock vd., 1997: 71).

Veri ham malzeme ya da işlenmemiş materyal şeklinde açıklanmaktadır (Ağır ve Turhan, 2014: 286). Veriler bilgi hiyerarşisinin temel taşına meydana getirdikleri için yalnız başına yorum yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle anlamlı sonuçlara ulaşabilmek adına verilerin bir bütün olması gereklidir (Eskiler vd., 2011: 33). Sembol, harf ya da sayılardan meydana gelerek bilgiyi oluşturmaktadırlar. Özümsememiş ve yorumlanmamış gözlemler ile işlenmemiş gerçeklerin bir araya geldiği veriler, bilginin bileşenlerini ve farkındalığı artırmak için kullanılan sembollerden oluşan ham ve işlenmemiş, ancak işlenmeye hazır bilgilerdir. Bu tür veriler, mantıksal ve sayısal olarak zihinde canlanabilecek tüm değerleri içerir (Özer, 2013: 75).

Veri ham ve ayırt edici öğeler olarak ifade edilmektedir (Atak, 2011: 162). Söz konusu öğelere bazı şekillerde desen aksedildiğinde veriler enformasyona dönüşmektedir (Liebowitz ve Megbolugbe, 2003: 189). Enformasyondan sezgisel tarama ve bazı koşulların uygulanması ile daha fazla katma değer yararlanarak ifade etmesi adına bilgi yaratılmaktadır (Kiper, 2004: 65). Bu nedenle elde bulunan veriler bilgiyi meydana getiren temel unsurlar arasında yer almaktadır (Kulaklı ve Birgün, 2005: 39). Veriler konulardan bağımsızlardır. Bu nedenle anlamlılık göstermeyen işaretler birtakım görevlere göre elverişli ve faydalı veya faydasız durumları, sesleri ve görüntüleri içermektedir (Bolisani ve Scarso, 1998: 212). Genellikle işlenmemiş bilgi şeklinde dikkate alınan veriler çeşitli hesaplamalar ile ilerleyen evrelerde kullanılmaktadır. Bu kapsamda veriler farklı evrelerde kullanılmak üzere dönüştürebilme özelliğine sahip materyaller olarak karşımız acıkmaktadır (Kalkan, 2006: 27).

2. Enformasyon (Information)

Enformasyon verilerin anlamlı bir biçimde yorumlanması sonunda ortaya çıkan neticeler olduğu belirtilmektedir (Zack, 1999: 50). Enformasyon; alıcıların birtakım unsurlarla ilgili algı yöntemini değiştiren, kişinin fikir ve davranışlarını etkileyen unsurdur. Verilerden ayrı olarak enformasyon kavramı temel olarak

herhangi bir konuyla ilgili olan ve anlam ifade eden ögelerdir. Bu kapsamda verilere bir anlam yüklendiği zaman bilgiye dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle veriler farklı biçimlerde değer eklenerek enformasyona dönüşebilmektedir (Turgut, 2013: 24).

Enformasyon verileri belirli bazı işlemlerden geçirilmesi ile ortaya koyulmakta olup veriye şekline göre daha net hatlar ile sunulmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 2). Bu sebeple enformasyon düzenlenen bir veri şeklinde açıklanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Verilerin oluşturulması neticesinde ortaya çıkan enformasyon verilerinden daha anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Enformasyon ile alakalı yapılan tanımların pek çoğunun temel odak noktası enformasyonun işitsel ve görsel bir mesaj ya da bir belge şeklinde incelenmektedir. Sözgelimi, müşteriye bir ürün adına aktarılan bilginin, müşterinin davranış ve tutumlarında gözle görülebilen bir değişiklik yapılmaktadır (Kock vd., 1997: 74). Farklı bir söylemler bilgi; verilerin birtakım yöntemler kullanılarak gruplandırılması sonucunda yeni kaynaklara dönüştürülmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Odabaş, 2008: 2). Veri vasıtasıyla gönderilen öğelerin temel bileşeni enformasyon olmaktadır (Durna ve Demirel, 2008: 133-134).

Enformasyon, tüm verilerin belirli bir biçimde derlenerek farkındalık oluşturulmaya çalışılmasıdır. Enformasyon bütün gücünü verilerden almaktadır. Kavramlara eleştiri yapabilme özelliği kazandırarak, bilgiyi ortaya koymada yardımcı olmaktadır (Eskiler vd., 2011: 33). Kavramlara ilişkin yorumlar yapabilme özelliği kazandırılarak, bilgiyi oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Sözgelimi, bir firmanın cirosu senelik olarak sınıflandırılması, bu yıllara ilişkin personel maaş listesi veya maliyet listesinin gereksinimlerine ilişkin gruplandırılması gibi veriler üzerinde gereken hesaplamaların, analizlerin yapılması ve bunun gibi tüm hesaplama veya işlemler enformasyon olarak tanımlanmaktadır (Akgül ve Yavuz, 2021: 194).

Enformasyon olgusu somut bir kavram olarak düşünülmektedir (Özer, 2013: 75). Güncel ve geçmiş ile ilgilenen tanımlayıcı ve tarihsel özellikleri birleştirebilir ya da gizli olan bilgileri açığa çıkartabilir (Bender ve Fish, 2000:

126). Enformasyonun bilgi olabilmesi için bireyin bilgiyi benimsemesi ve onu kullanabilir hale getirilmesi gerekmektedir (Akgün vd., 2005: 230; Durna, 2005: 72-73). Mantık dahilinde gruplandırılıp, her kişi adına aynı anlamı ifade eden verilerin bir araya gelerek oluşturduğu enformasyon gereken seviyede ve yeteri kadar kullanılabilirse önem taşıdığı ifade edilmektedir (Ağır ve Turhan, 2014: 286). Anlam ifade eden, yorumlanabilir şekilde işleme dahil edilen, farklılaşabilen veya fark oluşturan verilere anlayış ve anlam eklenerek enformasyon oluşturulmaktadır. Sembol ve simgelerden meydana gelen anlamlı verilerin birleştirilmesiyle meydana gelen enformasyon, bir sorunun çözülmesi ve bir çalışmanın başlatılarak sonlandırılması gibi işlemleri içermektedir (Odabaş, 2009: 177-178).

3. Bilgi (Knowledge)

Yukarıda yer alan bilgilerden de çıkarım yapılabileceği gibi bilgi “değer kazanmış enformasyon” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda bilgiyi enformasyondan ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (İnce ve Oktay, 2006: 34);

- Bilgi bireyin düşüncelerinden kalanlar olmaktadır,
- Bilgi bireyin eylemleridir,
- Bilgi anında oluşturulmaktadır,
- Bilgi bireylere ait olmaktadır,
- Bilgi toplumların içinde çok farklı metotlarla yayılmaktadır,
- Yeni bilgi bir öncekinin işlevselliğini yitirdiği anda oluşturulmaktadır.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi bilgi enformasyondan elde edilmekte olup veri enformasyonun, enformasyonda bilginin temel şartı olmaktadır. Birey etrafından enformasyon ve veriyi alarak onu yorumlayarak bilgiyi oluşturmaktadır. Bireyi enformasyonu işleyen bir sistem olarak görmektedir. Verinin ve enformasyonun yorumu bireyin daha evvelden sahip olduğu tecrübe ve bilgiye dayanmaktadır. Davenport ve Pursak (1998)’a göre bilgi kavramı, planlı şekilde değerlerin ya da deneyimlerin belir bir amaca

yönelik uzman görüşünün ve enformasyonun birleşik hale getirilmesini inceleyen bileşimlerdir (Demirel ve Seçkin, 2008: 190).

4. Üst Bilgi – Akıl (Wisdom)

Bilgi hiyerarşisinin en üst basamağını akıl meydana getirmektedir. Akıl, analitik düşünce, bilgi ve tecrübenin birleşimi ile kullanılabilen, güncel bilgi oluşturma özelliğine sahip ve bilgiyi değişen koşullara göre tekrar oluşturabilen bir yapıya sahiptir (Boztaş ve Özmızzrak, 2012: 67).

Bilgi literatür farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Odabaş, 2008: 2). Bilgelik; sınıflandırılmış, yapılandırılmış, kişilerarası gerçekleştirilen paylaşımlar, kabul edilmiş ve kullanılır halde bulunan bilginin, yani bilinen olguların bütün koşullarda en yararlı biçimde kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yörükoğlu vd., 2014: 4).

Veriler birleştirilerek enformasyonun, diğer etkenler ile bir araya gelerek bilginin, bilgilerin de bir araya gelmesi ile üst bilgiyi meydana getirmektedirler. Böylelikle çıkarımlar yapılarak ileriye dönük kararlarda alınabilmektedir. Üst bilgiyi değerli kılan var olan bilgilerin iyi şekilde sentez edilmesi ve akıl süzgecinden geçirilerek karar verilmektedir. Söz konusu kararlar kapsamında adımlar atabilmeye olanak tanımaktadır (Akgül, 2019: 75).

Akıl olgusu, örgütün dışsal ve içsel, örtülü ve açık bilgilerinin farklı kararları vermede kullanılması, yani bilginin örgütte uygulama evresine geçmesi olarak açıklanmaktadır (Sağsan, 2015: 249-250). Veri aşamasında gözlemler, bilişim aşamasında verilerin bir araya gelmesinde, bilgi vermesinde anlama son olarak da düşünce boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutunda, yönetimin karar alma süreci ile oldukça yakın ilişkide olan evresi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan ve Polatcan, 2012: 449). Çevresel etkenler çerçevesinde bilgi, önemli bir değer kazanmaktadır. Bunun yanında bilgi sezgilere ve üst bilgilere dönüşmektedir. Bilginin yüksek düzeyde olması ve yönetilmesinin mümkün olmaması durumunda enformasyon gerilemesi ortaya çıkmaktadır (Atak, 2011: 162).

F. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi farklı esaslara göre sınıflandırması yapılmaktadır. Bu sınıflandırmayı; düzenleme ve kullanma şekline kaynağa ve kaynağın niteliğine göre gerçekleştirmek mümkün olmaktadır (Barutçugil, 2002: 60). Bütün bunların içerisinde bilgiden bilgi elde etmek ve yenilikçiliğe temel oluşturma kapsamında kaynağına göre bilginin gruplandırması daha ön plana çıktığı görülmektedir. Örtülü ya da örtük bilgi, tam olarak açık şekilde ifade edilemeyen veya imalı olarak ifade edilen, bireyin zihninde taşıdığı bilgi olarak tanımlanmaktadır. Açık bilgiden kesin şekilde ayrılan tarafı tüm haliyle beyan edilmesinin öneri ya da ima olması olarak açıklanmaktadır (Stankosky, 2004: 15).

Açık bilgi birleştirilmiş ve genellikle tablo, metin, diyagram vb. biçimde sunulan bilgiler olmaktadır. Nonaka, açık bilginin, sistematik ve resmi olduğunu belirtmektedir. Sözelimi, bilimsel formüller ve bazı bilgisayar programlarını gösterdiği söylenmektedir. Belgelenebilen, yazılı, resmi talepler, yazılı iş uygulamaları vb. açık bilgiye örnek teşkil etmektedir (Karakaya, 2002: 307). Kurumların geleceğe yönelik kararlarına temel unsurun stratejik bilginin uzun dönemli yönetim fonksiyonları ile alakalı olmaktadır. Stratejik bilgi, kararların alınmasında, kontrolünde ve uygulanmasında kullanılmaktadır. Bir düzene bağlı kalmayan bu bilgilerin, örgütlerin çevresi ile bir tüm olarak incelenmesine ilişkin olduğundan genellikle geniş çerçeveli bilgi olarak adlandırılmaktadır (Nickols, 2000: 2).

Kişisel örtülü veya açık, kolektif örtülü veya açık olarak kendi arasında etkileşim ile meydana gelebilen örgütsel bilgi; bilgi paylaşımının neticesinde ortaya çıkmakta ve kişilerin farklı yetenek ve fikirlerini ifade etmesine olanak tanımaktadır (Cabrera ve Cabrera, 2002: 689–690).

Örgütsel gayeler kapsamında kanalize edilemediği için yaratacağı değerlerden yoksun kalan sahipsiz bilgi ise, örgüt içerisinde kaybolan bilgi değil, daha çok örgüt içerisinde unutilan, görmemezlikten gelinen, kullanılmayan veya ihmal edilmiş olan bilgi olmaktadır (Yeniçeri, 2004, s. 36). Kişisel bilgi organizasyon içerisinde belli bir kısmında bireye ait olan bilgi olmaktadır. Bu bilgiler bedensel yetiler ve zihinsel işlemlerle oluşmaktadır. Genel olarak kişisel problemlerin çözülmesinde, kişiler tarafından özel şekilde kullanılan bilgiler,

kişisel bilgi olarak belirtilmektedir. Bir bütün olarak ifade etmek gerekirse kişisel bilgi için özelleştirilebilen değerlerin toplamıdır denilebilir. Bilgi paylaşımı hareketleri ile şekillenen kolektif bilgi ise bir organizasyon içerisinde kişiler tarafınca sunulan ve paylaşılan bilgiler olarak kabul edilmektedir (Ipe, 2003: 18).

1. Açık ve Örtülü Bilgi

Yukarıda sınıflandırılan bilgiler arasında örgütsel bağlamda literatürde en fazla yer alan bilgi türleri açık ve örtülü bilgidir (Long ve Fahey, 2000: 110). Öyle ki tüm bilgileri açık ve örtülü olarak iki başlık altında toplayan çalışmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda biler ya örtülü ya da açık şekilde sunulmaktadır (Odabaş, 2008: 4; Durna, 2005: 74; Kulaklı, 2005: 100; Lee vd., 2010: 474). Buna paralel olarak bilginin saklanması ve gruplandırılmasında açık ve örtülü bilgi ayrışımı yapması gerekmektedir (Zaim, 2005: 129).

Bilgi bir buzdağına benzetildiği zaman, ortaya çıkartılmış olan düşük düzeyde açık bir bilgi görünmeyen örtük bilgiyi örnekendirilmektedir (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 149). Örtülü bilgi kavramı, örtülü ve açık bilgilerin birbirinden ayrışma türleri değil bilgilerin iki düzeyini meydana getirmektedir. Açık bir olgu konusunda bilgi tanımlarken örtülü bilgi o nesneyi kullanmaya veya geliştirmeye ilişkin bilgileri tanımlamaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).

Bilgilerin örtülü tarafının belirleyicisi, genelde bireyin daha evvel deneyimlediği olaylarda elde edildiği ve sezgilerinin oluşturduğu düşünülmektedir. Ancak bu hususa kişinin değer yargıları, inana ve kişisel öğelerle toplumsal yargılar, değerler dizileri gibi sosyal ve toplumsal unsurlarda eşlik etmektedir. Bundan dolayı bilgilerin örtülü yönüyle bireysel olmasının yanı sıra bu durum söz edilen düzeyin öznel olması demek olmadığı ifade edilmektedir. Bu yönüyle Polanyi'nin örtülü şekilde tanımladığı düzey, bilgilerin kişisel ve böylelikle ifade edilememesi olarak söylenmektedir (Turgut, 2013: 25).

Polanyi, açık bilgi kavramını açıkça ifade edilebilen bilgi şeklinde tanımlamak ve insanın bu bilginin üzerine kendi tecrübelerden kaynaklanan örtülü bilgiyi koyduğundan kişide saf olarak bulunan açık bilginin varoluşundan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı Polanyi'nin ortaya attığı sava göre bireyin her bilgisi için geçerli olan bireysel, ifade edilemez böylelikle de bir örtülü düzey bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi ya örtülü ya da örtülü düzeyde

köklenmiştir. Bilme fonksiyonu bireysel ve örtülü olması nedeniyle kodlanamaz ve dolayısıyla da endirekt şekilde öğretim araçları ile aktarılamamaktadır. Örtülü bilginin aktarımı direkt şekilde sosyal etkileşim ile gerçekleşmektedir (Odabaş, 2008: 4).

a. Açık bilgi

Belge şeklinde, genelde değişmeyen bir içeriği barındıran ve herkesçe ulaşılabilen bilgi türü, açık bilgi olarak tanımlanmaktadır. Açık bilgiye herkes sahip olmaktadır (Köseoğlu vd., 2011: 219). Bunun yanında açık bilgiye iletişim ve bilgi teknolojileri yoluyla kolayca ulaşılması da mümkündür (Alavi ve Leinder, 2001: 113). Açık bilgi kolaylıkla anlaşılabilen, resmi, daha genel ve daha kesin bir bilgi türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 54).

Örgütsel yapı içerisinde de açık bilgi herkes tarafından açık bir biçimde anlaşılabilir, bireyden bireye, bölümden bölüme iletirken ve aktarırken güçlük çekilmeyen, bir araya getirilmiş tablo, metin, diyagram vb. biçimde aktarılan bilgi çeşidi olarak açıklanmaktadır. Kısa not, belge, kitap, raporlar, eğitim faaliyetleri vb. bilgiler en bilinen örnekleridir (Durna ve Demirel, 2008: 141).

Pek çok örgütte açık bilginin paylaşımı resmi bilgi depoları ve iç ağ (network) metodu ile yazılımsal altyapılar ile desteklenerek yapılmaktadır (Zack, 1999: 43; Güçlü ve Sotiropski, 2006: 351). Açık bilginin paylaşımına yatkın yapısı, herhangi bir tecrübe veya yetenek gerektirmeksizin kolaylıkla sunulmasını sağlar (Kiper, 2004: 59).

Saklanabilen, belgelenen, ölçülebilen tüm bilgiler açık bilgi olarak nitelendirilebilir. Bu nitelikler bilginin daha ulaşılabilir olmasını sağlarken, daha kolay ulaşılması da bilgiyi açık hale getirmektedir (Ağır ve Turhan, 2014: 289). Dolayısıyla açık bilginin kendi nitelikleri ile kendisini daha açık hale getirebildiği bir döngüsü mevcuttur denilebilir (Kulaklı, 2005: 99; Odabaş, 2009: 179).

Bu nedenle açık bilgi örtülü bilgi türüne kıyasla örgüt içerisindeki çalışanların tamamı tarafından daha kolay ifade edilebilir ve paylaşılabılır (Bock ve Kim, 2001: 1119). Paylaşılan bilginin örgütsel bilgi haline dönüştüğü ve bilgi yönetimi kapsamında bu bilginin örgüt için daha çok değer ifade etme potansiyeline sahip olduğu düşünüldüğünde örgütsel bilgiyi artırabilmek için

örtülü bilgilerin açık hale getirilmesi stratejik bir başlangıç noktası olabilir (Ford ve Chan, 2003: 12).

b. Örtülü Bilgi

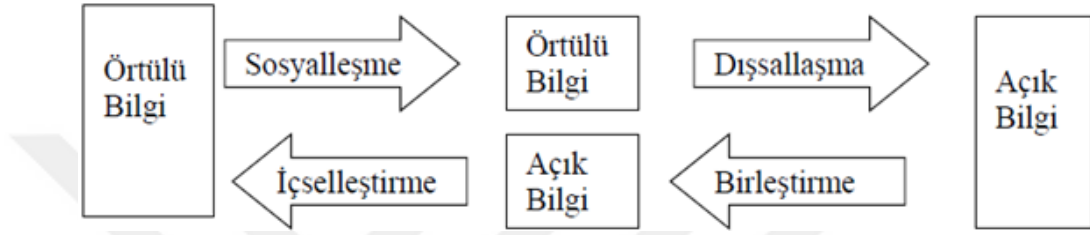
Örtülü ve örtük bilgi olarak literatürde geçmektedir. İlk cümle olarak açık bilgide yer alan niteliklere sahip olmadığı söylenebilir. Örtülü bilgi insanın algı, inanç, kültürel değerler gibi kendine özgü niteliklerinden etkilenen oldukça kişisel bir bilgi türü olarak açıklanmaktadır (Uğurlu, 2016: 154). Bireylerin davranış, duygu ve fikirlerinde saklı olan bilgilerin sosyal etkileşimler vasıtasıyla geliştiği vurgulanmaktadır. Bu etkileşimler ve iş deneyimleri vasıtasıyla bireyin aklına yerleştirilen, gelişen, farkında olunan fakat tanımlanamayan ve resmi dil aracılığı ile iletilmesi mümkün olmayan bilgi türüdür (Köseoğlu vd., 2011: 219).

İnanç, sezgi ve deneyime benzer şekilde kişisel yapıda olması ve güç kaybı yaşama endişesi nedeni ile paylaşılacak istenmemesi örtülü bilgi için tanımlama yapmayı oldukça güç hale getirmektedir (Aktan ve Vural, 2005: 6). Bu bakımdan örtülü bilgi zaman zaman gizlenen bilgi haline de gelmektedir. Bu durumu aşmak isteyen pek çok yönetici daha fazla çalışanı istihdam ederek yeni deneyimler ile farklı bilgilerin ortaya çıkması, örtülü bilginin değerinin azaltılması veya mümkünse açığa çıkmasını sağlamaya çalışmaktadır (Long ve Fahey, 2000: 114).

Burada nihai hedef örtülü bilginin ortaya çıkarılarak paylaşılması ve örgütsel bilgi haline gelerek örgüte değer katmasını sağlamaktır (Holtham ve Courtney, 1998: 589). Bu anlamda örgüte veya bulunulan topluluğa en fazla değer katan kişilerin ödüllendirilmesi ve bunun sistematik hale getirilmesi bu kişilerin popülerliğinin sağlanması, çalışanlara paylaşım yapmaları için hedefler konulması ve bilginin paylaşılabilmesi için tüm iletişim kanallarının açık ve kolay şekilde ulaşılabilir olması başlıca yöntemlerdir (Turgut ve Begenirbaş, 2014: 149). Bu yöntemler paylaşım kültürünü oluşturan etmenler olup tek başlarına yeterli değildir ve desteklenmeye muhtaçtır. Bu anlamda her yöntemde olduğu gibi bütünsel bakış açısı ile konuyu ele alarak çalışanla her temas noktasında paylaşımcı kültürün vurgulanması gerekmektedir (Kutanis ve Mercan, 2015: 148).

2. Açık ve Örtülü Bilginin Oluşum Süreci

Nonaka ve Takeuchi (1994)'e birlikte yaptığı araştırmada şöyle ifade etmişlerdir, yeni bilgi örtülü olan bilgilerden açık bilgiye dönüştürülmesi ile meydana gelmektedir. Söz konusu durum bireysel örtülü bilgiden kişisel açık bilgiye ve ardından örgütsel bilgiye dönüşen bir model ile açıklamaya çalışmışlardır. Yukarıda açıklanan modelde dışsallaşma, sosyalleşme, içselleştirme ve birleştirme evresinden geçmektedir. Buna ilişkin bilgi aşağıda şöyle verilmektedir;



Şekil 1. Bilgi Dönüşüm Süreci

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi (1994)

a. Sosyalleşme

Sosyalleşme kavramı örtülü bilginin etkileşim yöntemiyle diğer kişilere aktırıldığı bir evre olarak bilinmektedir. Bu evrede bireyin sahip olduğu örtülü bilgi etkileşim yöntemi ile örgüt içerisindeki diğer kişiler ile ya da gruplarla paylaşılmaktadır (Akgün vd, 2009: 32).

Tecrübelerin paylaşılmasıyla yalnızca enformasyonun transfer yapılmayıp bunun yanında düşünce ve duygularda paylaşılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1994: 19). Sosyalleşme evresinin sonucunda örtülü bilgiden, örtülü bilgiye dönüşümü olarak tanımlanmaktadır.

b. Dışsallaşma

Bilgi meydana getirme evresinin ikinci basamağı dışsallaşma oluşturmaktadır. Dışsallaşma örtülü bilgilerin açık olan bilgiye dönüşmesi bir evre olmaktadır. Prototipleri metaforlar, modeller ve hipotezler ile örtülü bilgi açık bilgiye dönüşmektedir (Akgün vd, 2009: 33).

Dışsallaşma evresinde metafor ciddi bir rol oynamaktadır. Metafor çelişen iki kavramın bir sözcükte bir araya getirilmesi olarak açıklanmaktadır. Özünde bir şeyi başka bir şeyle kıyaslama, benzetme ve anlatmaya yarayan mecazi

kullanımlar olarak ifade edilmektedir. Metafor yalnızca dil ile değil eylem ve düşünce, rutin yaşamın içerisinde de oldukça yaygın olmaktadır. Bir algı yöntemi olarak metafor düşünce gücü ve semboller vasıtasıyla sezgisel öğrenmeye dayanmaktadır. Kavram ağı oluşturmaya dışsallaşmaya örnek olarak gösterilebilmektedir. Böylelikle var olan bilgileri kullanarak gelecek konusunda bilgi üretmek adına yararlı olabileceği düşünülmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1994: 21).

Vizyon sahibi olan örgüt liderlerinin, iş görenlerin sahip olduğu örgüt içerisinde ciddi bir husus olan bilgi birikimini bu insanlardan elde ederek belgelemeye böylelikle de bilgilerin diğer örgüt üyeleri adına da ulaşılabilir olmasını sağlamaya çalışılması bir dışsallaşma örneği olarak gösterilebilmektedir. Standart faaliyet prosedürlerini belgelemeye iş gören bir bölüm, aslında örtülü bilgiyi açık bir hale dönüştürmeye çalışmaktadır (Akgün vd, 2009: 33).

c. Birleştirme

Birleştirme evresinde açık bilgiler sosyal aşamalarda kullanılarak bir araya getirilmektedir. İnsanlar böyle bilgileri telefon görüşmeleri, toplantılar, iş yemekleri, kahve molası, e-posta gibi resmi veya gayri resmi dönüşüm mekanizmaları yöntemi ile değiş tokuş yaparlar ve bir araya gelmektedirler. Var olan enformasyonun sıralanması, eklenmesi tekrar sıralanması ve tekrar değerlendirilmesi yöntemi ile açık bilginin tekrar yapılandırması yeni bilgiye rol açmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1994: 19).

Birleştirmede açık bilgilerden açık bilgi ortaya koyulmaktadır. Kişilerin sahip oldukları kişisel açık bilgilerin birleştirilerek işletmenin toplu olarak sahip olduğu açık bilgilerin dönüşme evresi olabilir bilinmektedir. Farklı formlardaki kavramlar bir sistem şeklinde birleştirilerek örgüt vizyonları ve pazarlama planları gibi örgütlerin geneli adına yararlı bilgilerin elde edilmesi gayesiyle kullanılmaktadır. Çeşitli bölümlerin mali çizelgelerinin bir bütün oluşturmasıyla örgütün bilançosunun oluşturulması iyi bir birleştirme örneği olmaktadır (Akgün vd, 2009: 33).

d. İçselleştirme

Bilgi meydana getirme evresinin son aşaması olan içselleştirme evresinde açık bilgi kişilerce zihinsel modeller ya da know-how formu olarak

içselleştirilerek kişinin örtülü bilgisi haline geldiği vurgulanmaktadır (Akgün vd, 2009: 34). Durum içselleştirme aşamasıyla derinden alakalı olmaktadır. Kişiler açık bilgileri farklı eylemler kullanılarak örtülü hale getirilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1994: 19). Akgün vd. (2009) iş görenlerin yazılı prosedürleri, yeni veriler ve diğer enformasyonu uygulamada kullandıkları açık bilgilerin içselleştirilerek örtülü bilgiye dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir.

Değer yalnızca bilgi işletme süresince paylaşıldığı ve gerekli olduğu yerde kullanıldığı zaman oluşturulabilmektedir (Grant, 1996; Spender, 1996; Teece, 2000: 22). Bundan dolayı örgütlerin rekabetçi üstünlükleri yalnızca bilgi üretimine değil bilginin yayılmasına ve uygulanmasına bağlı olmaktadır.

3. Açık ve Örtülü Bilginin Paylaşımı

Bilgi, bir birey, örgüt ve gruptan diğerlerine iletme ve yaymak suretiyle hem örtülü hem de açık şekilde ulaştırılmaktadır. Bilgi paylaşımı, bireyin edindiği bilgilerinde eğiş tokuşu ile bazı davranışları içermektedir. Açık bilgi paylaşımı (ABP) veya örtülü bilgi paylaşımı (ÖBP) yapan sosyal grup örgüt olarak açıklanmaktadır (Ford ve Chan, 2003: 12).

Örgütler temelde bireysel veya örgütsel olarak bilginin kaynağı ile birlikte paylaşılmasını amaçlamaktadır (Odabaş, 2008: 182). Bir örgütün veya bireyin sahip olduğu hem örtülü hem de açık bilgiler, değerli olmalarına rağmen, örtülü bilgilere erişim daha zordur çünkü bu bilgiler bireyin içinde saklıdır (Chow ve Cha, 2008: 461). Örtülü ve açık bilgilerin farklı niteliklere sahip oldukları ve bu bilgilerin farklı şekillerde paylaşıldığı öne sürülmektedir. Örtülü bilgilerin iletilmesi ve paylaşılması zor ve belirsiz olarak kabul edilirken, açık bilgilerin paylaşımında böyle bir engel bulunmadığı için daha kolay olduğu düşünülmektedir (Lee, 2001: 324).

Bilgi paylaşımı bu çalışmanın temel değişkenlerinden birisi olmakta dolayısıyla da çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu anlamda bilgi ile ilgili genel tanımlar yapılırken az da olsa özellikle açık ve örtülü bilgi ayrımlarına, özelliklerine ve paylaşılmasına yer verilmeye çalışıldı. Şimdiye kadar olan süreçte bilgi paylaşımına geçmeden önce zihinsel bir hazırlık oluşturulması ve daha sonra detaylı olarak yer verilecek olan kavramlarla ilgili olarak önceden gerekli temel tanımlamaların yapılması amaçlandı.

Bilginin örgütler için değer oluşturabilmesi tüm özellikleri ile birlikte aktarılmasına bağlıdır. Aksi durumda kullanılması ve değer ifade etmesi sadece kullanıldığı zamanla sınırlı olacaktır (Hislop, 2002: 167-168). Bilginin aktarılması ise öncelikle yönetilebilir olmasına bağlıdır. Yönetilen bilgi örgütsel hedefler doğrultusunda paylaşılabılır ve bu sayede daha fazla değer oluşumuna temel teşkil edebilir (Petrucci, 2013: 7). Bu nedenle bilginin yönetimi ve paylaşılması örgütün potansiyelini ortaya çıkarabilmede teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 349).

G. Bilgi Yönetimi

İşletmelerin bilgi yönetimini bir süreç olarak ele almaları 1990'larda sonra ortaya çıkmıştır. Temelinde rekabet avantajı elde edebilmek olan bilgi yönetimi (BY), bilginin elde edilmesi, deneyimlenmesi ve çoğaltılarak işletme içerisinde paylaşılması ile ilgili stratejiler bütünüdür. Earl (2001), kavramın ortaya çıktığı ilk zamanlarda pratik bir yaklaşım sergilemiştir. Earl'e göre bilgi yönetimi, ürün süreçleri ile alakalı yönetimsel kararlarının verilmesinde, örgütsel uyum ve yeniliğin sağlanmasında merkezi bir konumda yer almalıdır (Öztürk, 2021: 21).

İnce ve Oktay, (2006) ise bilgi yönetimini işletmenin değişen çevresel şartlar karşısında hayata kalabilmesi için gerekli önemli bir enstrüman olarak görmüşlerdir.

Bilgi yönetimi ile ilgili literatürde yapılan bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir. (Köseoğlu vd, 2009: 222)

- Chen (2006) Bilgi yönetimi, doğru ve bilinçli olarak elde edilen bilginin doğru zamanda doğru kişilerle paylaşarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olacak stratejilerdir.
- Liebowitz (2002) daha sade bir tanımlama yaparak bilgi yönetimini, işletmenin fiziksel olmayan değerlerinden değer üretme süreci olarak ifade etmiştir.
- Chou ve Lin (2002) Bilgi yönetimi, işletmenin bilgilerinin toplandığı, saklandığı ve aktarıldığı karmaşık bir süreçtir.

- Afiouni (2007)'e göre ise bilgi yönetimi, bireylerin ve süreçlerin yönetilebilmesi için gereken kriterlerin bütüncül bir birleşimidir.
- Sarıhan (1998) bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasının ötesinde bu sürecin yönetilmesi ile ilgilidir.

Sarıhan'ın bahsettiği süreçlerin başarısını bilgi yönetiminin başarısı olarak görmek mümkündür. Bilgi yönetimi değer ifade edebilecek bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılmasına bağlıdır. Bu süreçlerin başarısı bilgi yönetiminin başarısını ortaya çıkaracaktır. Değer ifade edebilecek bilgi ise işletmeye kâr sağlayabilecek, avantaj elde etmesine yardımcı olacak potansiyele sahip, işletmenin elde etmesi gereken, bilgi olarak ifade edilebilir. Bu bilgi ürünler, teknoloji, organizasyon, piyasa ve rakiplerle ilgili olabilir. (Köseoğlu vd, 2009: 223)

Yapılan tanımlamalardan da çıkarılabileceği gibi bilgi yönetiminin temelinde işletme için fayda sağlamak ve bunu gerçekleştirebilmek için de bilgiden değer elde etme, bilgiyi fiile, fiziksel bir güce dönüştürebilme motivasyonu yer almaktadır (Aydın ve Sayın, 2021: 17). Örgütsel performansın artırılarak rekabet avantajı elde etmek bilgi yönetiminin uygulanmasında yer alan bilinçli bir stratejidir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan değişim mühendisliği, yapay zeka ve bilgiye dayalı sistemler, bilgi yönetimi çatısı altında yer alan çalışmalar olarak görülebilir. Bilginin her alanda yer alması nedeni ile bilgi yönetimi birçok farklı disiplinden meydana gelen, etkilenen ve benzer şekilde işletme süreçlerini etkileyen bir disiplindir.

1. Bilgi Yönetiminin Amacı

Bilgi yönetiminde temel amacın fayda sağlamak olduğu yapılan tanımlamalardan anlaşılmaktadır. Bu faydanın sağlanabilmesi ise bir süreçten oluşmaktadır. Öncelikle elde edilmesi gereken bilgi belirlenmelidir. Belirlenen bilgiler elde edilerek ilgili birimlere ulaştırılır. Ulaştırılan bilgi bu birimlerde kümülatif ve güncel olarak tutulmalıdır (Dündar ve Uğurlu, 2021: 21). Bu sayede işletmede öğrenme hızlandırılır, iyileşme sağlanır, doğru bilginin doğru kişilere zamanında ulaşması sağlanır. Değişim istendiği takdirde hızlandırılabilir. Bilgi yönetiminin pratikte bu amaçlara hizmet ettiği söylenebilir. (Özgener, 2002).

Teorik olarak ise bilgi yönetiminin amacı özelde bilgi paylaşımını sağlamak ve bu sayede entelektüel sermayeyi artırmaktır. Nihai olarak bilgi ve onu kullanabilecek iş gücüne sahip olmaktır (Duffy, 2001).

Bahsedilen amaçlara ulaşmak adına bilgi yönetiminin fonksiyonları ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilebilir. Bu noktada her bir fonksiyonun başarı derecesinin bilgi yönetiminin başarısını etkileyeceği unutulmamalıdır. Nitekim bilgi yönetimi bir bütün fonksiyonları ise onu oluşturulan parçalar olarak görülebilir.

2. Bilgi Yönetiminin Fonksiyonları

Bilgi yönetiminin değer üretmek için oluşturulmuş bir sistemin parçaları olarak farklı fonksiyonları olduğunu söyleyebiliriz. Bu fonksiyonları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

a. Örgütsel yaratıcılığı yönetmek

Yaratıcı olabilmek örgütsel anlamda var olmayan yeni bir düşünceyi ortaya çıkarma ve bu düşünceyi fayda sağlanabilecek bir nesneye, bir davranışa dönüştürebilmek olarak tarif edilebilir. Yaratıcı düşünebilmek için bireyin özgür bir zihinsel yapıya ve bunu harekete dönüştürebilmek için inisiyatif alabilme yetkisine sahip olması gerekmektedir. Terimsel anlamı ile yaratıcılık, bir ürün veya hizmetin hayal gücü neticesinde elde edilmesidir. Hayal gücü zihinsel bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bilinmeyen nesnelerin tanımlanması veya oluşturulması bu zihinsel yeteneğin sonucudur (Erdem, 2021: 73).

Hiyerarşik örgütlenme ise yapısı gereği emir-komuta mekanizmasını temel alır. Yetki belirli kişilerde toplanır ve çalışanların bu yetkiye itibar etmesi otoriteye uyum sağlaması beklenir. Dolayısıyla bu durum çalışanlara yeterli özgürlük alanı ve inisiyatif yetkisi tanımaz, hayal gücüne yer vermez. Özellikle böyle bir örgütsel yapılanmada işlerin iyi gittiği varsayılırsa bu durum son derece kalıcı ve kronik hale gelebilir. Ancak günümüzde hemen tüm sektörlerde rekabetin yoğunlaştığı ve tüketicilerin ürünlere ulaşma kabiliyetinin geliştiği görülmektedir. Dolayısıyla rekabette avantaj elde eden herhangi bir işletme bu avantajı kısa zamanda müşterilere sunabilmektedir. Bu şartlar altında rekabette avantaj elde edebilmek işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati önem seviyesine sahiptir denilebilir (Aygören ve Öztürk, 2021: 10).

Bugünün ekonomik şartlarında örgütsel yaratıcılık rekabet şartlarını işletme lehine çevirebilmek adına en çok önem verilen yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum birçok yönetici ve işletme tarafından kabul edilmekle birlikte uygulamada yaratıcılığı engelleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin üretim sürecine odaklanması, verimlilik ve denetimi ön planda tutmaları, yaratıcılığa gereken önemin verilmemesinin bir diğer nedenidir (Öztürk, 2021: 11).

Bürokratik ve hiyerarşik gibi geleneksel merkeziyetçi örgütsel yapıların yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirmediği bilinen bir durum olup birçok çalışma ile de kanıtlanmıştır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya konduğu dolayısıyla çalışanların yeni fikirler ortaya koyabilmesi için cesaretlendirildiği, hataları nedeni ile cezalandırılmadığı, alınan kararlara katılım sağlandığı, esnek ve organik yapılarda gelişebilir. (Çekmecelioğlu, 2002).

Katı kuralların ve bu katı kurallara mutlak suretle uyulması gerekliliği, kişileri düşünmeye ve yenilik üretmeye değil var olan durumları sürdürmeye, cezadan kaçınmaya yöneltmektedir. Merkeziyetçi yapılar çalışanlarından kurallara mutlak bağlılık, pasif bir tutum, kabullenme ve yöneticilere itaat beklemektedir. Bu durumda bireyden bir taraftan itaat, bağlılık, pasif bir tutum beklenirken diğer taraftan hayal gücünü kullanması, yaratıcı fikirler üretmesi beklenmesi gerçekçi olmayacaktır (Morin, 1972: 40). Ayrıca kuralların belirlenirken katılım sağlanmaması da yine bireylerin var olan mevcut şartların iyileştirilmesi hakkındaki fikirlerini ortaya çıkarmamasına neden olmaktadır. Yaratıcılığı ortaya çıkarmak için şüphesiz öncelikle bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine imkân tanımak gereklidir.

b. Yeniliği teşvik etmek

Yenilik, bir yöntem, araç veya düşüncede öncesinden farklı olarak ortaya konulan bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde yenilik, bilimsel bilgi veya teknoloji yardımı ile geliştirilen ve pazara sunulan yeni bir ürün olarak da tanımlanmaktadır (Taşkın ve Adalı, 2004).

Günümüz ekonomisinde yenilik, kârı maksimize eden ve rekabet avantajı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Yenilik günümüzde o kadar hızlı ilerlemektedir ki alınan bir ürün henüz bir yıl kullanılmadan farklı özellikleri ile

piyasaya yeniden çıkmaktadır. Bu durum artık normalleşmekte ve insanlar tarafından kabul görmektedir. Hızla ve sürekli olarak başta teknoloji alanında olmak üzere yenilik üretmek firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz olarak görülmektedir. Böyle bir ortamda kalıcılık reddedilmektedir. Bu durum işletme bakış açısıyla daima yenilik üretmek anlamına gelmektedir. Apple, Samsung, Xiaomi, Sony gibi markalara bakıldığında ürettikleri her üründe her yıl bir yenilik yaparak müşteri çekmeye çalıştıkları dolayısıyla yeniliği temel alan bir yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir. Yenilik yapamayan veya yaptıkları yenilikler müşterilerce kabul edilmeyen firmalar ise pazar paylarını yitirmektedir (Akın, 2001). Bu nedenle işletmeler yaratıcılığa önem verip müşteri beklentilerini karşılayabilmek adına yenilikçi yöntemler uygulamak durumundadır (Kotler ve Keller, 2020: 126).

Yeniliğin müşteri niteliğinde ve niceliğinde sebep olduğu artış doğrudan işletme kârlılığını etkilemektedir. Bu durumda işletmelerin büyümelerinin altında yer alan önemli bir unsur olarak yenilik görülebilir (Tan, 2005).

Yeniliğin sahip olduğu önem işletmelerin yeniliği teşvik etmek ve yönetmek için yoğun çaba sarf etmesine, sadece yeniliği sürdürmekten sorumlu departmanlar kurmasına ve inovasyon kavramını her an her yerde duymamıza neden olmuştur. Şüphesiz yeniliğe önem ve öncelik verilmesi toplam çıktının değerini artırmakta çağımız rekabet ortamında olmazsa olmazlar arasındadır. Teşvik etme yöntemlerinin verimliliğini ölçmek ve sürekli iyileşme sağlamak ise inovasyon kavramına yüklenen anlamların gerçekleşmesi için bir ön şart niteliğindedir denilebilir.

c. Motivasyon sağlamak

Günümüzde şirket yöneticilerinin öncelikler listesinde en üst sıralarda kendisine yer bulan kavramlardan birisi çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktır. Bunun için kar dağıtmak gibi geleneksel ve pratik yöntemlerden çalışma şartlarının baştan sona çalışan odaklı olmasına kadar motivasyon artırıcı, yenilikçi ve köklü değişim yöntemlerine rastlamak mümkündür.

Örgütsel bağlılığı sağlamak çalışanın motivasyonunu artırmanın dolaylı bir sonucu olarak da görülebilir. Motivasyonu artırmanın bir diğer önemli sonucu ise yukarıda bahsedilen yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Motive olan çalışan

yeni fikirler ve iş yapma biçimlerini aramakta motive olmayan birine göre daha isteklidir (Erdem, 2021: 13).

Ayrıca motive olan çalışanlar sahiplik duygusu ile hareket ederek sorumlu davranışlar gösterir, inisiyatif alarak işletmenin çevik bir yapıya dönüşmesine yardımcı olur, üretkenliğin sonucunda sürekli iyileşmeye katkıda bulunurlar (Dündar ve Uğurlu, 2021: 17).

Entelektüel sermayenin önem kazanması ve bilginin en değerli maden olarak kabul edildiği günümüz şartlarında, bu bilgiyi kullanacak olan çalışanlar örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Bu durumda işletmelerin çalışanların tüm potansiyelinden faydalanmaları onları rekabet şartlarında öne geçirecek olan önemli bir davranıştır. Ayrıca çalışanın kendini ispat ettiği, gerçekleştirdiği yerde Maslow'un bahsettiği hiyerarşik piramide göre tatmin duygusu yaşayacağı ve çalışma ortamında daha uzun süreli kalmak isteyeceği söylenebilir. Bu durumda en değerli varlık olan çalışanın tüm potansiyelini kullanmak kazan-kazan bir yöntem olarak görülebilir (Köseoğlu, vd., 2008: 226).

Özellikle geleneksel yöntemleri benimsemiş olan işletmeler sürekli kontrol ve bürokratik işleyiş süreci neticesinde çalışanların potansiyellerini yok edebilir. Nitekim bürokratik işleyiş, sürekli denetim literatürde yer alan birçok çalışmadan kişinin özgür düşünme ve kendini rahat hissederek yaratıcı olması önündeki bir engel olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemleri benimseyen işletmeler ise bu durumda elindeki insan kaynağını yeterince kullanamamış olur. Çalışandan beklenen asgari performansın dışında kalan kısım içten gelen ve inisiyatif kullanarak ortaya çıkabilecek bir gücü temsil etmektedir ve değeri ölçülemeyecek nitelikte büyük avantajlar sağlayabilme potansiyeline sahiptir (İnce ve Oktay, 2006: 40).

Çalışanın içten gelen ve inisiyatif olarak kullandığı performans subjektif olması nedeni ile motivasyon ile yakın ilişki içerisindedir. Gönüllü performansın en azından tamamının zor kullanılarak ortaya çıkarılamayacağı bilinmektedir (Sarihan, 1998). Bunu en önemli nedeni ne kadar büyüklükte bir performans potansiyeline sahip olunduğunun bilinmemesi ve yaratıcılığın kullanılarak ne derecede bir artı değer oluşturulabileceğinin kestirilememesidir. Motivasyon sağlamak ile ilgili en önemli soru da burada ortaya çıkmaktadır (Aydın ve Sayın,

2021: 18). Bir çalışanın potansiyelini ortaya çıkarabilecek motivasyonu nasıl sağlayabilirsiniz? Birden fazla yöntem olmakla birlikte bu sorunun genel geçer bir cevabı da bulunmamaktadır. Ancak bu soruya bir cevap bulabilmek için her bir çalışanın kendine özgü davranışları olduğunu kabul etmek ve yenilikçilik odağında yeteneklerinin desteklenerek organizasyonel çıkarlar doğrultusunda mümkün olduğunca çalışan odaklı yaklaşım sergilemek gereklidir denilebilir (İnce ve Oktay, 2006: 40).

d. İletişimi güçlendirmek

Yenilikçiliği, yaratıcılığın ve motivasyonun desteklenmesinin benimsenen yöntemleri olmakla birlikte gerek bireysel şartlar karşısında farklı sonuçlar doğurması gerekse kavramların yönetim ve organizasyon yazınında henüz yeni ve popüler olması nedeni ile sürecin nasıl işlediği konusunda üzerinde mutabık kalınmış genel bir yöntem bulunmamaktadır. Bilinen ve herkesçe benimsenmiş olan ise bu kavramların desteklenmesi noktasında önündeki tüm engellerin kaldırılması gerektiğidir.

nemli bir nokta sınırları belirlenen biçimsel bir form halinde sunulan iletişim kanallarının güçlü iletişim için zaman zaman hantallaşan ve sonuca hizmet etmeyen yapısıdır. Yöneticiler rgtsel çıkarlar doğrultusunda çalışanları yönlendirirken verimliliği esas almalı ve sıkıcı uzun süren toplantılar yerine sonuca odaklı daha verimli ve rastlantısal olarak da bir araya gelebildikleri iletişim kanallarını çalışanları arasında açık tutmalıdır. Etkili iletişim biçimsel şartların yerine getirilmesiyle değil sorun çözücü ve değer oluşturucu olmalıdır (Aygören ve ztrk, 2021: 9).

Bireyler kendilerine özgü iletişim kurma yöntemleri ile sosyalleşirler. Yaratıcılık her bireyin kendine özgü olan hayal kurma gücüne ortaya çıkarması ile gerçekleşebilen bir olgudur. Dolayısıyla bireyleri iletişim kurmaları için belirli biçimsel formlara sokmak yerine daha esnek ve informal yöntemlerin benimsenmesi farklılıkların olduğu gibi bir araya gelerek yenilik ve yaratıcılık yönlerini besleyici olacaktır. Bireylerin birbirlerini daha iyi tanımaları işlerin daha iyi yapılması ve sorunların daha kolay çözümü için önemlidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta esnek iletişim kanallarının çatışmaya da daha kolay neden olabileceğidir (Köseoğlu, vd., 2008: 230).

Dengeli ve demokratik iletişim kanallarını kurmak ve güçlendirmek bilgi yönetiminin başarılı olması için önemli bir araçtır. Bilginin yönetilebilmesi ve özellikle de paylaşılabilmesi şüphesiz açık iletişim kanalları ile mümkündür. Bu anlamda bilginin paylaşılabilmesi ve tabana yayılabilmesi için biçimsel olmayan iletişim kanallarının kurulması ve etkin iletişim yapısına sahip olmak temeli teşkil eden önemli bir faktördür.

e. Örgüt iklimini iyileştirmek

Örgüt iklimi (Öİ) en basit şekilde çalışma ortamı olarak nitelendirilebilir. Ancak burada sadece fiziksel koşullar değil çalışma ortamını oluşturan sosyal ve kültürel değerler de örgüt iklimini oluşturan önemli faktörler olarak ifade edilmektedir. Daha soyut bir tanımlama yapılacak olursa örgüt ikliminin çalışanların örgüt içerisinde teneffüs ettikleri hava olduğu ifade edilebilir. Bu hava çalışanların davranış şekillerini belirleyen algıları sonucunda oluşur. Bir örgütsel ortamda çalışanın nasıl davranacağını belirleyen yazısız kurallar çalışma ortamını belirleyen önemli unsurlardır. Çalışanı etkin şekilde yönlendiren bir örgüt iklimi tüm faktörlerin bağlantılı ve aynı amaca hizmet noktasında kurgulanması ile mümkün olabilir (İnce ve Oktay, 2006: 42).

Güven, saygı, adalet, demokratiklik, planlama örgüt iklimi içerisindeki en önemli faktörler olarak sıralanabilir. Çalışanlar güvенеbilecekleri dolayısıyla kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlara verimli olarak çalışabilirler. Benzer şekilde saygı görmeleri, örgütsel adalet algıları ve iş süreçlerine şeffaf şekilde bakabilmeleri adına planlılık bu anlamda önemli örgütsel iklim unsurlarıdır (Akgül, 2019: 80).

Örgüt ikliminin iyileştirilmesi, hemen her parça bütün ilişkisinde görülebileceği gibi kendisini oluşturan alt etmenlerinin iyileştirilmesine bağlıdır. Sorumluluk, adalet duygusu, güven, sadakat, fiziksel koşullar bu iyileştirmede ele alınması gereken ilk etmenler olarak sıralanabilir. Bu noktada sosyal sermayenin üst yönetim tarafından algılanma şekli ve belki de en önemlisi örgütün yapılanma biçimi örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesinde önemli yer tutan, örgüt iklimini oluşturan alt parçalardır (Turgut, 2013: 27).

3. Bilginin Yönetimdeki Rolü

İşletmelerin yoğun rekabet ortamlarında pazar payı alarak varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük oranda farklılaşabilmeleri ile doğru orantılıdır. Yönetim ve organizasyon literatüründe hemen her kitapta anlatılan farklılaşma stratejileri ve yöntemleri işletmenin varlığını devam ettirebilmesi anlamında kritik bir öneme sahiptir. Farklılaşma çabalarının temelinde ise bilginin yönetilme sürecinin yer aldığını söyleyebiliriz. Şöyle ki işletme çevresinden elde ettiği verileri öncelikle işleyerek informasyona dönüştürür ve stratejik karar alma mekanizmalarında bu informasyonları izleyerek geleceğe yönelik bir perspektif ortaya koymaya çalışır ve informasyonu bilgiye (knowledge) dönüştürmüş olur. Bu süreç bilginin yönetimindeki temel aşmaları ifade etmekle birlikte temelde işletmenin farklılaşma çabaları içerisinde de benzer şekilde yer almaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 28).

Farklılaşmaya çalışan işletme öncelikle bilgi elde etmeye ve bu edinimi bilgi akış sistemleri ile sürekli kılmaya çalışır. Daha sonra bu bilgileri işleyerek süreçlerinde ne tür farklılaşmalar için kullanabileceğini değerlendirir. İşletme yönetimleri kendilerini farklılaştırabilecek ve rakipleri ile aralarını açabilecek yöntemleri bulmaya çalışırken bu bilgi yönetim sürecinden en verimli şekilde yararlanmaya çalışır. Nitekim bilgiye ulaşma, onu değerlendirme, paylaşma ve kullanılabilir şekilde süreçlere uygulama işletmenin var olan pazar payını artırma veya kaybetmesi ile yakından ilişkilidir (Sayılar, 2004: 111).

Bilginin yönetimde yer alabilmesi ve bahsedilen sürece uygun şekilde kullanılabilmesi öncelikle elde edilmesine ve dolayısıyla güçlü bir iletişim, istihbarat ve bilgi akış sisteminin olmasına bağlıdır. Geçmişte elde edilmiş ve kullanılmış olan bilgiler değişen Pazar şartları neticesinde artık eskiye nazaran çok daha çabuk kullanılmaz hale gelebilmektedirler. Dolayısıyla bilginin sürekli akışının sağlanması sürdürülebilir yönetim anlayışı için olmazsa olmazlar arasındadır. Bilgi akışında bir önemli husus ise doğru bilginin elde edilmesi ve doğru şekilde algılanmasıdır (Altıntaş, 2001: 27).

İşletmeler bilgiyi, yönetim süreç ve uygulamalarının tamamında en önemli değer olarak görmekte ve başarıyı elde edebilmek için temel stratejilerini doğru bilgiyi sürekli olarak elde edebilmeleri üzerine kurmaktadır. İletişim

kanallarının açık olması ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi bu noktada yönetimi kolaylaştırıcı faktörler olarak görülebilir (Davenport ve Prusak, 2001: 33).

Kotler'in kitabında büyük önem verdiği doğru bilginin elde edilmesi ve süreçlere uygulanması hakkındaki görüşleri bu noktada bilginin yönetimdeki rolü için de kullanılabilir. Kotler'e göre işletmeler ürünleri çok daha iyi olduğu için kazanmazlar, bilgileri daha iyi olduğu için kazanırlar (Kotler, 2016: 112). Bu söz daha da genişletilerek "bilgiye yönetiminizde daha fazla önem verdiğiniz için kazanıyorsunuz" şeklinde de söylenebilir. Nitekim bankalar ve sigorta şirketleri gibi herhangi bir şey imal etmeyen işletmelerin sadece bilgiyi doğru yöneterek para kazandıkları bilinmektedir.

Elektronik ve bilişim sektörü değişimin oldukça hızlı yaşandığı hemen her şirketin varlığının sürekli olarak tehdit altında olduğu piyasa şartlarına sahiptir. Bu sektörlerdeki Google, Meta gibi en büyük şirketlere bakıldığında ise temelde bilgi yönetimi ile bulundukları milyar dolarlık değerlere ulaştıkları görülmektedir. Şüphesiz bilginin yönetiminde kullanmış oldukları teknoloji ve bu teknolojiyi her geçen gün geliştirmeden bu noktaya gelmelerinin imkânı yoktu ancak burada bir benzetme yapılmak istenirse bilgiyi değerli bir maden onu işleyen araçlar ise kullanılan teknoloji olarak görülebilir. Elektronik sektöründen üst düzey bir yöneticinin söylediği gibi "şirketlerin var olmayı sürdürebilmeleri her zekâ kısıntısının her gün yeniden harekete geçirebilmelerine bağlıdır." (Davenport ve Prusak, 2001: 34). Bu sözü ile yönetim sürecinde bilginin en verimli şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetim ve strateji alanında literatürde yer alan en önemli isimlerden birisi olan Peter Drucker ise bilginin yönetimdeki rolünü şu şekilde özetlemektedir. "Bugünün en gelişmiş bilgileri yarının hiçbir şeyleridir" (Arıkboğa, 2003: 9). Bu ifade ile bilginin sürekli güncel tutulması gereken son derece değişken bir yapısı olduğu anlaşılmaktadır. Bu seviyede hızlı değişen bir varlığı elde tutabilmek şüphesiz daha önce ifade edilen sistemlerin ve yönetim tarafından verilen değer varlığına bağlıdır denilebilir.

Bilginin yönetimdeki en önemli rolünün işletmenin varlığının devam ettirilmesi olduğu söylenebilir. Hızla değişen çevresel koşullar ve yoğun rekabet şartlarında bilginin paylaşarak tabana yayılması, işletmenin en küçük

değerlerinden dâhi maksimum verimde yararlanması ve ayakta kalabilmesi için olmazsa olmaz bir aracı olarak görülmektedir. Bilginin elde edilmesi, akışının sağlanması ve sürecin sürdürülebilir olması için ise öncelikle üst yönetim tarafından önem ve stratejik rol atfedilmesi gerekmektedir. Günümüzde en değerli varlık olarak görülen bilgi ve bunu kullanabilecek olan entelektüel sermaye hiç olmadığı kadar işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerinde stratejik role sahiptir denilebilir.

4. Bilgi Yönetiminde Başarı Faktörleri

Bilginin yönetimdeki rolünün işletmenin varlığını devam ettirebilmesi açısından günümüz rekabet şartlarındaki önemi ve bunu gerçekleştirmedeki kullanılabilecek olan fonksiyonlar yukarıda detaylıca ifade edilmeye çalışıldı. Bununla birlikte literatürde başarılı bir bilgi yönetimi için kritik olarak atfedilen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aynı zamanda bilgi yönetim süreci olarak da ele alınmaktadır. Aşağıda kısaca yazar bazında bu faktörler ifade edilmiştir.

Davenport ve Jarvenpaa (1996)'ya göre kritik başarı faktörleri; bilgi elde etme, oluşturma, saklama, uygulama ve yeniden kullanma olarak temelde beş adettir. Bu faktörler bilgi yönetim süreci aşamaları olarak da ifade edilebilir.

Teece (1998) bilginin oluşturulması, aktarılması, birleştirilmesi, bütünleştirilmesi ve faydalanılmasını başarı faktörleri arasında sıralamıştır.

Gold ve arkadaşları (2001) yaptıkları çalışmada bilgi yönetim sürecini iki grupta ele almıştır. Bunlar bilgi yönetiminde altyapı yetenekleri ve bilgi yönetim süreçleridir. Alt yapı yetenekleri teknoloji, örgütsel yapı ve kültürel özellikler sıralanmaktadır. Bilgi yönetim sürecini de bilgiyi elde etme, dönüşüme sokma, pratiğe dökme ve saklama/koruma olarak sıralamışlardır.

Grover vd. (2001) ve aynı yıl benzer bir çalışma yapan Alavi ve Leidner (2001) başarı faktörlerini çok benzer şekilde sıralamıştır. Yazarlara göre bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerinde bilgi üretme depolama veya kodlama, aktarma ve uygulama sıralanabilir.

Barth (2003) bu faktörleri daha detaylı olarak ele almış ve “*bilgi edinme, değerlendirme, örgütlenme, analiz etme, açığa çıkarma, işbirliği yapma ve güvence altına alma*” olarak sıralamıştır.

Bharadwaj ve Saxena (2005) ise kritik başarı faktörlerini bilginin oluşturulması, paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi olarak sıralamıştır.

Ghosh ve Scott (2007) kendisinden 6 yıl önce Gold ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi bilgi yönetim sürecini ikiye ayırmış ve altyapı yetenekleri ve bilgi yönetim süreci olarak gruplamıştır.

Nonaka (1999)'a göre bilgi yönetiminin temelini güven, sadakat, demokratiklik ve esneklik oluşturmaktadır. Bu faktörleri temel kültürel unsurlar haline getirebilen bilgi temelli organizasyonlar bilgi yönetimini tabana yayabilir ve çalışanlar tarafından da içselleştirilmesini sağlayabilir.

Bilgi temelli organizasyonlarda bilginin tabana yayılması onun üretiminin de tekel olmasının önüne geçmektedir. Bu tür organizasyonlar bilgi üretimi herkes tarafından gerçekleştirilebilir. Bu durumda iş gören verimliliği hangi konumda olursa olsun katkıda bulunduğu bilginin önemine göre sıralanabilir ki bu durum her bir çalışanın kendisini önemli olarak görmesine ve motive olmasına da yol açar. Çünkü böyle bir durumda çalışanların konumlarından dolayı sahip oldukları imkânlardan ziyade bilgi üretme konusundaki başarılarından bahsedilir ki bu durum her çalışanın kendini gerçekleştirebilmesine imkan tanır. Hiyerarşiden bağımsız şekilde bilgi üretebilme ve bunun karşılığında değer görme algısı çalışanı motive edici bir unsur olarak görülebilir.

Bilginin üretildiği yerde ise paylaşılması için güven ortamının varlığı gereklidir. Nitekim güvensizlik çalışanı daha muhafazakâr bir davranış tarzına yönlendirebilir ve ürettiği bilgileri kendisine saklamaya veya asgari düzeyde paylaşmasına neden olabilir.

H. Bilgi Paylaşımı

Belirsizliğin bilgi eksikliğinden kaynaklanan bir yönü olduğu düşünüldüğünde, ileriye görememe dolayısıyla karar vermede çekingenlik ve risk algısının yükselmesi bilgi yönetimindeki başarısızlığın neticesi olarak görülebilir. Nitekim belirsiz ekonomik şartlar, hızla değişen rekabet unsurları, teknolojinin yıkıcı etkisi ve tüketicinin davranış değişiklikleri doğru bilgiyi zamanında elde ederek üretim süreçlerine yansıtmak ve stratejik kararları bu doğrultuda almak ile avantaja ve farklılaşma fırsatlarına çevrilebilir (Altındış ve Ağca, 2011: 51).

Konunun temeline ve geçmişine doğru gidilecek olursa, yönetim ve organizasyon literatürünün temel kavramı olan entropinin çevresi ile bilgi ve enerji alış verişi olmayan organizasyonlar için geçerli olduğu görülebilir. Entropi, çevresi ile bilgi ve enerji alış verişinde bulunmayan kapalı sistemlerin bir süre sonra kendini yok etmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020: 316) Bu durumda organizasyonların özellikle de günümüz piyasa şartlarında kalıcı olabilmelerinin bilgiyi üretme ve paylaşma yetenekleri ile doğrudan ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Nonaka, 1999: 29).

Barutçugil'in (2002) çalışmasında da belirttiği gibi günümüzde işletmeler için en değerli varlık bilgidir. Bilginin ortak bir değer dönüştürülmesi için ise ilk şart bilginin paylaşımıdır. Belirli bir amaç için bireylerin; planlı ve yönetilebilir şekilde, kaynaklarını, görüşlerini veya tecrübelerini paylaşma faaliyeti, bilgi paylaşımı (BP) olarak ifade edilebilir. (Abidi, 2006: 67). Bilgi paylaşımı temelde, bilginin organizasyon içerisinde herkesin kullanabileceği bir forma dönüştürülme eylemidir (Turgut, 2013: 31). Farklı bir ifade ile bireyin diğer organizasyon üyeleri ile bilgi ve deneyimlerini bireysel olarak paylaşmasıdır denilebilir. Yine bilgi paylaşımı, iş görenlerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin tüm birimlerde ve örgütün bütününde paylaşılmasını kapsayan sosyal bir etkileşim kültürü olarak da tanımlanabilir (Akgül, 2019: 80)

Bilgi paylaşımında en temel amaç örgüte fayda sağlamaktır. Paylaşılan bilgi genele yayılarak entelektüel sermayenin yükselmesine katkıda bulunur. Görece daha fazla katkıyı ise çalışanların bilgi paylaşımının bulunduğu bir örgüt ikliminde çalışma isteklerinden dolayı tercih sebebi olma yönünde sağlayabilir (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 64).

Bilgi paylaşımı, bilginin açıklanması veya yorumlanmasını sağlayarak ortak bir ihtiyacı karşılar, dolayısıyla problem çözmeyi kolaylaştırır ve organizasyonel öğrenmeyi sağlar (Abidi, 2006: 67).

Peltokorpi'nin (2006) yaptığı çalışma doğrudan ve dolaylı olarak ifade edilebilecek bilgi paylaşımı amaçlarına ve sonuçlarına odaklanmıştır.

- Bilgi paylaşımı, örtülü bilginin örgütsel süreçlere taşınarak ekonomik değere dönüşmesini sağlamaktadır.

- Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak ve zaman kullanımını azaltmaktadır.
- Bilgi paylaşımı, başarılı sonuçlar elde edilen uygulamaların ayrıntılarının paylaşarak kişiye bağımlı hale gelmekten korunmasını sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı, sosyal ilişki kurması sayesinde bireylerin motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır.
- Bilgi paylaşımı bireyler arası etkileşimi artırmakta, çok kültürlü ve küresel etkinliklere katkı sağlamaktadır.

Bilgi paylaşımı, bireysel edinilen bilginin tabana yayılmasını ve pratik uygulamalara entegre edilebilmesini sağlar. Böylece karar alma süreçleri daha sağlıklı şekilde yönetilebilir. Bilginin değeri, doğruluğu, kapsamı, eksiksiz ve uygulanabilir olması, maliyet etkin yapısı ve erişilebilir olması karar alma süreçlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bilgi paylaşımı bu noktada gerek öğrenmenin tabana yayılarak maliyeti düşürmesi gerek bilginin erişilebilirliğini artırması gerek de uygulanabilirliğinin sınanması noktasında bir aracı olarak karar alma süreçlerine etki etmektedir (Eren vd., 2013: 27).

Bireylerin bilgi paylaşım davranışları literatürde iki teori ile açıklanmaktadır. Bunlardan ilki ekonomik değişim teorisidir. Ekonomik değişim teorisi rasyonel olarak ifade edilir ve bireylerin bilgi paylaşım davranışlarının maliyetinin karşılanıp karşılanmadığı algısına göre bu davranışları üzerindeki değişimlerini açıklamaktadır. Bireye dıştan gelen yardımlarla ilgilenir. Diğer teori ise sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim teorisi tahmin edilebileceği gibi ekonomik değişimin tersine içten gelen yardımlarla ilgilenir. Sosyal değişim bireysel duyguların desteklenerek bilgi paylaşım davranışlarının yönetilebileceğini savunur. Minnettarlık ve güveni destekleme gibi belirli bir fiyata sahip olmayan ve içten gelen duygulara odaklanmaktadır (Bock ve Kim, 2001: 1118).

Bilgi paylaşımı bu teorilerle de benzer şekilde, motivasyon, güven, birliktelik, organizasyonel yapı, iletişim, teşvik, ödüllendirme ve kültür gibi birbirleri ile etkileşim içerisinde olan faktörlere dayandırılmaktadır (Altındış ve Ağca, 2011: 51).

Bu noktada iki yönlü bir ilişkiden de söz edilebilir. Bilginin paylaşılması için yukarıda yer alan faktörlere ihtiyaç duyulmakla birlikte bilginin paylaşılması ile birlikte güveni, motivasyonu, birliktelik algısını ve iletişimi destekleyeceği söylenebilir.

Kutanis ve Mercan (2015) ve Can (2013) yıllarında yaptıkları çalışmalarda bu teorileri destekler şekilde bilginin serbest bir şekilde paylaşılabilmesi için uygun ortama ihtiyaç olduğunu ve bireylerin aşağıda yer alan üç koşulun tamamlanması halinde bilgiyi paylaşacaklarını ifade etmişlerdir.

- Bilgi paylaşımının kendileri için bir fayda sunduğunda,
- Bilgiyi paylaşabilecek kadar güven duyduklarında,
- Bu konuda kendilerine güvenildiğinde

Bu üç koşulun ilkinin ekonomik değişim teorisi ile diğer ikisini ise sosyal değişim teorisi ile açıklama yanlış olmayacaktır.

Bununla birlikte bilginin paylaşılması bireysel olan bilgiyi kurumsal bilgiye ve değere dönüştürme mekanizmalarının oluşmasına katkıda bulunur. Bu mekanizmalar sayesinde bilginin paylaşılması, transferi, faaliyet ve kararlar için bir referans oluşturabilmesi belirli standartlar ile gerçekleştirilebilir (Gupta vd., 2007: 71).

Bilginin paylaşımı ile ilgili olarak üzerinde durmaya çalıştığımız ve bu çalışmanın da araştırma konusu aslen organizasyon içerisindeki bilgi paylaşımıdır. Ancak bilgi paylaşımının organizasyonlar arasında olan bir boyutu olduğunu da ifade etmek gerekir. Literatürde organizasyonlar arasında ve organizasyon içerisinde bilgi paylaşımı olarak ayırım Odabaş (2005) tarafından yapılan çalışmada ele alınmıştır.

Odabaş (2008) bir diğer çalışmasında bilgi paylaşımını ve bilgiye ulaşmayı, örgüt kültürünü ve eğitimini kapsayan geniş bir yapı olarak ele almıştır. Bu çalışmada organizasyonun kullandıkça sarf ettiği maddi varlıklardan ziyade bilgi, kullandıkça artan ve yeni bilgilerin de üretilmesine zemin hazırlayan bir varlık olarak ifade edilmiştir. Kutanis ve Mercan (2015) da benzer şekilde bilginin paylaşıldıkça değer ifade ettiğini ve paylaşılmayan bilginin bir fayda oluşturmayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışanların bilgi paylaşımı

davranışında bulunması bir örgütteki değer oluşturan unsur olarak kabul edilmiş ve çalışanların bilgi yönetimi çatısı altında takım çalışması içerisinde bulunmasını hayati bir önem ifade ettiği belirtilmiştir (Apandi vd., 2015: 59).

Çalışanların bilgi paylaşımı davranışında bulunması örgüt içerisinde hayati bir öneme sahip olmakla birlikte bireylerin gelişimlerini de desteklemektedir. Ancak bu durum sahip olunan bilginin paylaşılmasının sistematik olarak uygulanması ve bir kültüre dönüşmesi ile de doğru orantılıdır. Diğer bir ifade ile bireylerin gelişimini desteklemesi adına bilgi paylaşım kültürünün yerleşmesi ve sistematik şekilde işlemesi destekleyici bir rol oynayacaktır (Akgül, 2019: 82).

Bilgi paylaşımının güçlü olması diğer birçok faydası ile birlikte işletmenin bu durumu rekabet avantajına çevirerek doğrudan fayda elde etmesini sağlayabilir (Morçin ve Morçin, 2014: 31). Ancak bu noktada belirtmek gerekir ki buradaki bilginin taklit edilemeyen nitelikte olması bu rekabet avantajının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Diğer koşulda bilgi hızla taklit edilerek rakipler tarafından da uygulamaya geçirilebilir. Örgüt için değer ifade edecek olan bilgi kolay taklit edilemeyen ve çalışanlar arasında yaygınlaşabilen bilgidir (Staples ve Webster, 2008: 617).

Örgütlerde bilgi paylaşımı, var olan bir potansiyelin ortaya çıkarılması dolayısıyla verimlilik artışı olarak görülebilir (Taş, 2011: 120). Örgütler için maddi nitelik taşımayan ve rekabet avantajı sağlayan bu durum günümüz piyasa koşullarında hedefleri doğrultusunda ilerlemek isteyen işletmelerin en büyük desteklerinden birisidir (Uğurlu, 2016: 149). Ancak paylaşımı sağlayabilmek güç bir süreçtir. Başlangıçta bilgi üretilmesine rağmen çalışan tarafından saklanabilir (Chow ve Chan, 2008: 458). Dolayısıyla paylaşımını sağlamak bir anlamda çalışanın ikna edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bilginin paylaşımının sağlanması ve örgüt için bir değere dönüşebilmesi yukarıda açıklanan teoriler ışığında en etkin şekilde yönetilmesine bağlıdır (Sözbilir ve Yeşil, 2016: 93). Bir değer oluşturuca olarak bilgi, paylaşılarak bireyler tarafından kullanılırsa çoğalır, yeni bilgilere zemin hazırlar ve değer ifade eder. Bu nedenle işletmenin verimliliği çalışanlar arasında bilginin paylaşılması ile yakından ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011: 100,103).

Bilgi paylaşımında bulunmak isteyen çalışanlar rasyonel düşünerek bunun neticesinde bir fayda görmek isteyebilirler. Bireyler itibar kazanma veya karşılık beklentileri nedeni ile de bilgiyi paylaşırlar. Bu durumda bilgi paylaşımının kendisinden ziyade davranışın motivasyonlarını tespit ederek, bu motivasyonlar teşvik edilme yoluna gidilebilir. Yukarıda bahsedildiği üzere de tüm bu çabalardan anlaşılabilir ki bilgi paylaşımı kendinden doğal bir şekilde ortaya çıkan ve bilgi sahibi olan herkesin bunu paylaşma güdüsüyle hareket ettiği bir davranış biçimi değildir. Bireyin diğer davranışlarının birçoğunda görülebileceği gibi bilgi paylaşım davranışının da harekete geçmesi için bir motivasyona ihtiyaç duyulabilir (Cong ve Pandya, 2003: 30).

Parasal ödüller, promosyonlar, ek eğitim fırsatları, ayrıcalık sunmalar gibi ek faydalar paylaşım davranışını destekleyici ilk akla gelen teşvik yöntemleri olabilir. Gerekli teşviklerin sağlanması ve sağlanan teşviklerin doğru şekilde algılanması paylaşımını artıracaktır. Ancak bilinmelidir ki bu teşvikler bilgi paylaşım tutumunu oluşturan unsurlar değil, bilgi paylaşım davranışını tetikleyici teşvik yöntemleridir (Brock ve Kim, 2001: 1121).

Bilgi paylaşımı kültürünün oluşturulması ise büyük ölçüde örgütsel iklim ile ilişkilidir. Bu konu sonraki başlıklarda detaylıca ele alınacaktır. Ancak kısaca belirtmek gerekirse bilgi paylaşımın sağlandığı bir kültürün oluşturulmasının en önemli unsuru çalışanlar arası güvendir denilebilir. Ortak hedefler ve yüksek iletişim becerileri güven ortamıyla birlikte bilgi paylaşımını destekleyen ve beraberinde getiren diğer unsurlardır (Stenmark, 2002: 935).

1. Bilgi Paylaşımıyla ilgili Literatürdeki Tanımlar

Bilgi paylaşımı, duyulduğunda hemen herkes tarafından aklında bir yerlere işaret eden ancak muhtemeldir ki birçok kimsenin tam anlamı ile tanımını yapamayacağı bir kavramdır. Nitekim hem bilgi hem de paylaşmak kelimeleri günlük hayatımızda sıkça yer almakla birlikte sıra tanımlamaya geldiğinde özellikle de bilgi için hemen herkesçe kabul edilmiş bir tanım olan kavram olduğunu söylemek zordur. Çalışmada bilgi paylaşımı, amacı ve önemi başlığı altında kavramın taşıdığı anlam ifade edilmeye çalışılmıştır. Ancak kapsamlı bir tanım için literatüre bakmak bu noktada gerekli olabilir.

Lee (2001: 324) bilgi paylaşımını, bilginin bir kişi, grup veya örgütten diğerine aktarılma veya yayılma faaliyeti olarak tanımlamıştır.

Ipe (2003: 341) ise paylaşımın gerçekleşmesi için bilginin aktarılan tarafça anlaşılabilmesi ve kullanılabilmesi üzerinde durmuştur. Buna göre bilgi paylaşımı anlaşılın, özümsenen, kullanılan yapıdaki bir bilginin çalışanlar tarafından rahatça ulaşılabilmesini ifade etmektedir.

Bartol ve Srivastava (2002: 59) bilgi paylaşımını, bireylerin örgütsel bilgiyi yine örgüt paydaşlarına aktarması, Hendriks (1999) ise, iki veya daha fazla kişi arasında bilginin alışverişi olarak tanımlamışlardır.

Bilgi paylaşımı, tecrübe, uzmanlık ve teknik bilgilerin çalışanlar arasında değiş tokuş yapılması olarak tanımlanabilir (Van den Hooff ve Van Weenen 2004:128; Lin, 2007: 322).

Yang (2007: 79), çalışanların gönüllü olarak yardımsever davranışlar sergilemesinin, yenilikçilik ve öğrenme merakı ile doğru orantılı olduğunu ifade etmiştir. Bilgi paylaşımı davranışı yeni şeyler öğrenme isteği ve kendini geliştirme motivasyonu sonucunda meydana gelmektedir.

Lin'in yaklaşımı bilgi paylaşımı tanımları arasında daha kapsayıcı olarak değerlendirilebilir. Lin'in tanımında, bilgi paylaşımı, sosyal bir etkileşimdir. Bu etkileşim bilgi, deneyim ve beceriler çerçevesinde örgütün birimlerinin veya bu birimler aracılığı ile çalışanların katılımı ile gerçekleşmektedir. Bu katılım neticesinde örgüt içerisindeki sosyal ağlar etkin hale gelmekte ve bu ağlar paylaşım için kullanılabilir (Lin, 2007: 315).

Bilgi belirli bir kaynaktan çıkarak yine belirli bir hedefe ulaşıyorsa bu noktada bilgi transferi değil bilgi paylaşımı yapıldığını söylemek mümkündür. Bilgi paylaşımında önemli olan tarafların belirli olmasıdır. Bununla birlikte gönüllü bir şekilde yapılması, örgütle bağlantılı olması, çalışanlar arasında ve yapıcı bir sonuca ulaşabilme adına gerçekleştirilmesi yine bilgi paylaşımının önemli özellikleri arasındadır (Karaaslan vd., 2015: 147).

Belirli bir kaynak ve hedefin olması yanı sıra hem kaynak hem de hedef bu davranışta gönüllü iradelerini ortaya koymalıdır. Bilgi paylaşımında gönüllülük esas alınmaktadır. Herhangi bir zorlama olmaksızın belirli bir uzlaşma

çerçevesinde başlayıp bitirilmesi bilgi paylaşımının karakteristik bir niteliğidir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 219).

Bilgi paylaşımı neticede bilginin bireysel düzlemde örgütsel düzleme aktarılmasını hedeflemektedir. Burada amaç örgüt içi süreçlere bilgi akışını sağlayarak ekonomik bir kazanç elde etmektir. Bilgi sistemlerinden farklı olarak paylaşım noktasında kilit faktör çalışanlardır. Çalışanlar bilgiyi açıklama ve iletme noktasında etkin rol üstlenmektedir (King, 2005: 493).

Lin'in yaklaşımına benzer şekilde Gurteen de bilgi paylaşımını sosyal bir etkileşim ve iletişim süreci olarak tanımlamıştır. Çalışanın gönüllü olarak paylaşım davranışında bulunmasının altında yatan motivasyonun yeni bir bakış açısı, anlayış, fikir veya gelişim imkanı kazanmak olduğunu ifade etmiştir (Gurteen, 1999: 12).

Bilginin paylaşılması temelde fayda sağlama isteği ile gerçekleşmektedir. Paylaşılan bilgi sahip olunan bilginin üzerine eklenerek farklı bir boyuta ulaştırılmaya çalışılır. Bu şekilde yeni bilgiler üretilerek etkin kullanım gerçekleştirilir. Buradaki oyuncular örgütün sahip olduğu çalışanlardır. Dolayısıyla bilginin etkinliği örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeye bağlıdır (Ipe, 2003: 341).

Bilgi paylaşımı bir alışveriş sürecidir. Bu süreç yeni bilgiler üretilmesini amaçlamaktadır. Yeni bilgiler örgütsel varlıklara dönüşerek yeni kaynaklar oluşturmaktadır (Dawson, 2001: 321).

Bilgi paylaşımı açık ve örtülü bilgi paylaşımı olarak iki boyutta ele alınabilir. Açık bilgi paylaşımı yazıya dökülmüş, kodlanmış veya kolay erişilebilen olarak; örtülü bilgi paylaşımını ise çalışanın zihninde yer alan bilginin paylaşımı olarak ifade edilebilir. Bilgi paylaşımı davranışı için bu iki farklı boyutun bir birleşimidir denilebilir (King, 2005: 489).

Paylaşım gönüllü bir davranıştır. Bu özelliği itibari ile raporlamadan ayrılmaktadır. Rutin olarak gerçekleşen ve önceden belirlenmiş formatlar çerçevesinde uygulanan bilgi alışverişi raporlama olarak tarif edilebilir. Bilgi paylaşımı davranışında ise önceki tanımlarda da geçtiği üzere öncelikle gönüllülük esastır. Bununla birlikte paylaşım yapan tarafların nispeten daha bilinçli hareket ettiği ve önceden belirlenen formatlara uyma zorunluluğu

olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda bilgi paylaşımında taraflar birlikte hareket edebilir ve bu durum etkinliği artırıcı rol oynar. Özellikle karşılıklı bilgi düzeylerinin bilincinde olunması bu etkinliği artıracaktır (Grant, 1996: 116).

Bilgi paylaşımı örgütler için karmaşık bir süreçtir. Bilgiye atfedilen değer, bireyler arası sosyal ilişki, örgüt içi güç dengeleri tarafından etkilenebilme hassasiyeti gibi birçok değişkene bağlıdır. Genelde bilgi resmi kanallardan ziyade gayri resmi kanallar vasıtası ile ve örgüt kültürünün etkisi altında paylaşılmaktadır (Ipe, 2003: 349).

Çalışanların örgüte karşı düşük bağlılıkları, güvensizlik iklimi, kariyer fırsatçılığı ve kısmen yıkıcı yenilik korkusu örgütlerde bilgi paylaşımı önündeki engeller olarak sıralanabilir (MacNeil, 2003: 303). Özellikle “bilgi güçtür” olarak ifade edilen geleneksel yaklaşım nedeni ile de paylaşım davranışı engellenebilmektedir (Hendriks, 1999: 92; Dunford, 2000: 299). Bilgi güçtür anlayışı çalışanların kendilerini korumak, kendilerine olan ihtiyacın devamını sağlamak, paylaşım neticesinde bu durumun kendi aleyhlerine döneceği düşüncesi ile sahip oldukları bilgiyi saklamalarına dayanan gelenekselci bir yaklaşımdır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

Aslında, “bilgi güçtür” felsefesi, rekabetin olduğu bir ortamda genelde mevcuttur (Yang, 2008: 347). Ancak günümüzde bu durum değişmektedir ve kişiye olan bağımlılığın azaltılması adına bilgi paylaşımı güçtür şeklinde değiştirilmek istenmektedir. Çalışanlar bulundukları ortama katkı yapmaları neticesinde ve doğru orantılı olarak değer gördüklerinin farkına vardıklarında bilgiyi saklamanın değil paylaşmanın kendi çıkarlarına olduğunu da anlayacaklardır. Bu durum aynı zamanda işlerin devamlılığının kolaylaşması açısından herkes tarafından ortaya konması gereken bir irade olarak da çalışanlara aksettirilebilir. Bu sayede paylaşım davranışının kendi iş süreçlerine de katkısı olduğu anlaşıldığında süreçler kolaylaşacaktır (Gurteen 1999: 3).

Çalışanların karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunmaları bilgi bağıışı (knowledge donating) ve bilgi toplama (knowledge collecting) şeklinde iki aşamadan oluşmaktadır (Lin, 2007: 321). Bu aşamalar neticesinde bilginin elde edilmesi örgütsel boyutta yeni bir başlangıç olarak ifade edilir. Bu başlangıç

bilginin örgütsel düzeyde verimli kullanılmasının sağlanmasıdır (Ölçer ve Şanal, 2007: 1315).

Bilgi paylaşımı ve bilgi toplama aşamaları aynı zamanda ilk temasın veya iletişimin kurulması ve öğrenmek için istekli bir tavrın ortaya konması olarak da ifade edilebilir (Van den Hooff ve Van Weenen, 2004: 117; Lin, 2007: 317).

Bilgi paylaşımı çalışan tutumlarından olduğu kadar bulunulan çalışma ortamı ve kullanılan araçlar ile de doğrudan bağlantılıdır. Literatüre bakıldığında bilgi paylaşım davranışının bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere temelde üç faktörle ilişkisi bulunkatadır (Demirel ve Seçkin 2008: 141; Köseoğlu vd., 2011: 223).

Bireysel faktörler, çalışan yardımlaşması, bilgi paylaşımı, paylaşımında bulunmak adına teşvik edilmesi, bilginin değerinin farkına varılması ve yine bilginin etkin kullanımının pozitif sonuçlarının algılanması gibi durumları kapsamaktadır (Köseoğlu, vd., 2008: 220).

Örgütsel faktörler, çalışanları paylaşım davranışına itecek olan yöntem ve araçlar, bu yöntem ve araçların çeşitlendirilmesi, paylaşımı teşvik edici bir kültürün oluşturulması gibi konuları içermektedir (Akgül, 2019: 83).

Teknolojik faktörler temelde paylaşım sürecinde ihtiyaç duyulan tüm altyapı hizmetlerinin ve kullanılan araçların etkili, verimli ve kullanıcı dostu olarak çalışabilmesinin sağlanmasında teknoloji ürünlerinden faydalanılmasıdır. Bilgi teknolojileri bu sorumluluğu üzerinde bulunduran ve artık hemen her şirketin kendi bünyesinde oluşturduğu birim olarak öne çıkmaktadır. Nihai hedef bilgi paylaşım seviyesinin ve kalitesinin yükseltilerek örgütsel fayda kazanımında bulunulmasıdır. Bu alandaki gelişmelerin ivmesinin yüksek olması rekabetin de yüksek olmasına neden olmakta ve paylaşım araçlarının çeşitlenmesine, yeni yöntem, teknik ve ürünlerin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin 2008: 189).

2. Bilgi Paylaşımı ve Yakın Kavramlarla İlişkisi

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin bir aracı ve bilgi aktarım sürecinin bir boyutu olarak genelde bilgi ve örgüt çalışmaları içerisinde yer alan bir kavramdır. Bu kavramın temelde iki önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilgi

paylaşımını gerçekleştirecek olan taraflar ki çalışanlar, birimler veya örgütler olabilir. İkincisi ise bu tarafların sahip olduğu bilgidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 80). Bu unsurlar neticesinde ise paylaşım davranışının gerçekleşmesinin nihai hedefinin bilgiden elde edilecek olan faydanın örgütsel düzlemde artırılmasıdır denilebilir. İşte bu noktada yapılan tanımları sahip olduğu unsurlar ve nihai amacı itibarı ile bilgi paylaşımı, literatürde yer alan birçok kavram ile benzer özelliklere sahiptir. Bunlardan bazıları; “bilgi transferi (knowledge transfer), bilgi akışı (knowledge flows), yaygın bilgi (common knowledge), enformasyon paylaşımı (information sharing) ve bilgi toplama (knowledge hoarding)” olarak sıralanabilir.

Bilgi paylaşımının, farklı kavramlarla anlam bakımından benzerliği olmasına rağmen onlardan daha fazla çalışmalara konu olduğu söylenebilir. Bunun bir nedeni olarak bilgi paylaşımının, diğer kavramlara nazaran “örgütlerde bilginin çalışanlar arasında karşılıklı olarak aktarılmasına yönelik davranışlar olarak kabul edilen faaliyetler”i daha fazla merkezine alması söylenebilir (Karaaslan vd. 2009: 130). Bilgi paylaşımında daha önceki tanımlarda yer aldığı üzere esas olan, bilginin çıkış yaptığı kaynak ile ulaştığı hedefin belirli olmasıdır. Bu açıdan ise örneğin yakın bir kavram olarak karşımıza çıkan bilgi transferinden farklıdır. Çünkü bilgi transferinde bilginin hedefine ulaşmasından ziyade dağıtımının yapılması esastır. Bununla birlikte bilgi paylaşımında gönüllülüğün de esas olduğunu söylemek mümkündür. Bilgi paylaşımı diğer kavramlardan bu noktada ayrılmakta paylaşım davranışı içerisinde bulunulması için tarafların kendi isteklerinin olması gerektiğini ifade etmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 219).

Bilgi paylaşımı tanımlarında sıkça bir bilginin kişiden, gruptan veya örgütten diğer bir kişi, grup veya örgüte aktarılması ifadesi geçmektedir. Bu noktada yer alan bir taraftan diğer bir tarafa geçiş faaliyeti de bilgi paylaşımının bilgi transferi kavramı ile yakınlığı nokta olarak görülebilir (Lee, 2001: 324).

Bilgi paylaşımı, sözlükte geçtiği ifade ile “*bir şeyleri aralarında bölüşmek, üleştirmek, benimsemek ve onaylamak*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Bu tanımda geçen bölüşme kavramı, cömertlik anlamında bir bilginin ortak (müşterek) hale getirilmesi olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla paylaşma bir bakımdan müşterek hale getirme davranışıdır. Bilginin müşterek hale gelmesi ise

günümüz literatürde sıkça kullanılmaya başlanan “data democratization” ile yakın ilişkili olarak kabul edilebilir. Nitekim bilginin herkesçe ulaşılabilmesi, yaygınlaşması, aktarılması bilgi paylaşımı tanımlarında olduğu kadar “data democratization” kavramının tanımlarında da ortak olarak yer almaktadır. Önceden “düşünceyi paylaşmak” veya “bilginin herkesçe kullanılabilmesi” ifadesi tanıdık gelmez ve hatta belki tehlikeli kabul edilebilirken, çalışmalar ve gelişmeler neticesinde artık hemen herkes tarafından olumlu olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Dixon, 2000: 8).

Bilgi paylaşımı, bir bilgi alışverişi davranışı olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi değiş-tokuş davranışı ile değiştirmesi paylaşım olarak ifade edilmektedir. Bu noktada bireylerin gönüllü olarak paylaşım göstermesi kadar taraflardan birsinin kendi yeteneklerini geliştirmesi bakımından diğer taraflardan gözlem vb. yollar ile yeni bilgiler elde etmesi de söz konusu olabilmektedir (Karaaslan vd. 2009: 131).

Çalışan düzeyinde bilgi paylaşımı, her çalışanın kendi bilgisini diğer çalışanlar ile değiş-tokuş etmesi, karşı tarafa aktarması ve neticede bilginin yeni çalışanlar tarafından anlaşılması, kullanılması ve sahiplenilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003: 339). Bilgi paylaşımını, bilgi akışı ile benzer şekilde çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak bilgi, düşünce, öneri ve tecrüberini diğer çalışanlara aktarması şeklinde de tanımlanabilir (Bartol ve Srivastava, 2002: 59). Dolayısıyla bilgi akışı kavramı ile yakın ilişki içerisinde ki bilgi paylaşımının süreklilik kazanması adına çalışanların bağlı bulundukları örgütte bilgi akışının sağlanması bilginin toplanması ve paylaşılması için gereklidir. Paylaşılan bilgi tabana yayılarak süreçlerde iyileşme sağlanması beklenilir ve bu tabana yayılan bilgi yaygın bilgi olarak ifade edilmektedir.

Dolayısıyla bilginin paylaşılması için öncelikle toplanması gerektiği, hem toplanması hem de paylaşılması için bir bilgi akışının varlığından bahsetmek gerektiği ve neticede paylaşılan bilginin yaygın bir bilgi olarak nitelendirilebileceği söylenebilir.

3. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı

Örgütlerin bilgiden faydalanabilme kapasitesi sosyal sermayelerine yani bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan çalışanlarına bağlıdır. Bilgiden

faydalanma ancak çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşması ile mümkündür. Bilgi paylaşımı temelde bilginin diğer çalışanlar tarafından kullanılabilecek şekle getirilme davranışıdır. Çalışan tarafından düzenlenen bilginin diğer çalışanlar tarafından anlaşılabilir, saklanabilir ve kullanılabilir şekle gelme süreci çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı sürecini ifade eder (Turgut, 2013: 33).

Paylaşım terimi bilgiye sahip olan kişinin kişisel bilgisini bilinçli bir şekilde başkaları tarafından kullanılabilecek şekilde sunması olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda paylaşım sürecinde bilginin mülkiyetinin bırakılması söz konusu değildir. Bunun yerine paylaşılan bilgiyi elde edenler ile ortak bir mülkiyet hakkının doğması söz konusudur ki asıl istenen de örgüt içerisinde bu durumun yaygınlaşmasıdır (Ipe,2003:341).

Bilgi paylaşımı örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmadan yapılabilir. İki çalışan arasında tesadüfen herhangi bir şarttan bağımsız kendiliğinden gerçekleşen bilgi paylaşımı biçimsel olmayan bilgi paylaşımıdır (Turgut, 2013: 33). Bu paylaşım, iki birey arasında yüz yüze, telefonda, online veya diğer tüm iletişim biçimleri ile gerçekleşebilir. Bu nedenle biçimsel olmayan bilgi paylaşımının kontrol edilmesi oldukça zordur. Çünkü nerede ne zaman ve ne şekilde gerçekleşeceği tahmin edilemez. Biçimsel bilgi paylaşımı ise özellikle teknoloji araçları kullanılarak belirli biçimlere uygun şekilde ve aynı anda örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilebilen bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımı belirli kurallar çerçevesinde ve denetimi yapılabilir olduğu için amacına ulaşır ulaşmadığı, bilgiyi paylaşan taraf ile bilgiyi kabul eden tarafın kimler olduğu kolayca kontrol edilebilir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

Çalışanlar değer ve önemlerini kaybetmemek adına genellikle bilgilerini paylaşmazlar. Bilgiyi paylaşmamanın ana sebebi genelde çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir ödül sistemi ve kendi avantajlarını kaybetme korkusudur. Bu anlamda sosyal ilişkilerin teşvik edilmesi örgüt içerisinde biçimsel olmayan bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı olarak kullanılabilir (Yang ve Farn, 2009:215).

Örtülü bilgi bireyin doğası gereği kendisinde bulundurduğu bir bilgidir. Bu bilgi çeşitli sosyal ilişkiler ve deneyimlerin aracılığı ile ortaya çıkarılabilir (Nonaka, 1994: 87).

Bilgi paylaşımı, birçok davranışın yardımı neticesinde gerçekleşen bir süreçtir. Bilgi yönetiminin temel hedefi bireysel bilginin örgütsel bilgiye çevrilmesidir. Ödüller, karşılıklı ilişkiler, öz değer duygusu ve teşvik edici örgüt iklimi bilgi paylaşımını örgüt içerisinde cesaretlendiren unsurlardır (Chow ve Chan, 2008: 461). Çalışanlar ile kurulan uzun vadeli olumlu ilişkiler örgütsel bilginin oluşmasına yardımcı olur. Literatürde üzerinden fazla durulan temel kavramlar çalışanların örgüt iklimi ve sosyal ilişkileridir. Bu nedenle örgütsel bilgi paylaşımı için bu unsurların destekleyici yapısı olmazsa olmazdır denilebilir.

Bilgi paylaşımı bireyler arası olabileceği gibi örgütler arasında da olabilir. Tek bir örgütün alt örgütleri ile bilgi paylaşımı veya bulunduğu ekosistemde yer alan bağımsız diğer örgütler ile paylaşımı söz konusu olabilir. Ancak bu araştırma kapsamında yalnızca bireyler arasındaki bilgi paylaşımını ele alınmaktadır. Dolayısıyla literatür kısmında da ağırlıklı olarak bireyler arası bilgi paylaşımıyla ilişkili konulara yer verilmeye çalışılmıştır.

4. Bilgi Paylaşım Süreci

Bilgi paylaşım süreci iki ana basamaktan oluşur. Bilgi paylaşımının başlatılma durumu “bilgi bağıışı” ve bilginin elde edilme durumu olan “bilgi toplama”. Dolayısıyla fikir, bilgi ve önerilerin diğer çalışanlarla paylaşıldığı bir ekip sürecidir (Srivastava vd., 2006: 1239). Süreçte en az iki taraf olmalıdır. Bununla birlikte, bilginin çıkış kaynağı ve hedefi belirli olmalıdır. Bilgi bağışlama (donating) ve bilgi toplama (collecting) olarak ifade edilen süreç bilginin alınması, depolanması, paylaşılması ve kullanılması olarak genişletilebilir (Lee, 2001: 324, Atak, 2011: 163).

Çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşma konusunda çekingen davranması vb. farklı nedenlerden dolayı örgütler bilgiyi odaklarına almakta zorlanabilirler (Ford ve Chan, 2003: 9). Bilgi iletişim yoluyla, bireyler veya organizasyonlar arasında, birebir veya birçok kişinin katılımı ile gerçekleştirilebilir (Kulaklı, 2005: 102).

a. Bilgi bağıışı

Bilgi bağıışı (knowledge donating), kişisel deneyim, düşünce ve bakış açılarının başkalarına iletilmesi veya çalışanın meslektaşları ile aktif olarak iletişim kurmaya istekli olması olarak ifade edilebilir (Lin, 2007: 137; Van Den

Hooff ve Van Weenen, 2004: 134). Bilgi paylaşımı, bağış veya aktarımında ortak olan unsur, bilginin bir varlıktan (örneğin birey, grup veya örgüt) diğer varlıklara doğru yayılmasıdır. Bilinçli olarak aktarılabileceği gibi, faaliyetlerin bir sonucu olarak dolaylı şekilde de ortaya çıkabilir (Joshi vd., 2007: 319).

Ancak bilgi bağışında esas olan bireyin bildiğini diğer bireye gönüllü olarak iletmesidir. Bilgi bağış açık veya örtülü bilginin aktarımı şeklinde gerçekleşebilir. Açık bilgi örtülü bilgiye nazaran fazladan çaba gerektirmez ve kendiliğinden aktarılabilir. Ancak örtülü bilgi için paylaşım sürecinin gerçekleşmesi organizasyonun ekstra çaba göstermesine bağlıdır. Teknik (örtülü) bilgilerin saklı tutulmasının bireylere bir avantajmış gibi gelmesi bu durumun temel sebebi olarak görülmektedir (Akgül, 2019: 85).

Çalışanlar teknik bilgilere sahip olduklarında kendilerini farklılaşmış ve üstün olarak görebilirler. Bireysel olarak avantajlı görülen bu durum örgüt açısından ise bir dezavantajdır. Hem kişiye bağlılığın artması hem de bilginin tabana yayılması nedeni örgüt süreçlerinde verimsizlik olarak geri dönebilir (Karaaslan vd., 2009: 143). Örgütün örtülü veya teknik olarak da ifade edilebilen bilginin paylaşılması için ekstra çaba göstermesinin bir diğer ana sebebi ise bilginin bağışlanması esnasında iki tarafa da ihtiyaç duyulmasıdır. Ancak bilginin toplanması için sadece alıcının olması yeterli görülebilir (Turgut, 2013: 34)..

b. Bilgi toplama

Bilgi toplama (knowledge collecting), bilginin elde edilmesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Örneğin; bir çalışanın diğerlerinden bilgi elde etmesi için bilgi toplama eylemidir denilebilir. Farklı bir ifade ile çalışanın entelektüel sermayesini diğer çalışanlardan elde etme işlemidir. Burada davranışın yüklemi olarak kullanılan elde etme yerine benzer şekilde, üretme, oluşturma, danışma, öğrenme veya arama fiilleri de cümlelerin yapısına göre kullanılabilir (Van Den Hooff ve Van Weenen, 2004: 124). Bilgi toplama her ihtimalde sıralanan bu fiillerin aktif olarak rolünün üstlenildiği bir süreçtir (Çakar vd., 2010: 81). Taraflardan birisi aktif olarak diğer taraflardan elde etme işlemini gerçekleştirir (Lin, 2007: 141). Bilgi doğrudan toplanabileceği gibi, veri veya enformasyon formatında elde edilerek analizler neticesinde de üretilebilir (Kalkan, 2006: 31). Örneğin; bir veritabanından satın alma yoluyla elde edilen veriler istatistikî

analizler sonucunda önce enformasyona daha sonra uzmanın görüşü ile öngörü sağlayabilecek üst bilgi formuna dönüştürülebilir (Atak, 2011: 164).

Bilgi toplama, bilginin farklı bir bireyden kullanılmak üzere gönüllü olarak alınmasıdır. Aktaran bir tarafın olması zorunlu, doğru bilgiyi aktarması ise önemlidir. Bilgi toplama, bilgi bağışının gerçekleştiği durumlarda nispeten kolaydır. Ancak bilgi bağışının olmaması bilgi toplamayı imkânsız hale getirmez. Çeşitli zorlukları olmakla birlikte örgütsel çabaya ile üstesinden gelinebilir (Atak, 2011: 165). Bu noktada bireysel faktörlere de dikkat edilmelidir. Örneğin sürekli olarak sadece bilgi toplama eğiliminde olunması paylaşım kültürüne zarar vererek bilgi bağışçısının olmamasına neden olabilir. Bu noktada bilgi toplamayı zor hale getiren faktör bilgi bağışçısının olmaması değil bilgi toplayan bireyin bencil davranışlarıdır. Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasında bu ve benzeri birçok bireysel faktörler ile karşılaşılabilir (Akgül, 2019: 88).

5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen ve Engelleyen Faktörler

Örgütlerin bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmesi çalışanların bilgi paylaşmaya istekli olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bilgi paylaşımını olumlu veya olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekir (Lin, 2007: 141; Yeniçeri ve Demirel, 2007: 199).

Bilgi paylaşımı için bilginin yapısı, çalışanların tecrübeleri, organizasyon yapısı ve iş süreçleri başlıca etkili faktörler arasında yer alır (Karavardar, 2012: 139). Bilgi paylaşımını engelleyen faktörler ise bireysel veya örgütsel olarak ayrılabilir. Yine teknolojik engeller de bir üçüncü ayırım olarak incelenebilir. Bireysel engeller arasında “eğişim korkusu ve değişime direnç, dinleme isteksizliği, bilgiyi paylaşınca gücünün azalacağı endişesi, güvensizlik, riskten kaçınma, zaman kaybı endişesi, yeterli bilgiye sahip olmama, olumsuz tavırlar, ortak bir dil konuşulmaması” en sık karşılaşılan engellerdir (Lin, 2007: 141). Örgütsel engeller için ise “örgüt içi bürokrasi, örgüt yapısının paylaşımı desteklememesi, iletişim kopukluğu, paylaşımına uygun olmayan örgüt kültürü, bilgi paylaşımı konusunda yeterli farkındalığa sahip olmama, paylaşımın iş sorunlarına yönelik olmaması, yetersiz kaynak, hedeflerin net olmaması” başlıca örnekler olarak sıralanabilir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223).

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri yumuşak (soft) ve sert (hard) olarak ikiye ayırabiliriz. İlk grup, “kültür, örgüt iklimi, liderlik ve strateji” gibi örgütün insani yönü olarak tanımlanabilecek bireysel ve örgütsel faktörleri içermektedir. İkinci grup ise “teknoloji ve altyapı” gibi örgütün sert faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Khakpour, 2009: 51).

Rego ve arkadaşları (2009) teknoloji gibi sert unsurların önemli ve kolaylaştırıcı etkilerinin olmasına rağmen bilgi paylaşımı için olmazsa olmazların bilgiyi üreten insanlar ve onların sosyal etkileşimleri olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların bilgiyi üretmediği ve paylaşmak istemedikleri düşünülürse bu duruma kolaylaştırıcı ve teşvik edici yöntemlerin bir önemi kalmayacaktır. İnsanların bilgilerini paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının ise birçok nedeni olabilir. Bu nedenler genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Huang ve Davison, 2008: 8).

- Güç kaybı endişesi,
- Bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görme,
- Güvensizlik neden ile paylaşmaktan kaçınma,
- Bilginin yanlış kullanıma sebep olma korkusu,
- Hiyerarşi ve biçimsel güce karşı aşırı bağlılık

Bu ve benzeri birçok farklı sıralamaya literatürde rastlamak mümkündür. Örneğin; Ipe(2003) bilgi paylaşımını etkileyen/engelleyen faktörleri bilginin doğası, motivasyon ve fırsatlar olarak ele almıştır. Aynı zamanda bu faktörlerin en sık olarak görülenlerini, kaynak güvenilirliği, motivasyon, yeni bilgiyi öğrenme ve uygulama becerisi olarak sıralamaktadır.

Farklı birçok sıralama yer almakla birlikte bu alanda en fazla kabul görülen sıralama Riege (2005) tarafından yapılmıştır. Buna göre bilgi paylaşımını etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve teknolojik olarak toplanabilir.

- Bireysel faktörler; “İçsel Direnç, Güven, Kişisel Çıkar, Risk, İstismar konusu, İletişim korkusu”
- Örgütsel faktörler; “Mesafe, Ödüller, Kültür, Hedef belirleme, Maliyetler, Kurum bilgisi”

- Teknolojik faktörler; “Mevcut Kaynaklar, Mevcut teknoloji, Eski sistemler”

a. Bireysel faktörler

Bilgi paylaşımında yazılı ve sözlü iletişim yöntemleri kullanıldığı için çalışanların bilgi paylaşma becerileri, genelde sözlü ve yazılı iletişim yetenekleri ile paralellik gösterir. Çalışan düzeyinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörler genel olarak “iletişim eksikliği, kültür farklılığı, bulunulan pozisyona aşırı vurgu, zaman ve güven eksikliği, yetersiz sosyal ağlar” şeklinde sıralanmaktadır (Riege, 2005: 23-24).

Bilgi paylaşmaktan kaçınmanın bir başka nedeni, itibar kaybetmedir. Çalışanlar önemli olmayan, ihtiyaç duyulmayan ve hatta diğerlerini yanıltabilecek bilgiyi paylaşarak itibarlarını zedelemek istemezler (Huang ve Davison, 2008: 12). Diğer bir potansiyel engel ise çalışanların hata yapabilme ve hatalarından ders çıkarmalarına yönelik yöneticilerinin tutumlarıdır. Bu konuda hoşgörölü davranmayan bir yönetici çalışan üzerinde stres oluşturabilir ve bilgi paylaşımından kaçınmasına neden olabilir (Riviera-Vazquez, 2009: 261; Riege, 2005: 19).

Bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi, defaten uygulanması hatalardan ders çıkarıp en iyi uygulamanın elde edilmesi için önemli kabul edilir. Nitekim en iyi uygulamalar uzun süreli geliştirmelerin sonucunda elde edilir. Ancak bu durum uygulamada idealde düşünölldüğü gibi olmayabilir. Birileri hatalarından dolayı suçlanarak cezalandırılabilirken, diğer tarafta birilerinin yaptığı hatalar görmezden gelinebilir (De Long ve Fahey, 2000: 119; Riege, 2005: 31). Bu durum adalet algısına zarar verdiği gibi hatalardan öğrenmenin de önünü kapatmaktadır. Bu nedenle kültür hatalardan ders alma konusunda kısıtlayıcı bir faktör olabilir (Husted ve Michailova, 2002: 19; Riege, 2005: 31).

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının iş güvencesini azalttığı algısı, diğer bir ifade ile işsiz kalma ve vazgeçilebilme duygusu, bilgi paylaşımının çalışanın kurumsal konumu, güç ya da statüsünün zayıflaması olarak kabul edilmesi genelde ulusal kültürün etkileridir (Bures, 2003: 2; Riege, 2005: 19). Örneğin; bir çalışmada Husted ve Michailova, (2002: 26) Rus yöneticilerin kendilerinden hiyerarşik olarak alt seviye bulunan insanlarla çalışma ve onlardan öğrenme

konusuna direnç gösterdikleri ve kabul etmedikleri veya bu durumundan memnun olmadıkları sonucuna ulaşmış ve bu durumu kültürel bağlamda açıklamıştır.

Aynı çalışmada dikkat çeken bir diğer unsur ise çalışanların, kendilerinin yöneticilerinden daha bilgili olduğunun ortaya çıkması ve yöneticilerinin statü korkusu nedeni ile kendilerini terfi ettirmeyeceği yönündeki düşünceleridir. Çalışanlar bu nedenle bilgi paylaşımından kaçınabilmektedir (Riege, 2005: 24; Husted ve Michailova, 2002: 24-25).

Bilgi paylaşımı için bir başka olası engel ise bilgi kaynakları ve alıcılar arasında iletişim ve etkileşim eksikliği veya bozukluğudur (Riege, 2005: 24). Diğer bir ifade ile bilgi kaynakları ve alıcı, bilgi ihtiyacı olan kişiler veya bilgiyi elinde tutanlar ile ilgili veya uyumlu değildir.

Birçok örgüt için en sık rastlanan bilgi paylaşım engellerinden birisi paylaşımı yapan ve alıcının birbirinden habersiz olmasıdır denilebilir (Husted ve Michailova, 2002: 19). Çalışanların gönüllü olarak bilgilerini paylaşması, işleri için paylaşımın önemli bir süreç olduğunu algılaması, öğrenme ve paylaşma için cesaretlendirildiklerini hissetmeleri veya iş arkadaşlarından destek almalarına bağlıdır (Riege, 2005: 31). Diğer taraftan paylaşımında bulunacak olan tarafların tanımlanması da önemlidir (Rall, 2008: 19).

O'Dell ve arkadaşları (2003: 36) yaygın bir paylaşım engelinin zaman eksikliği olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bilgi paylaşımının faydalarının farkında olan yönetici ve çalışanlar olmasına rağmen, çoğu zaman farklı kısıtlar nedeni ile bilgi paylaşımında bulunabilmek için çalışanların fazladan çaba harcadıklarını vurgulamaktadır. Bu kısıtlar içerisinde yer alan zaman, önemli bir maliyet faktörü olarak da değerlendirilebilmektedir (Riege, 2005: 24).

Çalışanlar çoğu zaman faydacı bir yaklaşımla paylaşım için harcadıkları fazladan zaman ve performanstan kazançlarının ne olacağını sorgulamaktadır. Bu durum rasyonel görülebilir. Dolayısıyla etkin bir paylaşım söz konusu olması için bu beklentilerin karşılanması gerekmektedir ve bu noktada sorumluluk işletmeye düşmektedir. Bilgi paylaşmak ve üretmek üzere insanlar için yeterli zaman ve kaynak yaratan iş süreçlerinin kurgulanması önemlidir (Riege, 2005: 24; Husted ve Michailova, 2002: 21).

Çalışanların iletişim kurmaları ve etkileşim içine girmeleri için resmi (formel) ve gayri resmi mekanların eksikliği de paylaşım için engelleyici bir faktördür (Riege, 2007: 59). Resmi ve gayri resmi iş ortamları bilgi paylaşımı için çalışanlara olanak sunmaktadır (Riege, 2007: 56; Riege, 2005: 25; Ford, 2008: 116). Tabi bu tür alanlar imkan sunmakla birlikte güven olmaksızın bilgi paylaşımından söz etmek mümkün olmayabilir (Cheng vd., 2008: 287). Güven duygusu olmaksızın, bireylerin bilgisini paylaşmak olası değildir (O'Dell vd., 2003: 36). Güven, bireylerin bilgilerinin yanlış kullanılmaması veya bilginin kaynağı nedeniyle bilgiye güven duyulması şeklinde ele alınmaktadır (Husted ve Michailova, 2002: 24; Riege, 2005: 25; Rall, 2008: 17).

Zaman ve kaynak, açık veya örtük bilgi kalitesinin değerlendirilmesinde kısıtlayıcı olabilmektedir. Ayrıca bilgi paylaşımı ve paylaşılan bilginin niteliği ne denetim ile ne de zorlama ile teşvik ve tespit edilebilir. Güven düzeyinin artırılması bireysel faktörleri engelleyici değil destekleyici olmaları yönünde etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Kurum içerisinde paylaşılan bilginin üzerinde doğrudan etkili olduğu farklı çalışmalarda belirtilmektedir (Riege, 2005: 25; Holste ve Fields, 2010: 130; Altındış ve Ağca: 50)

Son olarak ise bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak deneyim ve eğitim düzeyleri ile birlikte çalışanların yaşı ve cinsiyeti gibi diğer bazı olası engellerin de etkili olduğu söylenebilir (Riege, 2005: 25).

b. Örgütsel faktörler

Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı başlıca kurumsal çevre, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişim, altyapı ve kaynaklara erişim, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik, ödül ve teşvik sistemleri faktörlerinden etkilenmektedir (Riege, 2005: 25).

Personel niteliği, finans, bilgi ve iletişim teknolojisi gibi önemli kaynakların kullanım biçimi, bilgi paylaşım kültürü oluşturmayı etkilemektedir. Bilgi paylaşım uygulamalarını kolaylaştırmak adına fonksiyonel alanlar arasında ve içerisinde uygun bir ortam ve yeterli kaynakların sağlanması gereklidir. Bu faktörler motive olan gönderici ve alıcı arasında paylaşımın olumsuz sonuçlanmasına neden olabilir. Dolayısıyla, bilgi paylaşımını desteklemek için yeterli kaynakların tahsis edilmesi önemlidir (Altındış ve Ağca, 2011: 52)

Diğer taraftan, örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürünün gerçekleşmesi, örgütün stratejik amaçları ile uyumlu olmasına bağlıdır. Tüm hedef ve stratejilerin şeffaf bir biçimde çalışanlara bildirilmesi bu anlamda önemlidir. Ancak, üst yönetim tarafından yapılan bildirimler, belirsiz veya aşırı ayrıntılı olabilmektedir (McDermott ve O'Dell, 2001: 79; Riege, 2005: 26).

Anlaşılır ve esnek örgüt yapısının bilgi paylaşımını desteklediği ve etkin bilgi paylaşımı içinde örgüt yapısının, örgüt kültürü ve enformasyon teknolojilerinden daha önemli olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların örgüt kurallarına uygun ve en verimli şekilde işleri gerçekleştirmelerini teşvik eden örgüt iklimi, kültürü ve hiyerarşisi, başarısızlık ve hataların cezalandırılmak yerine tecrübe ve deneyim olarak algılandığı bir çalışma ortamı, bilginin özgürce ve içten gelen bir motivasyonla paylaşılması için oldukça önemlidir (Altındiş ve Ağca, 2011: 54)

Bürokratik örgütler, bilgi ve yeni fikirlerin transferini zorlaştıran detaylı prosedürlere sahiptir. Hiyerarşik yapının güçlü olması ve bürokratik örgüt kültürünün, bilgi paylaşımı veya sürekli artma eğiliminde olan çapraz fonksiyonel işbirliği ve iletişimini engellediği ileri sürülmektedir (Disterer, 2001: 3).

Diğer bir örgütsel faktör, çeşitli paylaşım faaliyetlerinin geliştirilmesini ve istikrarını sağlayacak olan mekanizmalardır. Bu mekanizmalar biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde oluşturulabilir. Biçimsel gruplar, öncelikli olarak görülen konular üzerinde yoğunlaşan ve belirli büyüklükle sınırlandırılmış gruplardır. Biçimsel olmayan gruplar ise büyüklük konusunda sınırsız olan ve özel ilgilendikleri konular üzerinde yoğunlaşabilen, kurulumu ve yönetimi herkes tarafından gerçekleştirilebilen gruplardır (Rall, 2008: 19). Farklı sosyal iletişim ağlarının kombinasyonu, bilgi paylaşımı için temel oluşturur. Bu nedenle bu gruplar desteklenmeli ve bilgi paylaşımını teşvik edici yönde desteklenmelidir (McDermott ve O'Dell, 2001: 82). Nitekim özellikle biçimsel olmayan grupların oluşumu kaçınılmazdır. Desteklenmediği takdirde ise örgüt çıkarlarına zarar verici nitelikte gelişebilirler. Bilgi paylaşımı için ilk adım olarak bu ağlarda belirlenen konular için bilgi paylaşımı desteği sağlanabilir (Bouizdine ve Lorginier, 2004: 6).

İnsanların formal olmayan ortamlarda bir araya gelerek paylaşımda ve işbirliğinde bulunma eğilimi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanları düzenli olarak bu gibi ortamlarda bir araya getirmek elverişli bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Riege, 2005: 31).

Bir başka temel ve örgütsel faktör ise örgütün kültürüdür (Disterer, 2001: 3). Örgüt kültürü bilgi paylaşımını yavaşlatabilir veya tamamen engelleyebilir. Ayrıca örgüt içerisindeki hareketliliği de azaltmaktadır (Karaaslan vd., 2009: 145; Davenport ve Prusak, 1998: 170). Bir diğer sınırlayıcı faktör ise yönetim ve liderlik eksikliği olarak gösterilmektedir. Yönetim ve liderliğin eğitici ve destekleyici nitelikte olmaması etkin bir bilgi paylaşımının istemli şekilde gerçekleşmesini engelleyebilir (O'Dell vd., 2003: 89). Yönetim ve liderliğin bir diğer görevi ise fikri mülkiyet hakkının çalınmasından endişe eden çalışanların bu endişelerini gideren kalıcı çözümler sunmaları ve çalışanlarına güvence vermeleridir (Barutçugil, 2002: 116). Bilgi merkezli ve güvence altında bir paylaşım kültürü oluşturmak için uzun vadeli bağlayıcı, destekleyici ve güven verici rol üstlenmek yönetici ve liderler için esastır (Riege, 2005: 28).

Teşvikler ve ödüllendirme sistemleri çalışan performansını ve kurumsal sonuçları optimize eden yöntemlerdir. Bu yöntemlerin eksikliği veya adaletli şekilde kullanılmadığı algısı bilgi paylaşımı isteğine zarar verebilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur çalışma alanlarının düzenlenme şeklidir (Disterer, 2003: 224). Geleneksel ofis düzeni paylaşım ve etkileşimi göz önüne almaktansa hiyerarşi üzerine odaklanan ve yönetim kademelerini düzenlemeye yönelik bir tasarıma sahiptir. Bu durum çalışanların yalıtılmış alanlarda ve sessizlik içerisinde izole kalmasına sebep olup kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olabilir. Bireyin kendisini özgür hissetmesi ve yaratıcı düşünmesinin önemli olduğu düşünülürse geleneksel ofis düzeninin bilgi paylaşımını desteklemediği varsayılabilir (Riege, 2005: 29).

Son olarak ise nitelikli personeli elinde bulundurmanın aynı zamanda bilgiyi elinde tutma anlamına gelmesi nedeni ile örgütsel bir strateji olarak insan kaynağı profesyonellerinin öncelik listesinde bilgi tutma stratejilerinin yer alması gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile örgütten ayrılan personelin beraberinde sahip olduğu bilgiyi götürmesinin iş süreçlerine olan etkisini minimize etmek için

çeşitli yöntemlere sahip olunması gerektiği söylenebilir (Disterer, 2001: 4; Riege, 2005: 29).

c. Teknolojik engeller

Günümüzde teknoloji özellikle bilgiye ulaşma ve onu elde etme süreçlerinde en fazla yardım alınan ve kullanılan güçtür (Barutçugil, 2002: 80). Bilgi aktarımının daha hızlı gerçekleştirilmesi ve bilgiye ulaşma olanaklarının daha geniş kitlelere yayılması teknolojinin bilgi yönetimindeki en önemli rolüdür. Bireyin ya da grubun bilgisinin ortaya çıkarılması, biçimlendirilmesi ve diğer çalışanlar tarafından kullanılması bilgi teknolojileri ile gerçekleştirilmektedir. (Davenport ve Prusak, 2001: 177).

Bilgi teknolojileri ile kavram haritaları, bilgi haritaları, ilişkisel veri tabanları, karar destek mekanizmaları, veri bilimi gibi teknik süreçlerin kullanımı kolaylaşmaktadır (Sayılar, 2003: 51).

“İnternet, intranet, yazılım filtreleri, akıllı etmenler, veri ambarı” gibi bilgi teknoloji araçları “kurum içi ve kurumlar arası bilgi paylaşımını sağlamak, kolaylaştırmak, sistemli hale getirmek, genişletmek ve hızlandırmak” maksadıyla günümüzde yoğun olarak kullanılmaktadır (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Bilgi teknolojilerinin uygunluğu ve ihtiyaca cevap verecek şekilde seçilmesi ise en az kullanımı kadar önemli bir unsurdur. İhtiyaca cevap vermeyen teknolojilerin kullanımı verimsizliğe ve atıl kapasite oluşmasına neden olabilmektedir (Sullivan vd., 2004: 1; Jain, 2007: 25).

Yanlış teknolojinin kullanımı bir engel olarak da düşünülebilir. Bununla birlikte sistemlerin değiştirilmesi, entegre edilmesinde ki zorluklar, deneyimsizlik vb. nedenlerden dolayı bu araçları kullanmada isteksizlik, bilgi teknolojilerinden gerçek dışı faydalar beklemek, bilgi teknolojilerinin eğitim veya destek alınmadan kullanımı, bu teknolojileri kullanmayı teşvik eden sistemlerin yokluğu diğer teknolojik engeller ve zorluklar olarak değerlendirilmektedir (Rego vd., 2008: 6).

Bir örgütün tüm fonksiyonlarına uyum sağlayan bir teknolojik sistemin seçimi ve uygulanması oldukça zordur. Bu nedenle yeni bir sistem veya teknolojinin ede edilmesinden sonra mevcut sistemler ile uyumlu çalıştırılması

gerekmektedir ve bu durum engelleyici bir faktör olarak düşünülebilir (Riege, 2005: 30).

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde bir çizelge ile özetleyebiliriz. özet olarak aşağıdaki gibi listelenebilir.

Çizelge 1. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Teknolojik Faktörler
Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı. Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi. Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama. Bicimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı. Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği. Deneyim farklılıkları. Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık. Bilgi ifade edememe. Yaş farklılığı. Cinsiyet farklılığı. Sosyal bağların olmayışı. Eğitim düzeylerinin farklılığı. Güven endişesi. Kültür farklılıkları	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması. Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması. Bilgi paylaşımı için bicimsel ve bicimsel olmayan alanların yetersizliği. Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği. Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması. Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması. Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği. Örgüt yapısının hiyerarşik olması. Bölüm ve kişiler arasında işbirliğinin olmaması. Örgüt içi iletişim zayıflığı Ödüllendirme sisteminin yetersizliği. Nitelikli işgücünün olmayışı. Örgüt kültürünün zayıflığı. Teknik altyapının yetersizliği.	Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünleşme eksikliğinin çalışanların iş yapma yöntemlerinin engellemesi. Paylaşımı sağlayacak içsel ve dışsal teknik desteğin yetersizliği. Çalışanların bilgi paylaşımında kullanabileceği teknoloji olanaklarını bilmemesi. Farklı bilgi teknolojileri ve süreçler arasındaki uyumun yetersizliği. Bütünleşmiş bilgi teknolojileri ve süreçler ile bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk paylaşım uygulamalarını sınırlandırması. Bilgi teknoloji sistemlerine aşinalığın yetersiz olması nedeniyle bilgi teknoloji sistemlerini kullanma isteksizliği. Yeni bilgi teknoloji sistemleri ve süreçler ile ilgili çalışanların yeterli eğitilmemesi. Yeni bir sistemin var olana karşı bütün avantajlarının tanıtımının yetersizliği

Kaynak: (Köseoğlu vd., 2009).

6. Bilgi Paylaşımı Konusunda Yapılan Çalışmalar

Literatür taramasında yer alan çalışmalar yerli, yabancı ve bilgi paylaşımının bağımlı, bağımsız ve aracı değişken olarak incelenmesine göre ayrı ayrı ele alınmıştır. Bununla birlikte hem bu çalışmada kaynak olarak atıfta bulunulan çalışmalar hem de bu çalışmada yer almasa da literatürde yer alana

diğer çalışmalar kısaca araştırma örneklem ve yöntemi ile ulaşılan sonuç olarak özetlenmeye çalışılmıştır. Son olarak ise bilgi paylaşımını farklı türleri ile ele alan çalışmalar yer almaktadır.

a. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan yerli çalışmalar

Demirel ve Seçkin (2011) tarafından yapılan araştırma İstanbul ili içerisinde yer alan ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren 138 katılımcıyı kapsamaktadır. Çalışmada basit tesadufi yöntem uygulanarak anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde örgütsel adalet ile bilgi paylaşımının pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İmamoğlu vd. (2018) yaptıkları çalışmada İstanbul ili içerisindeki 39 ilçe belediyesinin toplamda 361 çalışanına anket yöntemi ile ulaşmışlardır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmış olup bilgi paylaşımı ile kurumsal duygusal hafıza, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde bilgi paylaşımının hem kurumsal duygusal hafıza ile hem de hizmet geliştirme ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karaaslan vd. (2009) tarafından yapılan çalışma Kütahya ile defterdarlığında çalışan 167 kişiyi örneklem olarak almıştır. Anket yöntemi ile veri toplanan çalışmada yapılan analizler neticesinde bilgi paylaşımının örgütsel vatandaşlık boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Karavardar (2012) yapmış olduğu çalışmada İstanbul ili içerisinde özel bir bankada çalışan 112 kişiye anket uygulaması yapmıştır. Çalışmada bilgi paylaşımı ile “çalışma ortamı, saygı durumu, destek durumu, adalet algısı, amirlerle ilişkiler, kendi durumundan memnuniyet ve kendi kendine öğrenme” değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmanın neticesinde bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan değişkenlerin “saygı durumu, destek durumu, adalet algısı ve amirlerle ilişkiler” olduğu ifade edilmiştir.

Köseoğlu vd. (2009) yaptığı çalışmada bilgi paylaşımı tutumu incelenmiş ve etkileyen faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma kamu hastanesinde görevli doktorlar üzerinde yapılmıştır. Doktorların bilgi paylaşımı davranışlarında “cinsiyet, yaş, pozisyon, unvan, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübe” faktörlerinin etkili olmadığı ifade edilmiştir.

Kulaklı (2005) yaptığı çalışmada yeni ürün geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının rolünü incelemiştir. İki farklı firmayı ele alan çalışmada yeni ürün geliştirmede bilgi paylaşımının ağırlığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Müşteri bilgisinin teknolojik altyapı imkânları ile organizasyonun tamamına yayılarak süreçlere uygulanmasının yeni ürün geliştirmede önemli bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Kutanis ve Mercan (2015) yapmış oldukları çalışmada TSK hastanelerinde görevli 412 hemşireyi örneklem olarak almışlardır. Çalışmada bilgi paylaşımı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiş olup analizler neticesinde değişkenlerin pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Morçin ve Morçin (2014) bilgi paylaşımını konaklama sektöründe incelemiştir. Araştırmalarında, uygulama alanı olarak, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 110 odalı ve 4 yıldızlı bir otel işletmesinin odalar bölümünü ve araştırmanın evreni olarak 43 kişi seçmişlerdir. Araştırmada bilgi paylaşımına zemin hazırlayan ortamların olması ile birlikte çalışanların bilgiye sahip oldukları sürece kendilerini güçlü hissettikleri ve bu nedenle yeni bilgiyi derhal paylaşma eğiliminde olmadıkları gözlenmiştir. Bu noktada araştırma evreni için bilgi paylaşımının önündeki en önemli engelin bireysel engeller olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneren vd. (2016) çalışmalarında Ankara ili mobilya sektöründe çalışan 210 kişiyi örneklem olarak almışlardır. Çalışmada bilgi paylaşımı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki incelenmiş olup yapılan analizler neticesinde değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Sözbilir ve Yeşil (2016) yaptıkları çalışmada Türkiye'nin ilk 500'ünde yer alan 274 firmada görevli toplam 456 yöneticiye anket yöntemi ile ulaşmışlardır. Çalışmada bilgi paylaşımı ile rekabetçi davranış arasındaki ilişki incelenmiş olup yapılan analiz neticesinde değişkenlerin pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Taş (2011) tarafından yapılan çalışma Kocaeli ili içerisinde 845 kişiye anket yönteminin uygulanması ile gerçekleşmiştir. Çalışmada bilgi paylaşımı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş olup yapılan analizler ile değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Turgut (2013) yılında tamamlamış olduğu doktora tezinde sağlık sektörünün işletmeleri olan hastanelerde sosyal sermaye ve örtölü bilgi paylaşımının yenilikçilik iklimine etkisini araştırmıştır. Çalışmada anket yöntemi ile 389 kişiye ulaşılmıştır. Örtölü bilgi paylaşımı ile sosyal sermaye ve yenilikçilik iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiş, yapılan analizler ile sosyal sermayenin örtölü bilgi paylaşımını ve yenilikçilik iklimini etkilediği, ayrıca bilgi paylaşımının yenilikçilik iklimi ile sosyal sermaye arasında aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Turgut ve Begenirbaş (2014) yaptıkları çalışmada Kütahya ili içerisinde yer alan lider porselen firmasındaki 111 çalışanı örneklem olarak almışlardır. Anket yönteminin uygulanmış olduğu çalışmada örtölü bilgi paylaşımı, sosyal sermaye ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi incelenmiştir. Bu üç değişkenin daha önce Turgut (2013) tarafından yapılan doktora tezi kapsamındaki ile benzer şekilde kendi aralarında pozitif anlamlı ilişkiye sahip oldukları ve örtölü bilgi paylaşımının sosyal sermaye ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görölmüştür.

Uğurlu (2016) yaptığı çalışmada sigortacılık sektöründe ve bireysel emeklilik alanında görevli 123 kişiyi örneklem olarak almıştır. Elektronik anket yönteminin uygulandığı çalışmada örtölü bilgi paylaşımı, sosyal sermaye ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkide değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilirken aynı zamanda örtölü bilgi paylaşımının sosyal sermaye ve iş performansı ilişkisine tam aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Yeniçeri ve Demirel (2007) yaptıkları çalışmada Bursa ili içerisindeki bir tekstil işletmesi çalışanlarını örneklem olarak belirlemişlerdir. Çalışma bilgi paylaşımını engelleyen faktörler arasında bireysel ve örgütsel faktörlerin çalışanlarca nasıl algılandığını ortaya koymaya çalışmıştır. Yapılan analiz neticesinde, “eğitim düzeyleri ve iş tecrübeleri ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında negatif, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile otoriter yönetim biçimi arasında ve bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile örgütsel engeller arasında pozitif” anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımına yönelik engellerin işletmenin yönetim biçimine bağlı olarak değiştii tespit edilmiştir.

Yörükoğlu vd. (2014) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı sorunlarının tedarik zincirlerinde neden olabilecek aksaklıkları ele almışlardır. Havacılık sektöründe yer işletmelerinin ele alındığı çalışmada eksik bilgi veya bilgi paylaşımının önündeki engellerin doğrudan tedarik zincirindeki aksaklıklara neden olduğu belirtilmiştir. Tedarik zincirindeki en önemli sorunlardan birinin gecikme olduğu ve sebebinin zincirde yer alan aktörlerin birbirlerinden farklı olan bilişsel haritalarının olduğu ve bu durumun istatistiki bir model yardımıyla aşılabileceği vurgulanmıştır.

b. Bilgi paylaşımı konusunda yapılan yabancı çalışmalar

Bilgi paylaşımı önündeki kültürel engellere odaklanan bir diğer çalışma Riviera-Vazquez (2009) tarafından Puerto Rico'da belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bilgi paylaşımı için sürdürülebilir bir çalışma ortamının nasıl olması gerektiğini ortaya koymayı hedefleyen çalışmada yönetici seviyesinde ve çalışan seviyesinde iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Buna göre yönetici seviyesinde engel teşkil etmeyen duygusal zeka, örgüt iklimi ve yönetici yorumu gibi değişkenler çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarını etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi paylaşımı önündeki kültürel engelleri inceleyen bir diğer çalışma ise McDermott ve O'Dell (2001) tarafından yapılmıştır. Çalışmada bilgi yönetim sistemlerini kendi kültürlerine uygun şekilde uygulamayı başaran şirketlerin iş sorunlarına pratik çözümler bulabildiği ve bilgi paylaşımını teşvik edebildiği ifade edilmiştir.

Bock ve Kim (2001) yaptıkları çalışmada Kore'de yer alan akmu kurumlarının 75 farklı departmanında görev alan toplamda 467 çalışanı örneklem olarak belirlemişlerdir. Çalışmada bilgi paylaşımı davranışını etkileyen faktörler örgütsel bağlamda belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bilgi paylaşımına yönelik temel belirleyicilerin iş birliği ve katılım beklentisi olduğu, ödül beklentisinin ise bilgi paylaşımı ile önemsiz derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Can (2013) Kuzey Texas üniversitesinde yapmış olduğu çalışmada Türk Polis Teşkilatı üzerinde bilgi paylaşma niyetinin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisini incelemiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlığın ve

adaletin bilgi paylaşma niyetiyle pozitif yönde önemli bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Chow ve Chan (2008) çalışmalarında örgütsel bilgi paylaşımında sosyal ilişkiler, sosyal güven ve ortak amaçların etkisini incelemişlerdir. Çalışmanın amacı sosyal sermayenin daha ileri gidebilmesinde örgütsel bilgi paylaşımının etkisini görmektir. Hong Kong'ta 190 yönetici üzerinde yapılan ankette sosyal ilişkilerin ve ortak hedeflerin bilgi paylaşma yönünde bireysel isteğe ve organizasyonel kültüre doğrudan katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Lin (2007) yapmış olduğu çalışmada Tayvan'da yer alan 50 farklı kurumdan 172 çalışanı örneklem olarak belirlemiştir. Yapısal eşitlik modelinin uygulanmış olduğu çalışmada motivasyon faktörleri ile bilgi paylaşımı ilişkisi incelenmiş ve aralarında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte bazı motivasyon faktörleri ile bilgi paylaşımı arasında önemsiz derecede ilişki olduğu da ifade edilmiştir.

Haddad ve Issa (2008) bilgi paylaşımını etkileyen faktörler inşaat firmaları üzerinde yaptıkları araştırma ile incelemişlerdir. Örgütsel kültür ve bilgi teknolojilerinin algılanan etkilerinin araştırıldığı çalışmada örgütsel kültürün güveni tesis etmede oldukça önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bilgi teknolojilerinin bilgi paylaşımını desteklediği ancak bilgi paylaşım niyetini etkilemediği ayrıca her bilgi türünün de bilgi teknolojileri vasıtası ile paylaşılamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Hassanzadeh (2014) yapmış olduğu çalışmada İran'da yer alan sigorta şirketlerinden 385 çalışan örneklem olarak belirlemiştir. Bilgi paylaşımı, lider-üye etkileşimi ve yaratıcı işe duyarlık ilişkisini inceleyen çalışmada bilgi paylaşımının değişkenler arasında kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hu ve Zhao (2016) Çin'de yüksek teknoloji hizmet sektöründe faaliyet gösteren 5 şirketin 274 çalışanına anket uygulaması yapmışlardır. Çalışmada bilgi paylaşımı, çalışan yenilikçiliği ve yaratıcılık öz-yeterliliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenlerin pozitif anlamlı ilişkiye sahip olduğu ve yaratıcı öz-yeterliliğin değişkenler arasında aracılık rolü olduğu ifade edilmiştir.

Husted ve Michailova (2002) bilgi paylaşımını farklı kültürel etkiler altındaki değişimini incelemişlerdir. Araştırmalarını batı ortaklı Rus şirketleri üzerinde yapan yazarlar, bilgi paylaşımının algılanan sosyal mesafe, hiyerarşik yapı ve resmi statüden oldukça etkilendiğini ifade etmektedirler. Buna göre fazla karmaşık olmayan bilgilerin dâhi çok katılımlı güven ortamı oluşturulmadan farklı kültürler arasında paylaşımının oldukça zor olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jacobs ve Roodt (2011) yaptıkları çalışmada Güney Afrika’da yer alan özel hastanelerin 530 hemşiresini örneklem olarak belirlemişlerdir. Bilgi paylaşımı, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, “örgüt kültürü ile bilgi paylaşımının pozitif anlamlı ilişki, bilgi paylaşımı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı ilişki ve bilgi paylaşımının örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında kısmi aracılık etkisi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jain, Sandhu ve Sidhu (2007) yılında bilgi paylaşımını Malezya’da Klang Vadisi İşletme Fakültesinde akademik personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada ele almışlardır. Bilgi paylaşımının önündeki engelleri ortaya çıkarmaya yönelik olan çalışma nihayetinde ise bilgi paylaşımını cesaretlendirici yöntemleri teşvik etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada bireysel olarak üretilen bilginin toplam sermayeye katkıda bulunabilmesi için paylaşılabilir olarak çoğaltılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bunun önündeki engellerin ve teşviklerin her bir şirket özelinde farklılık gösterebileceği bununla birlikte araştırmanın konusunu oluşturan akademik personelin bu konuda oldukça sert tutumlara sahip olduğu belirtilmiştir.

Khakpour, Ghahremani ve Pardakhtchi, (2009) örgüt kültürü ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi, bilgi paylaşımının önündeki kültürel engeller bağlamında ele almışlardır. Çalışmada bilgi paylaşımı önündeki örgütsel kültür engelleri ile ilgili bir model çıkartılmış ve açıklanarak bilgi paylaşımının zorlukları ifade edilmeye çalışılmıştır.

Lee (2001) yaptığı çalışmada Kore’de kamu sektörü çalışanları arasında 195 yöneticiyi örneklem olarak belirlemiştir. Bilgi paylaşımı, dış kaynak başarısı ve örgütsel yetenek ilişkisinin incelendiği araştırmada yapılan analizlerin neticesinde, “bilgi paylaşımı ile dış kaynak başarısı üzerinde pozitif anlamlı

ilişki, bilgi paylaşımının dış kaynak başarısı üzerinde etkisinde örgütsel yeteneğin arabulucu rolü ve ortaklık kalitesinin aracılık rolü” olduğunu tespit etmişlerdir.

Lee (2018) yaptığı çalışmada Kore’de 204 öğrenciyi örneklem olarak belirlemiştir. Yapılan çalışmada yoğun bilgi paylaşımı ile kaliteli bilgi paylaşımının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda beklentilerle paralel şekilde yoğun değil kaliteli bilgi paylaşımının bireysel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Lee vd. (2010) yapmış oldukları çalışmada Avusturalya’da 30 takım lideri 166 takım üyesi olmak üzere toplamda 196 çalışanı örneklem olarak belirlemişlerdir. Liderlik ve güven, bilgi paylaşımı, takım performansı ilişkisinin incelendiği çalışmada yapılan analizler neticesinde, “güvenin bilgi paylaşma isteği ile pozitif anlamlı, dolayısıyla liderlerin de takım performansı ile pozitif anlamlı” ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ma vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada Çin’de yer alan şirketlerden 309 çalışanı örneklem olarak belirlemişlerdir. Çalışmada etik liderlik, çalışan yaratıcılığı, öz-yeterlilik ve bilgi paylaşımı ilişkisi incelenmiştir. Anket yönteminin uygulandığı çalışmada yapılan analizler neticesinde, etik liderliğin çalışan yaratıcılığı ile pozitif anlamlı ilişkide olduğu ve bu ilişkide bilgi paylaşımı ve öz-yeterliliğin aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mittal ve Dhar (2015) Hindistan’da bilişim sektörü üzerinde yapmış oldukları çalışmada 348 yöneticiyi örneklem olarak belirlemişlerdir. Bilgi paylaşımı, öz- yeterlilik, çalışan yaratıcılığı ve dönüşümcü liderlik ilişkisinin incelendiği çalışmada anket yönetimi kullanılmıştır. Yapılan analizlerin neticesinde, “bilgi paylaşımının yaratıcı öz-yeterlilik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide arabulucu rolü” olduğu tespit edilmiştir.

Renzl (2008) yapmış olduğu çalışmada iki ayrı firmasdan toplamda 201 çalışanı örneklem olarak belirlemiştir. Güven, bilgi paylaşımı, kişinin eşsiz olma değeri, bilgiyi belgeleme isteği ve kaybetme korkusu ilişkisinin incelendiği çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, “yönetime güvenin kişinin eşsiz olma değerini kaybetme korkusunu azaltarak ve bilgiyi belgeleme isteğini geliştirerek bilgi paylaşımını artırdığı” tespit edilmiştir.

Riege (2005) tarafından yapılan çalışma bilgi paylaşımını engelleyen unsurları tanımlayan bir diğer çalışmadır. Riege bilgi paylaşımının önündeki engelleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olarak sınıflandırmıştır. Bu kategoriler altında engelleri sıralayan çalışma bu sayede bilgi paylaşımını uygulamaya çalışırken nereden ve nasıl başlanabileceğini ve nelere dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmeye çalışmıştır.

Hsu vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada sanal ortamlarda 274 kişiye elektronik anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada bilgi paylaşımı, güven, öz-yeterlilik ve kişisel sonuç beklentileri ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde tüm değişkenlerin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde etkili olduğu ve en önemli etkinin kimlik temelli güven değişkenine ait olduğu belirtilmiştir.

Srivastava vd. (2006) yaptıkları çalışmada ABD’de yer alan 102 otelin 550 yöneticisini örneklem olarak belirlemişlerdir. Anket yönteminin uygulandığı çalışmada yapısal eşitlik modeli ile analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde, “güçlendirilmiş liderliğin performansa etkisinin bilgi paylaşımı ve ekip etkinliği ile dolaylı olarak aktarıldığı” tespit edilmiştir.

Staples ve Webster (2008) yapmış oldukları çalışmada, bilgi paylaşımı, güven, görev bağlılığı ve sanallığın etkilerini incelemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, “görev bağlılığı durumlarında güven ve bilgi paylaşımı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki” olduğu tespit edilmiştir.

Van Den Hooff ve Van Weenen (2004) yapmış oldukları çalışmada iki firmadan toplam 1140 çalışanı örneklem olarak belirlemişlerdir. Bilgi paylaşımı, bilgisayarlı iletişim ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmada yapılan analizler neticesinde, “her iki faktörün de bilgi paylaşımının boyutları ile pozitif anlamlı ilişkisi” olduğu tespit edilmiştir.

Yang ve Farn (2009) çalışmalarında örtük bilgi, sosyal sermaye ve davranış kontrolü ilişkisini incelemişlerdir. Bilgi paylaşımın sosyal etkileşiminin doğal bir sonucu olduğu vurgulanan çalışmada güvenin bilgi paylaşım niyetini etkilediği ulaşılan sonuçlardan biridir. Paylaşılan bilginin değerinin ise bilgi paylaşma niyeti ile ters ilişki gösterdiği görülmüştür. Buna göre paylaşılan bilginin değeri yükseldikçe niyetin azalacağı söylenebilir. Kurum içi kontrolün bilgi paylaşımını olumlu etkilediği ifade edilen çalışmada bilgi paylaşma niyetinin davranışa

dönüşebilmesi için ise dış kontrol mekanizmasının devreye alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Yu vd. (2013) yaptıkları çalışmada Tayvan'daki kamu kurumlarında çalışan 403 kişiyi örneklem olarak belirlemişlerdir. Bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış ve örgütsel yenilikçi iklim ilişkisinin incelendiği çalışmada yapılan analizler neticesinde “bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasında pozitif anlamlı ilişki ve bu ilişkide örgütsel yenilikçi ikliminin arabuluculuk etkisi” olduğunu tespit etmişlerdir.

c. Bilgi Paylaşımı Türlerini İnceleyen Çalışmalar

Bilgi paylaşımının bir değişken olarak incelendiği yerli ve yabancı çalışmalarla birlikte literatüre bakıldığında bilgi paylaşımının farklı türlerini inceleyen çalışmalar ile de karşılaşmak mümkündür. Bu çalışmalardan bazılarını, “kişisel tavsiyeleşme ve elektronik belge kullanımı (Haas ve Hansen, 2007), biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımı (Zahra ve Diğ., 2007), bilginin peşine düşmek suretiyle ve bilgiyi hazır bulmak suretiyle bilgi paylaşımı (Cabrera ve Diğ., 2007), bilgiyi yenileyerek, bilgiyi değiştirerek ve bilgiyi üreterek paylaşma (Huysman ve Wit, 2003), bilgi edinerek, bilgiyi tekrar kullanarak ve bilgi üreterek paylaşma (Huysman ve Wit, 2004)” şeklinde sıralamak mümkündür.

Huysman ve Wit (2003) bilgi paylaşımının farklı türlerini yaptıkları çalışmalar ile derinlemesine incelemişlerdir. Bu çalışmalara göre bilgi paylaşımını üç temel aşamada incelemek mümkündür. Bu üç aşama, “dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme” şeklinde sıralanabilir. İlk aşama olan dışsallaştırmada öncelikle sahip olunan bilginin örgütsel öğrenmeye katkıda bulunması yani örgütsel bilgi sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanın sahip olduğu bilgi diğer çalışanlar ile paylaşım sürecine girer ve örgütsel düzleme geçmiş olur. Bu aşamadan sonra nesnelleştirme sürecine geçilir. Bu aşamada daha önce örgütsel düzleme geçen bilgi gerçeklik olarak kabul edilir ve artık objektif bir nesnelliği temsil eder. Son aşama olan içselleştirmede ise gerçeklik olarak kabul edilen bilginin çalışanların sosyalleştirilmesi amacı ile kullanımı söz konusudur. Bu kullanım neticesinde örgütsel düzeyde nesnel gerçeklik olarak kabul edilen bilgi çalışanlar tarafından içselleştirilmektedir.

Kavramsal çerçevesi ifade edilmeye çalışılan bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık ile olan ilişkisi ise literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Bilgi paylaşımı, bireyler arasındaki etkileşimin artırılmasına yol açarak farklı bakış açıları ve uzmanlıkların birleşmesini sağlar. Bu birleşme, yaratıcılığın temelini oluşturan çeşitliliği ve zenginliği sağlar. Örgütsel yaratıcılık, yenilikçi ve özgün fikirlerin geliştirilme süreci olup bilgi ve deneyimlerin etkin bir şekilde paylaşılmasıyla doğru orantılıdır (Schwartz, 2005: 507). Ayrıca, bilgi paylaşımı, örgüt içinde güven ve iş birliği kültürünü teşvik ederek, çalışanların risk almasını ve yeni fikirler denemesini kolaylaştırır. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılığı artırmak için bilgi paylaşımının sistematik olarak teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir (Bornemann ve Sammer, 2003: 21)

Diğer taraftan bu ifadeler literatürde yer alan ve bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi açıklayan teoriler tarafından desteklenmektedir. Sosyal Sermaye Teorisi, bilgi paylaşımının sosyal ağlar ve ilişkiler aracılığıyla gerçekleştiğini savunur. Bu teoriye göre, örgüt içindeki güçlü sosyal bağlar, bilgi akışını artırır ve yaratıcılığı teşvik eder (Bhandari ve Yasunobu, 2009: 490). Aynı şekilde, Bilgi Tabanlı Görüş teorisi de bilgi paylaşımının örgütün rekabetçi avantajını artırdığını ve yenilikçi kapasitesini geliştirdiğini öne sürer. Bu teoriler, bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığın temel unsurlarından biri olduğunu vurgulamaktadır (Curado ve Bontis, 2006: 372).

III.ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Bu bölümde öncelikle örgütsel yaratıcılığın ne olduğu literatürde yer alan tanımlamalar, kapsamının ne olduğu ve nelerden meydana geldiği anlatılmaktadır. Bu sayede örgütsel yaratıcılıkla ilgili genel bir fikir verilmeye çalışılmıştır. Bunu takiben örgütsel yaratıcılığın aşamalarına geçilmiştir. Bu bölümde ne tür bir sürecin sonunda örgütsel yaratıcılığa gelinir, nasıl gelişim göstermiştir gibi sorular cevaplanmaktadır. Aynı zamanda yaratıcılığın ortaya çıkması için kullanılan teknikler yaratıcılığın nitelikleri ve yaratıcı bir örgütün sahip olduğu özellikler açıklanarak örgütsel yaratıcılıkla ilgili bilgi düzeyi derinleştirilmeye çalışılmıştır. Devamında örgütsel yaratıcılığı etkileyen unsurlara yer verilerek pozitif ve negatif etkenler, yaratıcılık önündeki engeller ve bu engellerin bileşenleri, yaratıcılığa neden olan değişkenler ifade edilmeye çalışılmıştır. Yaratıcılık ayrıca örgütsel yapı ile karşılaştırılarak örgütlerin sahip oldukları yapı ile ilişkisi özellikle bürokratik örgüt yapısı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Aynı zamanda yaratıcılığın negatif çıktıları olabileceği ve bunun hangi durumlarda gerçekleşebileceği şematik bir gösterimle ifade edilerek konuya farklı ve kısa bir not ilave edilmiştir. Literatürde yer alan ve bu alanda referans olarak kabul edilen, butezin hazırlanmasında ve literatürde yer alan bir çok çalışmanın da kaynakçasında yer alan en fazla atıf alan yaratıcılık teorileri incelenerek olabildiğince sade şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır. Son olarak ise ilk bölümde olduğu gibi literatür taramasına yer verilmiş ve bu alanda yapılan yerli ve yabancı çalışmalar özet olarak anlatılmıştır.

A. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkarılması için iş ortamının gerekli şekilde düzenlenme ihtiyacını fark eden yönetici ve bu alanda çalışma yapan akademisyenlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Her iş kolu için uygun olmamakla birlikte özellikle rekabetin yoğun olduğu ve belirsiz zamanlar geçirilebilen sektörlerde yaratıcı yeteneğe sahip bir örgüt yapısı bu dönemlerden

en az hasarla çıkabilmek adına sahip olunması gereken bir özellik olarak görülmektedir(Yılmaz, 2021; 705).

Teknolojinin hızla gelişmesi birçok sektörde rekabetin yoğun hale gelmesindeki en önemli etken olmuştur. Bu değişim ise yeni fikirler ve yaratıcılıktan beslenmektedir. Birey zihninde yer alan fikirlerden bulunduğu şartlar itibari ile kullanabilecekleri arasında mevcutta bulunan bağlantıları yeniden yapılandırıp bir süreç geliştirebilmektedir. Yaratıcılık tam olarak bu noktada doğuyor demek mümkündür. Buradaki doğuş duysal ve düşünsel faaliyetlerin neticesinde meydana gelmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan fikir, hizmet, ürün veya süreç bireyler tarafından karmaşık sosyal sistemler içerisinde üretilmekte ve bu duruma yaratıcılık denilmektedir (Canbolat ve Öge, 2019: 120). Bu noktada bireyin kullanmış olduğu duysal ve düşünsel faaliyetlerin temel taşının bilgi olduğunu tekrar belirtmekte fayda olduğunu düşünmekteyiz. Dolayısıyla yaratıcılık yapıtaşısı bilgi ve bu bilginin doğru şekilde yönetilmesi olan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu durum günümüzde büyüyen örgütler ile birlikte modern bilgi sistemlerinin kullanılmasını zorunlu kılmış ve bilgiden elde edilen faydanın maksimize edilerek rekabette avantaja dönüştürülmesi için yaratıcılığa olan ilgiyi artırmıştır denilebilir. Artan ilgi neticesinde yapılan çalışmaların sayısı da artmış ve örgütsel yaratıcılık farklı boyutları ile incelenmiştir. Farklı sınıflandırmaları olmakla beraber örgütsel yaratıcılığın (ÖY) bireysel düzeyde başlayıp gruplara daha sonra toplumsal ve yönetsel düzeye ulaştığını söylemek mümkündür (Fidan, 2018: 40).

1. Yaratıcılığın Tanımı

Örgütsel yaratıcılığın detaylı tanımlamalarına yer vermeden önce yaratıcılıkla ilgili tanımın netleşmesi adına bu bölümde literatürde yer alan yerli ve yabancı kaynaklardan derlenen tanımlamalardan bazılarına yer verilecektir.

Yönetim alanında yaptığı çalışmalar ile referans kabul edilen F. Taylor'a göre yaratıcılık bir fikrinsel süreçtir. Bu süreç yeni ve kabul edilen fikirlerin ortaya çıkması ile gerçekleşir (Budak, 2004: 591). Benzer bir tanıma göre yaratıcılık bir dönüşüm sürecidir. Bu süreçte mevcut ürünler farklı benzersiz ürünlere dönüşmektedir (Yılmaz, 2010: 50). Bir başka tanımda yeni ve farklı bir işlem veya ürün ortaya koymak yaratıcılık olarak ifade edilmiştir (Erdoğan, 2006: 95).

Bu tanımlamalarda da ortak olarak görüldüğü üzere yaratıcılık bir sonuç değil süreçtir. Yenir ürünleri, fikirleri gerektiren bir süreçtir (Çetinkaya, 2021: 233).

Yaratıcılığın tanımlarında geçen yeni bir ürün, fikir geliştirme ifadesi yaratıcılığın icat veya buluş ile kavramsal olarak karıştırılmasına neden olabilir. Aynı zamanda yaratıcılıkla ilgili olarak genel kanı bir şeyin yoktan var edilmesidir. Bu noktada belirtmek gerekir ki birey herhangi bir şeyi yoktan var edebilme gücüne sahip değildir. Düşünülen ve ortaya konulan fikirler tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere var olan fikirler arasında daha önce fark edilmeyen veya yeni bir bağlantının kurularak ortaya çıkarılmasıdır. Yani aslında mevcut duyu ve düşüncelerin daha önce olmadığı şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Daha önce başkasının fark etmediği şekilde zihinde depolanan fikirlerin arasında yeni ilişkilerin görülmesi olarak da tanımlanmaktadır (Yılmaz ve İraz, 2013: 832). Demirci (2007)'ye göre eski düşüncelerin sentezlenerek bu düşüncelere yeni kimlik kazandırılmasıdır.

Mevcut durumda çözüme ulaşabilmek adına gelen önerilerin farklı şekilde ele alınması bu önerilere farklı şekilde bakabilme yeteneğidir, yaratıcılık (Ceylan ve Savi, 2003: 3). Yeni ve iyi ürünler, fikirler, hizmetler üretebilmektir (Özçen, 2005: 43). Yeni fikirlerin geçerli olduğu ve geliştirildiği fikirsel bir süreçtir (Derin ve Demirel, 2011: 11). Mevcut ürünlerin benzeri olmayacak şekilde dönüştürüldüğü, yeni ve farklı bir şey yapmaktır (Erdoğan, 2006: 98). Yaratıcılık, birlikte çalışan bireylerin gruplar halinde veya bireysel olarak yeni fikirler olarak üretmesidir (Kwasniewska vs Necka 2004: 188). Alışık olunmayan tarzda bir algı olması, standartlaşmış ve geleneksel olarak kabul edilen düşüncelerin dışına çıkmaktır (Yahyagil, 2001: 11). Balay (2010) benzer bir tanımlama ile yaratıcılığı gidilen yolun dışına çıkma, deneyime açık ve kalıplardan kurtulma olarak ifade etmiştir. Örgütsel yaratıcılığa kapı açtığı söylenebilecek farklı bir tanımda ise yaratıcılık, çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşması ve ileri bir boyut olarak örgütsel bilgiye dönüşmesi ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Chang ve Chiang, 2007: 7). Bu tanımlamada yaratıcılık bilginin paylaşılması ve örgütsel düzeye ulaşması ile ilişkilendirilmiş bu anlamda diğer tanımlardan farklı olarak örgütsel açıdan ele alınmıştır.

Çekmecelioğlu (2007)'ye göre yaratıcılık bireyin kendi kültüründe geçerli kabul edilen yeni bir ürün ortaya koyma, bir soruna çözüm bulabilme

kapasitesidir. Bu tanımda dikkat çeken bir nokta yaratıcılığın bireyin kendi özelliklerinin yanında içerisinde bulunduğu kültürün özellikleri ile de ilgili olduğudur. Bu durum yukarıda yer alan bazı tanımlamalarda da “geçerli” ifadesi ile işaret edilmiştir. Geçerli olma bu anlamda bulunulan kültür tarafından kabul edilme olarak değerlendirilebilir. Örgüt çevreden bağımsız olarak düşünülemeyeceğinden örgüt için başarı faktörü olarak ve yeniliklerin ortaya konmasını sağlayan fikirlerin temelini oluşturması anlamında yaratıcılık hayati rol oynamaktadır (Dewett ve Gruys, 2007: 85). Yaratıcı düşünce bireysel ve örgütsel açıdan, değişen ve gelişen günümüz dünyasında hızla önem kazanmaktadır (Usta ve Ünsar, 2015: 227).

Yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımlamaların birçoğunda yaratıcılığa bireysel düzeyde yaklaşılmaktadır. Bu durum örgütsel yaratıcılıkla ilgili teorilerde de yer almaktadır. Örgütsel yaratıcılığın, bireysel ve küçük gruplarda başlayan yaratıcılığın örgüt düzeyine çıkması ile meydana gelmesi, bu tanımlamalarda bireye odaklanılmasının sebeplerinden birisi olarak kabul edilebilir. Yaratıcılık kavramı bireysel tanımı ile birlikte tanımın içerisinde gizli olarak örgütsel süreçleri de ifade etmektedir. Nitekim tanımlarda geçen yeni bir ürün ortaya çıkarma örgütsel bir süreç olarak düşünülebilir. Bu anlamda yaratıcılık “*değişik boyutları olan bilişsel ve davranışsal bir süreç*” olarak tanımlanabilir (Dursun ve Kavak, 2021: 16).

Yaratıcılık ile ilgili bireysel boyut itibari ile ele alındığında temelde iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki yaratıcılığın doğuştan gelen bir yetenek olduğudur. Diğer görüş ise yetenek olarak tabir edilebilecek olan bu kavramın sonradan edinilebildiğidir. İkinci görüş yaratıcılığı bir deneyim ve beceri bileşeni olarak görmekte dolayısıyla sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. İlk görüşte ise yaratıcılık bir yetenek ve yatkınlık olarak ele alınmış ve genetikle ilişkilendirilmiştir. İkinci yaklaşımda normal düşünme süreçleri gelişime uğrayarak yaratıcı düşünme haline gelmektedir (Türker, 2013: 93-94).

Yaratıcılıkla ilgili buraya kadar yer alan tanımlamalara bakıldığında en fazla tekrar eden ortak ifadelerin, yeni fikirler, sıra dışı olma, farklılık, geçerli olma ve özgünlük olduğu söylenebilir. Aynı şekilde tam karşıdan bakılacak olursa yaratıcılığın olabilmesi için alışılmış şeylere, standartlaşmaya, tekrar eden süreçlere, sınırlamalara ve sıkı kurallara yer verilmediği söylenebilir (Sart, 2020:

42). Bu tanımlamalar örgütsel yaratıcılık açısından değerlendirildiğinde ise tanımlarda geçen kavramların çalışanlar tarafından paylaşılması neticesinde yayılması ve bu paylaşımın yönetilmesi ile örgütsel düzeyde farklılıklar ortaya konması ile örgütsel yaratıcılığın gerçekleşeceği söylenebilir (Akan, 2017: 17).

Tanımlardan da yola çıkarak anlaşılabileceği üzere yaratıcılığın bir kültür olarak yerleştiği iş ortamlarında çalışanların kendilerini özgür hissedebildiği, risk alabildiği, cesur davranabildiği ve risk almaktan çekinmediği bu sayede karşılaşılan problemlere karşı farklı yöntemler ve özgün düşünceler üretebildiği söylenebilir (Simonton, 2000: 287). Benzer şekilde fikir üretme kapasitelerinin yüksek olduğu ve öz güvenli davrandıkları da eklenebilir.

Yaratıcılık yukarıda yer alan tanımlarda bütün olarak ele alınmış ve türlerine ayrılmamıştır. Bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel yaratıcılığın tanımına yer vermeden önce yaratıcılığın türleri hakkında bilgi verilmesi bu anlamda yapılan hazırlığı tamamlayıcı olacaktır.

Yaratıcılık, bireysel, grup, yönetsel, örgütsel ve toplumsal olacak şekilde farklı türlere sahiptir. Bu türler her biri bir diğerinin içerisinde yer alan bileşenler olarak tanımlanabilir. Bireysel yaratıcılık bireyin kendisi ile ilgili durumu ifade eder ve yaratıcılığın başladığı nokta olarak kabul edilebilir. Grup yaratıcılığı bu bireylerin ait oldukları veya ortak bir paydada buluştukları bir grubun yaratıcılığı ile ilgilidir ve örgütsel yaratıcılığın yapı taşıdır. Örgütsel yaratıcılık, çalışanların süreç, ürün ve hizmetlerde özgün fikirler sunması olarak tanımlanabilir (Çelik vd., 2014: 103). Yönetsel yaratıcılık, örgüt içerisinde çalışanların yaratıcılık yetisini kazanmasını ifade eder. Çalışanlara yaratıcılık yeteneğini kazandırmak ile ilgilenir (Genç 2007: 26). Toplumsal yaratıcılık ise gerek bireye gerek gruplara gerek de örgütlere yaratıcı fırsatları sunabilecek uygun toplumsal ve çevresel koşulların oluşturulmasını ifade eder (Sart, 2020: 44).

2. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı

Örgütsel yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımlamalarda kavramsal açıklama yapılırken bazen açıklamaya çok kısa yer verilmiş ve özelliklere, etkileyen faktörlere ve örgütsel yaratıcılığın sürdürülmesi için gerekli şartlara değinilmiştir. Örgütsel yaratıcılığın kapsamı, etkilendiği faktörler, özellikleri gibi alt başlıklarına ileride daha detaylı şekilde yer verilecek olup bu başlık altında

yazarların kavramı ele alış biçimini ifade etmesi ve farklı boyutları hakkında fikir sahibi olunabilmesi adına bu kısımlar tanımlamalardan ayrı tutulmamış kısaca değinilmiştir.

Woodman, Sawyer ve Griffin örgütsel yaratıcılık alanında ilk dönemlerde geliştirmiş oldukları teori ile bilinmekte ve bu alanda referans olarak kabul edilmektedir. Woodman vd.'e göre örgütsel yaratıcılık karmaşık sosyal sistemlerde çalışanların ortaya çıkardıkları mal, hizmet, fikir ve/veya süreçtir. Yaratıcı bir niteliğe sahip olmak rekabetçi ve belirsiz ortamlarda yer alan firmalar için önemli bir avantajdır. Hata ve deneme süreçlerinde riskler göze alınarak yaratıcılığın gelişimi örgüt içerisinde desteklenmeli, hatanın başarıya yol açan tecrübeler olduğu unutulmamalıdır (Çiçek, 2011: 47).

Shalley ve Gilson (2004)'a göre örgütsel yaratıcılık yaratıcı düşüncenin örgütsel süreçlerde kullanılmasıdır. Örgütsel yaratıcılığın önemli bir faktörü ise açık politikadır. Bu politika tüm süreçlerin şeffaf şekilde gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel yönetim şeffaf politikalar ile güçlenebilir (Zhou ve George, 2001: 691). Bununla birlikte örgütsel yaratıcılık için yaratıcı düşünce sahip çalışanlar, bu çalışanların istihdamının sürdürülebilmesi için çalışanların iş tatmini ve verimliliğinin takip edilmesi gerekmektedir (Koestner ve Walker, 1999: 104). Aynı zamanda özgür düşünce, ileri görüşlülük, ısrarlı olma, azim, yüksek kültür seviyesi, hoşgörü ve cesaret çalışanlarda yaratıcılığın oluşması ve örgütsel yaratıcılığın tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Amabile, 1996: 247). Yaratıcılık alanında yaptığı çalışmalar ile hemen her çalışmada yer alan Amabile'in belirttiği üzere örgütsel yaratıcılık ifade edilen kavramlardan bağımsız olarak düşünülemez. Yaratıcılık tanımlarında yer aldığı üzere bu kavramlar yaratıcılığı oluşturan bileşenler olarak ifade edilmektedir (Özbek ve Cengiz, 2021: 27).

Örgütlerin gelişebilmesi yaratıcılık ile ilişkilendirilmektedir. Tüm işlerde gerekli bir unsur olmamasına karşın ihtiyaç duyulduğunda sahip olduğu potansiyelin tam olarak hesaplanamaz oluşunun da etkisi ile kurtarıcı olarak görülebilmekte ve büyük önem atfedilmektedir. Özellikle rekabette hemen her seviyede eşit koşullara sahip firmalar arasında farklılaşmanın ve avantaj elde etmenin en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Baştürk, 2021: 77).

Yaratıcı düşünce örgütlerde bir ironiye sebep olabilir. Bir taraftan geleceği ön görmek isteyen ve bu durumu kontrol altında tutmak isteyen örgüt yapısı diğer taraftan yaratıcılığın doğal sonuçları olarak anlaşmazlıklar, zıtlıklar, çatışmalar, tartışmalar ve mevcut düzenin değişimi için çabalayan çalışanlar ile uğraşmak bu iki taraf arasında bir denge oluşturmak zorundadır (Zhou ve George, 2003: 545). Bu dengeyi sağlayabilen ve yaratıcı bir iş ortamını çalışanlarına sunabilen örgütler, çalışanlarını aynı zamanda benzersiz bir çalışma deneyimi sunmaktadır (Matthews, 2008: 95). Bu deneyim çalışanların, içleri enerji dolu olan zihin kanallarının açık şekilde ve coşkuyla çalışmalarını sağlar (Philips, 2007: 163). Bu çalışma ortamının çalışanları etkilediği gibi çalışanlarda bulundukları örgütü etkileyerek, verimin artmasına (Sehat, 2010: 2280), adaptasyon yeteneğinin yükselmesine, rekabet gücü kazanılmasına ve örgütün kendi içerisinde organize olma yeteneğinin artmasına neden olmaktadır (Akdemir, 2008: 224).

Kazanjian vd. (2000)'e göre örgütsel açıdan yaratıcılığın entelektüel ve pratik olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. Entelektüel yönü fikrin oluşumunu, pratik yönü ise fikrin eyleme geçirilmesi aşamasıdır. Örgütler için hayati öneme sahip olan yaratıcılık, bireyin ve örgütün düşünsel faaliyetlerin harekete geçerek entelektüel kapasitede hareketliliği sağlarken bu fikirlerin eyleme geçmesi ile yeni değerler üretilmesini sağlamaktadır (Dewett ve Gruys, 2007: 85).

Örgütsel yaratıcılık kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı ve yetenekleri, bilgi yönetimi ve fiziksel sınırlar itibari ile ilerlemeyi bu sınırların ötesine geçebilmeyi gerektirebilir (Karakuş, 2018: 32). Yaratıcılık, yenilikçiliğin temeli olarak düşünüldüğünde işletmenin gelecek vizyonu için temel teşkil eder ve bugünden bakıldığında gelecekteki işletmenin şekillenmesinde rol oynayabilir (Karakuş, 2014: 73). İşletmenin geleceğinde oynadığı bu rol itibari ile yönetilmesi hayati önem taşımakta dolayısıyla yöneticilere stratejik roller düşmektedir (Derin ve Demirel, 2011: 79). Yöneticilerin yaratıcılık için uygun bir örgütsel iklimi sağlayabilmesi, örgütün kademelerinden beklentilerinin şeffaf ve sistemli yönetilebilmesi bu rollerden bazılarıdır denilebilir. Bu noktada yöneticilerin rolleri ve çalışanların ürettikleri değerlerin beklentiler doğrultusunda olması ve paydaşlar tarafından kabul edilebilir olması gerektiği de unutulmamalıdır (Koch vd., 2018: 156).

Örgütsel yaratıcılığın bireylerin ve sonrasında bireylerin oluşturduğu grupların yaratıcılığının toplamından meydana gelmesi, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkarılması ve artırılmasında ön şart olarak bireysel yaratıcılığın teşvik edilmesini getirmektedir. Yaratıcılığın tanımlarında da yer aldığı gibi bireysel yaratıcılık da olmazsa olmaz değişken özgür düşüncedir (Cengiz vd., 2007: 6). Bu nedenle örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkışı en temelde öncelikle çalışanların özgürce düşünebilmesi ve bu düşünceleri ifade edebilmesine bağlıdır. Yaratıcılığın zamanla azalmaması ve sürdürülebilmesi için ise ortaya çıkan fikirlerin sistemli şekilde değerlendirilmesi, denenmesi, çalışanlara yetki verilmesi ve otonomi sağlanarak çalışmalarının devam ettirilmesi önem arz etmektedir (Mumford, 2000: 314).

Çalışanların bulundukları kademeler fark etmeksizin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamak, özgür düşüncelerinin önünü açmak, kendilerine olan inanç ve güvenin hissettirilmesi, güçlü bir iletişimin sağlanması, iş ortamını güvenli çalışma şartlarını emniyetli hale getirmek ve çalışanların duygu durumlarını yönetebilmek örgütsel yaratıcılığın başarılı şekilde yönetilmesinin önemli kilit noktaları olarak görülebilir (Özmen ve Gündüz, 2021: 551).

Başarılı bir örgütsel yaratıcılık yönetim sürecinin çıktısı yaratıcı ürün, fikir ve süreçlerdir. Değerli birer sonuç olarak görülen bu çıktılar yukarıda belirtilen, çalışana karşı olan tutumların geri dönüşleridir denilebilir. Bu noktada yaratıcılığın çıktıları ile ilgili olarak literatürde geçen üç ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekler fikir akıcılığı, yenilik ve uygunluktur. Kısaca belirtmek gerekirse fikir akıcılığı, fazla sayıda fikir üretebilme kabiliyeti; yenilik, fikrin özgünlüğü; uygunluk ise fikrin uygulanabilirliğini ifade etmektedir (Cengiz, Acuner, Baki, 2007: 7).

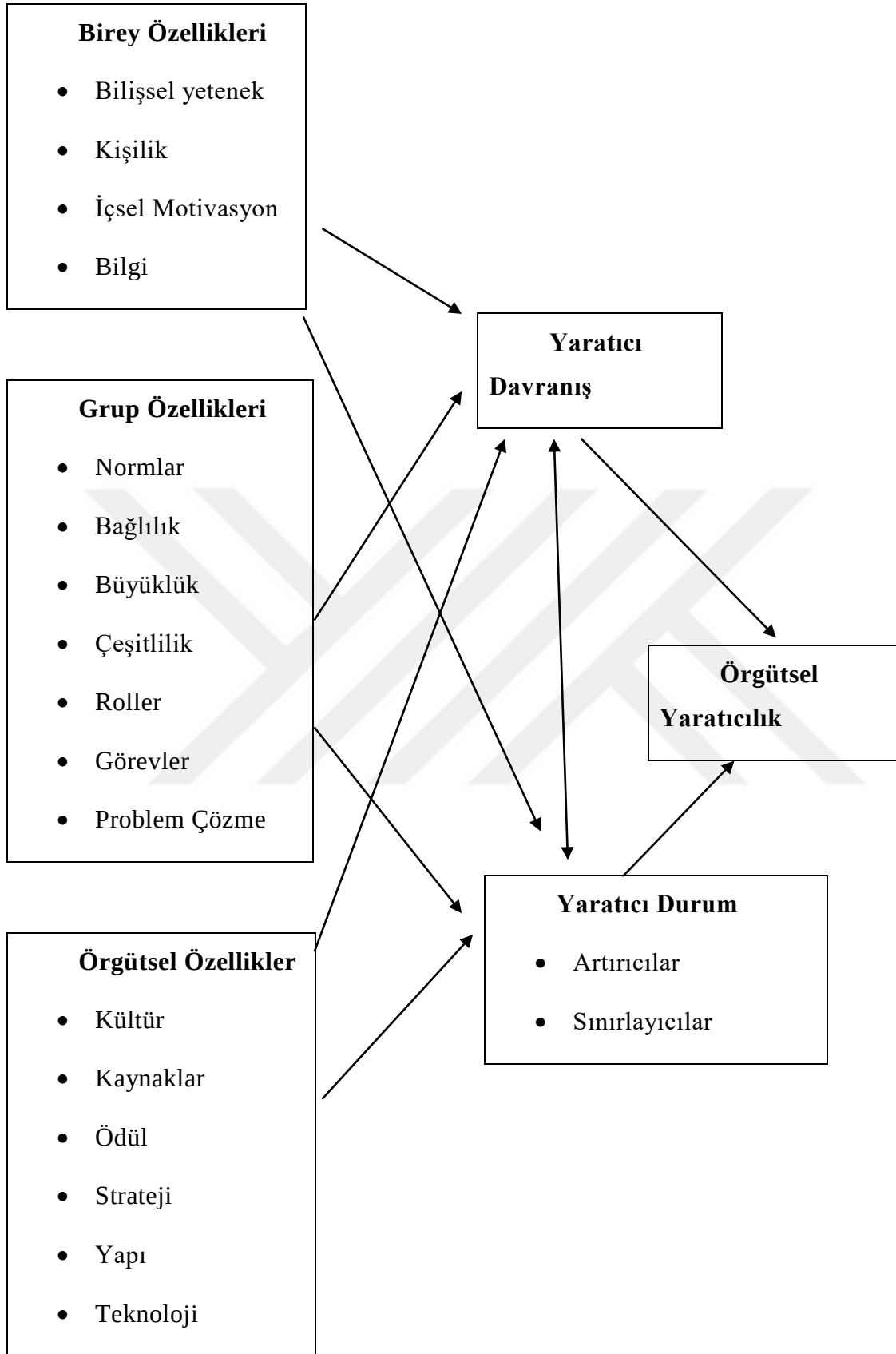
Örgütsel yaratıcılık tanımlamalarda yer aldığı üzere kendisini oluşturan bileşenleri ile etkileşim halindedir. Aynı zamanda birçok yakın kavram ile de etkileşim halinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kapsamının incelenmesi, niteliklerinin ve bileşenlerinin ortaya konması yapılan tanımlamaların zihinsel karşılığını bulması açısından önemli olabilir. Sonraki bölümlerde bu konular açıklanırken örgütsel yaratıcılığın tesis edilmesi için gerek şartlar ve etkileşimde olduğu faktörler de incelenecektir.

3. Örgütsel Yaratıcılığın Kapsamı

Örgütsel yaratıcılığa atfedilen önemli ve ekonomik bakış açısına sahip olan değerlerden birisi rekabet avantajı sağlamasıdır denilebilir. Dolayısıyla yaratıcılık örgütsel bağlamda ele alındığında rekabetin şartlarına göre sunabileceği avantajlar itibari ile incelenmekte ve kapsamı belirlenmektedir. Küreselleşme, yaratıcılık, yenilik, sürekli öğrenme, güçlendirme gibi kavramları yönetimin ana eksenine haline getirmiş, organizasyonların hayatta kalabilmeleri için bu kavramlara kilit roller yüklemiştir (Akan, 2017: 82). Yaratıcılıkla ilgili çalışmalar incelendiğinde kapsamının bu kavramlar itibari ile şekillendiği ve kendisine atfedilen değer örgütün sürdürülebilirliği dolayısıyla hayatta kalabilmesi ile ilgili olduğu görülebilir.

Yaratıcılık bireysel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bir eylem olarak düşünülebilir. Bu eylem bireysel düzlemde sonra gruplara ve nihayet örgüte ulaşmaktadır. Bireysel yaratıcılık daha çok motivasyon, yetenek, deneyim, zihinsel kapasite gibi özellikleri kapsamaktadır. Bununla birlikte grup yaratıcılığı incelendiğinde grupta yer alan bireyler arası iletişim, koordine çalışabilme becerisi, iş birliği yeteneği ve ast üst ilişkisi gibi kavramlar ile karşılaşılmaktadır (Çekmecelioğlu 2002: 12). Örgütsel yaratıcılık ise hem bu kavramların her birine örgütsel düzeyde sahip olmakta hem de kendisini oluşturan bileşenler olması nedeni ile bireysel ve grup yaratıcılığı özelliklerini kapsamı içerisine dahil etmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılık incelenirken bireysel, grupsal ve örgütsel faktörler birlikte incelenmekte yaratıcılık aşamaları teknikleri ve nitelikleri bu üç bileşen kapsamında ele alınmaktadır (Akan, 2017: 83).

Woodman, Sawyer ve Griffin'e göre örgütsel yaratıcılık incelenirken, yaratıcı durum ve davranış, birey, grup ve örgütsel özellikler ile birlikte ele alınmalıdır. Bu unsurların arasındaki ilişkiyi anlamak örgütsel yaratıcılığı anlamak için oldukça önemlidir. Yazarlara göre yaratıcılık bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılığın bir sentezidir. Aşağıdaki şekilde sıralanan unsurların birbirleri ile olan ilişkisi incelenmektedir.



Şekil 2. Birey, Grup ve Örgüt Özellikleri ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Kaynak: (Çekmecelioğlu 2002: 14)

Modele göre örgütsel yaratıcılık birey, grup ve örgütsel özelliklerinin bir fonksiyonudur. Temelde bireyin yaratıcı olması ile başlayan süreçte bireyin yaratıcılığının sağlanmasında organizasyon ile arasındaki psikolojik kontratın önemi vurgulanmaktadır. Psikolojik kontratı çalışan ile organizasyon arasında karşılıklı beklentiler olarak nitelemek mümkündür. Çalışanın emek ve zamanını iş için harcarken karşılığında ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemesi, organizasyonun ise verdiği ücret ve yan haklar neticesinde çalışanlardan beklentide bulunması bu beklentilerin kapsamını oluşturmaktadır. Çalışandan beklenen yaratıcı davranış da bu beklentilerden birisi olup aynı zamanda çalışanlar için ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlardan birisidir denilebilir (Çekmecelioğlu 2002: 14).

B. Yaratıcılığın Bileşenleri

Örgütsel yaratıcılığın tanımlarında ve kapsamı incelenirken ifade edildiği gibi örgütsel yaratıcılık bireysel, grup ve örgütsel yaratıcılık bileşenlerinin bütününden meydana gelmektedir. Nitekim yaratıcılık örgütsel boyuta ulaşmadan önce bireysel boyutta başlar ve sonrasında grup yaratıcılığına dönüşür. Bu bölümde bu bileşenler ayrıntılı olarak incelenecektir.

Yaratıcılık kavramının bileşenleri birey, grup ve örgüt olarak sıralanmakla birlikte, genel olarak bireysel ve örgütsel yaratıcılık başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Yönetim literatüründe bireysel yaratıcılık çalışanın kendi yaratıcılığı açısından incelenirken, örgütsel yaratıcılık da birey yaratıcılığı yöneticiler ve örgütsel faktörler tarafından örgütün bütününe yansıtılmaya çalışılmaktadır. İncelenen süreç de bu yansıtılma sürecidir. Örgütlerin bireyler tarafından oluşturulması ve yine bireyler tarafından yönetilmesi nedeniyle yaratıcılık örgütsel boyutta da incelenmektedir dnilebilir (Akan, 2017: 90).

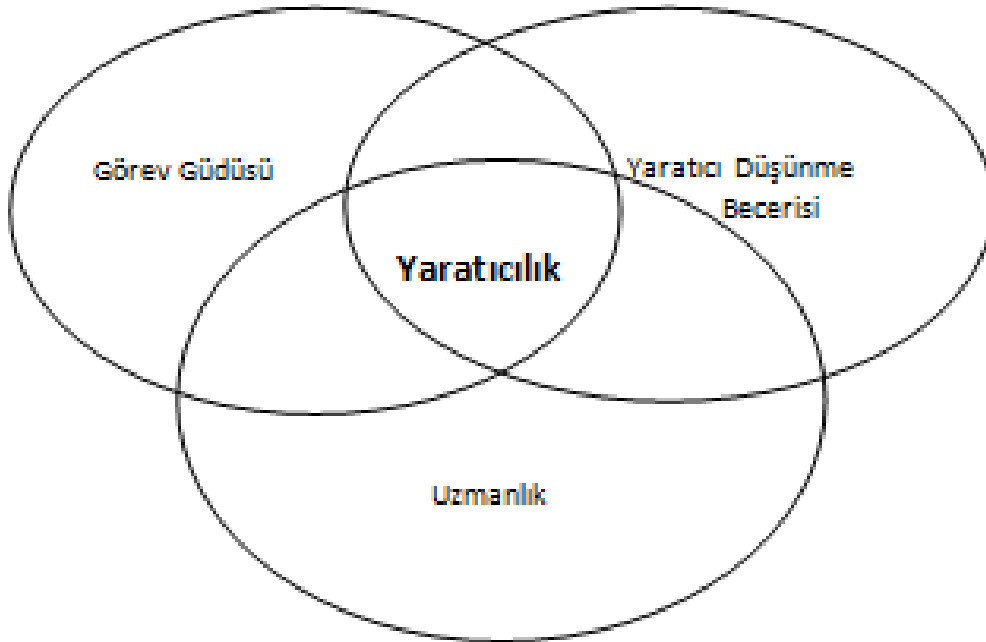
1. Bireysel Yaratıcılık

Hemen her birey belirli bir alanda uzmanlık kazanabilecek ve o alanda farklı bir bakış açısı geliştirerek yeni fikirler üretebilecek beceri ve yeteneklere sahiptir. Kişinin kendini gerçekleştirmesinin vermiş olduğu motivasyon ile insan ilgisi ve yeteneği olan alanlarda araştırmalar yapmak ve öğrenmekten haz duyar. Bireylerin kendilerini, hayallerini gerçekleştirmek için yaptıkları araştırmalar,

alışmalar, yeni bir buluş bulma çabaları kendilerini bulundukları sosyal çevrelerinde bilinen, faydalı, ihtiyaç duyulan bireyler yapmaktadır (İmamoğlu vd., 2004: 172).

Yaratıcılığın bileşenleri Amabile (1997)'in ortaya koymuş olduğı teoriye göre yaratıcı düşünme becerisi, görev güdüsü ve uzmanlıktır. Bu üç kavramın kesiştiğı noktada yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık hemen her yaratıcılık türü için temel teşkil eder. Yaratıcı düşünme becerisi kişinin kendisi ile ilgili olup değışkendir. Öz disiplin, özgür düşünebilme, riske yatkınlık, sabırlı olma, cesaret gibi özelliklerin yaratıcı düşünce becerisinde etkili olduğı düşünülmektedir. Aynı zamanda yaratıcı düşünce becerisinin entelektüel birikimin artırılması ve zihinsel esneklik kazanılması ile geliştirilebileceğı ifade edilmektedir (Akan, 2017: 90). Görev güdüsü ise içsel ve dışsal motivasyonla bağlantılı olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. İçsel motivasyon bireysel mücadele, ilgi ve eğlence gibi faktörlerle ilgili iken; dışsal motivasyon, hedeflere ulaşma, takdir edilme gibi faktörlerle ilgilidir. Dolayısıyla bu faktörlerde yaşanan değışimlerden etkilenir (Amabile, 1997: 42).

Uzmanlık, görev güdüsü ve yaratıcı düşünme becerisinin kesişiminde meydana çıkan yaratıcılık aşğıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 3. Yaratıcılığın Bileşenleri

Kaynak: (Amabile, 1997; 43)

İçsel ve dışsal motivasyon ile ele alınan görev güdüsü kişisel özellikler olan azim ve merak sonucu veya yöneticiler tarafından ortaya konabilecek eğitim ve etkinlikler ile geliştirilebilir. Uzmanlık için ise konusunda uzmanlaşmış kişilerin fikirlerinin her zaman değerli olduğu söylenebilir. Yaratıcı düşüncenin gelişebilmesi ise bireysel çabalar ile olduğu kadar iş ortamında kullanılan teknikler ile de artırılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin örgüt iklimi içerisindeki yöntem ve uygulamaları ile yaratıcılığı etkileyebileceği söylenebilir (Karakuş, 2014: 75).

Literatürde yaratıcı birey için sıralanan birçok özellik bulunmaktadır. Bireysel yaratıcılığı inceleme noktasında yaratıcı olduğu düşünülen bireylerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Marşap, 1999: 59);

- Fikir üretebilme kapasitesinin fazla olması,
- Derin anlayış ve duyarlı olma,
- Araştırma ve merak isteği,
- Bilişsel esneklik ve değişim özelliğine sahip olma,
- Sentez yeteneği,
- Analiz yeteneği,
- Değerleme, yorum ve kontrol yeteneğine sahip olmak.

Barker (2002)'a göre ise yaratıcı bireyin sahip olması gereken özellikler şunlardır;

- Estetik bakış açısı ile karmaşık ilişkileri basitleştirebilme,
- Problem çözme yeteneği ve isteğine sahip olma, yanıtız kalan sorulardan rahatsızlık duyma ve çözüm arama isteği,
- Zihinsel hareketliliğe sahip olma ve bu sayede olaylara farklı açılardan bakabilme, varsayımları birbirinden ayırabilme,
- Risk alma isteği ve başarısızlığı kabul edebilme,
- Objektiflik, kendi yaptığı iş konusunda eleştirel düşünebilme ve başkalarının fikirlerine başvurabilme,

- Öz disiplin ve motivasyon, kendini gerçekleştirme adına kendi motivasyonunu ve disiplinini sağlayabilme,

Bu ve benzeri birçok özellik yaratıcılıkla bağlantılı şekilde sayılabilir. Tamamının tek bir kişide olmasından ziyade yaratıcı bireyde bunlardan birçoğunun bulunabileceği söylenebilir (Karakuş, 2014: 75).

2. Grup Yaratıcılığı

Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkarılması bir başlangıç olarak kabul edilirse grup yaratıcılığı bu başlangıcın devamıdır denilebilir. Yaratıcı bireylerden oluşan bir grubun yönetilmesi ve sürdürülmesi örgütsel yaratıcılığın sağlanmasındaki kilometre taşı olarak görülebilir. Nitekim yaratıcı grubun yaratıcı bireylerden oluştuğu gibi, yaratıcı örgüt de yaratıcı gruplardan oluşmaktadır. Dolayısıyla yaratıcı grubu oluşturabilmek doğrudan örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir denilebilir.

Birlik duygusunun oluşması ve korunması grubu oluşturan bireylerdeki ortaklık ruhu ile mümkündür. Yetenekli ve bilgi birikimi yüksek olan bireyler ortaklık ruhundan mahrum ise grup olarak etkili olamayabilirler (Savieski, 2004; 66) . Özellikle işverenlerin çalışan gereksinimlerinde yazdıkları “grup çalışmasına yatkınlık” kriteri bu gerekliliğin bir sonucu olarak görülebilir. Daha uç bir örnek olarak ise çok yetenekli bir futbolcunun her futbol takımında potansiyelinin tamamını ortaya koyamayışı verilebilir. Bu noktada liderlerin rolü de oldukça önemlidir. Grubun belirli bir koordinasyon çerçevesinde hareket edebilmesi belirli yönlendirmeler ile mümkündür. Yine bu noktada orkestralar ve şefleri örnek olarak verilebilir. Her biri ayrı yetenekli olan sanatçılar bir arada ortak bir değer üretebilme adına orkestra şefine ihtiyaç duyarlar. Yönetimsel bakış açısı ile bu ilk akla gelen örnekleri bir grubun yeteneklerini ortaya koyabilmek adına ortak bir vizyona, değerler sistemine, senkronize çalışabilmeye, güvene ve lidere ihtiyaç duyduğu söylenebilir (Siav, 1995; 267).

Değerli fikirlerin ve yeteneklerin fark edilmesi, öne çıkarılması bir yönetim sorumluluğudur. Dolayısıyla bu yeteneklerin ön plana çıktığı gruplarda gözler doğrudan bu yetenekleri öne çıkaran lideri aramaktadır. Grup olarak hareket etme genelde ortak bir hedef etrafında belirli bir ortak paydada hareket etme ile başladığı söylenebilir. Dolayısıyla grubu oluşturan bireylerin her birinde

benzeyen bir ortak özellik olduğu söylenebilir. En genel anlamda ve basitçe grup olarak hareket etmenin bireysel özellikleri birbirine benzeştirdiği ve kimi zaman bireysel özelliklerden ve farklılıklardan vazgeçmeyi, fedakarlığı gerektirdiği söylenebilir. Tam olarak bu noktada ise çeşitliliğin ve farklı düşüncenin yaratıcılıkla olan ilişkisi düşünüldüğünde grup olarak hareket etme çok temel bir düzeyde yaratıcılık ile ters orantılı olarak görülebilir. Bu noktada grup yaratıcılığını sürdürebilmenin aşağıdaki maddeler ile mümkün olduğu ifade edilmektedir. (Karayaz, Güleç ve Yalınkılıç, 2021: 267)

- Bireysel fikirlere saygı duyularak uygulanmasına imkan verilmesi
- Çalışanın bulunduğu grubun iç yapısını değiştirebilecek projelere teşvik edilmesi,
- Çalışanlara kural ve geleneklere uymada aşırı baskı uygulanmaması,
- Kural ve geleneklere uymanın aksine çalışanlar için zaman zaman belirsizlikler ortaya koyarak yaratıcılıklarının sınanması,
- Göreceli olarak esnek değerlere sahip, yukarıda sayılan maddelerin gerçekleşmesine uygun ortam sağlayan bir çalışma iklimi

Bu özelliklerin gerçekleşebildiği ve yaratıcılığın ortaya çıktığı, sürdürülebildiği “yaratıcı grup” olarak nitelendirilebilecek grupların ise ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Savieski, 2004: 67).

- Açık fikirliliğe önem veren,
- Sezgi yeteneğini geliştirebilen,
- Eşitlikçi,
- Gelişime destek veren,
- Cesaretlendirici,
- Açıklayıcı,

İfade edilen bu maddelerle birlikte yaratıcı bir grubun yaratıcılıkla ilgili diğer kavramlarda olduğu gibi belirgin kurallar çerçevesinde her ayrıntısını açıklayabilmek oldukça güçtür. Nitekim yaratıcılık kavramsal olarak zaten gizem taşımakta ve bundan beslenmektedir. Dolayısıyla maddeler sıralayarak bu

maddelerin her ortamda her örgüte uygun olduğunu söylemenin yanlış olacağı gibi bu maddelerin yaratıcılıkla ilgili tüm detayları kapsadığını söylemek de eksiksiz olmayacaktır. Bilinen uygulanmaya çalışılan ve tersine mühendislik olarak görülebilecek şekilde hali hazırda yaratıcı örgüt olarak ifade edilen örgütlerin özellikleri tespit edilerek bu maddelere ulaşılabilmektedir.

3. Örgütsel Yaratıcılık

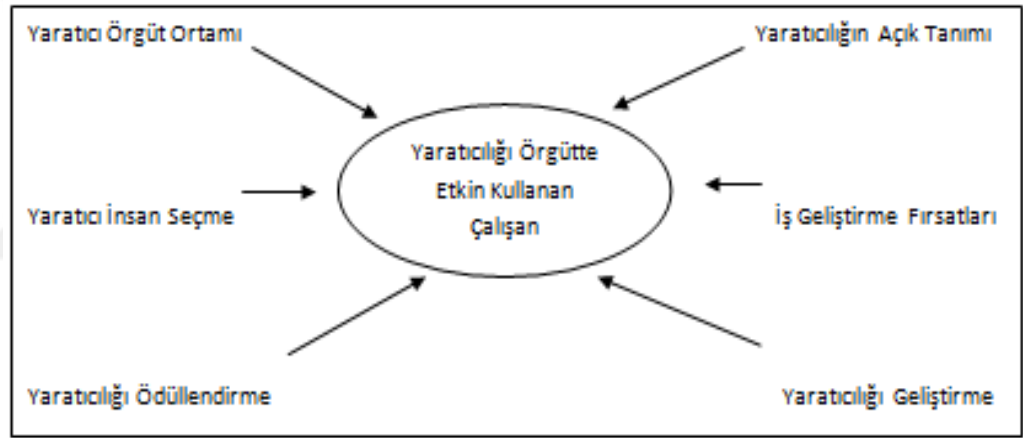
Yaratıcılık belirli bir reçetesi bulunmayan anlaşılması zor uygulanması maliyetli kompleks bir süreçtir. Örgütselrin sürdürülebilirliği için gerekli olmakla birlikte yürütülmesi maliyetlidir (Akat vd., 2002: 438). Maddi maliyetin yanında yöneticilere düşen ek görevler neticesinde maddi olarak ölçülmeyen yükümlülükleri de bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Amabile, 1998: 78).

- Bu konuda ilk akla gelen ve görece basit sorumluluk liyakat tabanlı bir işe alım süreci oluşturmaktır. Bu durum çalışanda içsel motivasyonu harekete geçirirken doğru alanda uzmanlaşarak kendi potansiyelinden örgütün en yüksek verimle faydalanmasını sağlayacaktır.
- Çalışanların sonuç değil süreç konusunda yğunlaşmasını sağlamak, sonuca ulaşma baskısı yerine süreçlerin iyileştirilmesini beklemek ve bu konuda özgür düşüncenin desteklenmesi. Bu durum net çizilen stratejiler ile desteklenirse yaratıcılık artarak ortaya çıkacaktır.
- Yaratıcılığı etkileyen en önemli iki unsur zaman ve kaynaktır. Kaynak bu noktada para olarak düşünülebilir. Bu iki unsurun en doğru şekilde kullanımı yaratıcılığı hem negatif hem pozitif anlamda etki gücüne sahiptir. Yaratıcılığı ortaya çıkaracak gruplar, süreçler tasarlanırken, heterojen dağılıma önem verilmeli ve zaman ve kaynak bu gruplar arasında doğru paylaştırılmalıdır.
- Çalışanları motive eden en önemli unsurlardan birisi takdir edilme duygusudur. Yöneticilerin yoğun iş temposuna dönemsel olarak teşvik edici uygulamaları yerleştirmesi bu anlamda önemlidir. Motivasyon potansiyelin kullanılmasında anahtardır. Dolayısıyla motivasyonu

sağlayacak uygulama ve yöntemlerin kullanılması pozitif etki doğuracaktır.

- Hem üst hem alt yönetim hem de tüm organizasyonun yaratıcılığı bütüncül şekilde teşvik etmesi yaratıcılığı artıracaktır. Tüm organizasyonun azim, cesaret, hoşgörü ve özgür düşünce gibi yaratıcılığın olmazsa olmaz kavramları etrafında re-organize olması ve tutum ve davranış bütünlüğü gereklidir (Marşap, 1999: 51).

Yöneticilere ve örgütün tamamına düşen bu sorumlulukların gerçekleştirilmesi ile örgütsel yaratıcılık için gerekli koşullar sağlanmıştır denilebilir. Örgütsel performansı artıracak olan, değerli somut ve soyut çıktılar üreten ve yeni fikirlerin üretilmesinin kaynağı sayılabilecek örgütsel yaratıcılığın desteklenebilmesi için gerekli koşullar aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir.



Kaynak: (Karakuş, 2014: 76)

Şekil 4. Örgütsel Yaratıcılığı Destekleyen Koşullar

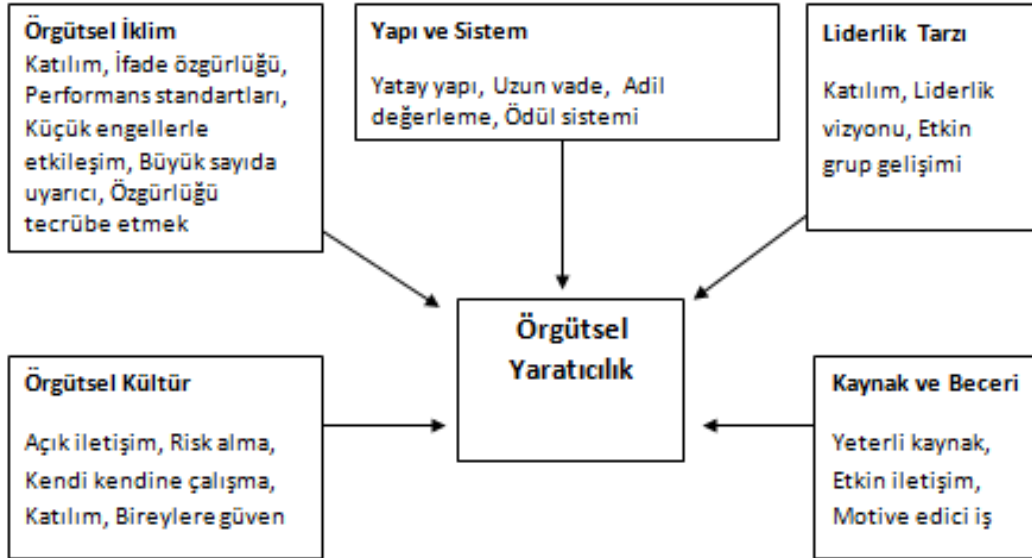
Şekilde görüldüğü üzere örgütsel yaratıcılık için bireysel faktörler önemli olmakla birlikte, örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaracak olan gerekli çalışma şartları, uygulama ve yöntemler, net tanımlamalar da oldukça önemlidir (Coade, 2002: 16). Yaratıcılık tek seferde özel bir durum değildir. Örgütsel yaratıcılığın artırılması için sürecin geliştirilerek tekrar edilmesi gerekir. Bu nedenle üretilen yeni fikirlerin üzerine küçük eklemeler yapmak bu eklemelerin sayısını mümkün olduğunca artırmak gerekir (Bozkurt, 2021: 257).

Kara'ya (2010) göre örgütsel yaratıcılığın gerçekleşmesi için yeniliği takip, hayal gücü, başarılı gözlem, özenli toplantılar, pratik ve ihtiyatlı davranış tarzı

bireysel düzeyde gerçekleşmesi gereken eylemlerdir. Bu eylemler öncelikle bireysel yaratıcılığı daha sonra örgütsel yaratıcılığı destekleyecektir. Ancak bu noktada bir ayrıma yer vermek gerekir. Örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılığın bütününden oluşmaz. Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığın bir bileşeni olmakla beraber, örgütsel yaratıcılık bağımsız bir süreçtir (Khorshidi vd., 2013: 1215).

Yeni fikirler yaratıcılık için oldukça önemlidir ancak yeterli değildir. Yeni fikirler ve yenilikçi düşünce yaratıcılık için ön şarttır. Örgütsel yaratıcılık yetenekleri, bireysel, takım ve grup etkileşimlerinden doğmaktadır. Bu etkileşim örgütsel yaratıcılığın olmazsa olmazıdır. Ayrıca örgütün sosyal çevresi ile örgüt içerisindeki yenilik ve yaratıcılık algısı yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır (Lundmark ve Bjorkman, 2011: 607).

Örgütsel yaratıcılığı temelde oluşturan beş unsur bulunmaktadır. Bu beş unsuru ve alt kırılımlarını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



Kaynak: (Khorshidi ve Abdoli, 2013: 1216)

Şekil 5. Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler

Örgütsel iklim (örgüt iklimi), çalışanlarca ortaya konulan kültürel eserlerdir. Katılım, özgürlük, yeni fikirler üretme gibi örneklendirilebilecek bu eserler paylaşılan ortak değerler neicesinde ortaya çıkar. Örgütsel yaratıcılık tanımlamalarından hatırlanacağı üzere bu kavramlar yaratıcı düşünce için olmazsa olmaz nitelikteki ön şartlardır. Bir örgütte çalışanların yaratıcılık

konusunda istekli olmaları örgüt iklimine doğrudan bağlıdır. Yaratıcı değerlerin oluşturulması için yaratıcı bir iklim geliştirilmeli ve beslenmelidir (Gürkan, Çetin ve Koçoğlu, 2014: 589).

Örgüt kültürü, uzun zaman içerisinde meydana gelen ve yavaş da olsa sürekli değişime uğrayan, ortak değer, inanış, tarih ve geleneklerin bütünüdür. Örgüt kültürü çalışanları açık iletişim, risk alma ve güven konusunda yönlendirici ve destekleyici olabilir. Özellikle hem çalışanların kendi arasında hem de yönetici çalışan ilişkilerinde güvenin sağlanması yaratıcı düşünce için uygun zemin hazırlanmasında önem arz eder. Bu nedenle örgüt kültürünün çalışanlara sunduğu unsurlar örgütsel yaratıcılığı etkileyecektir.

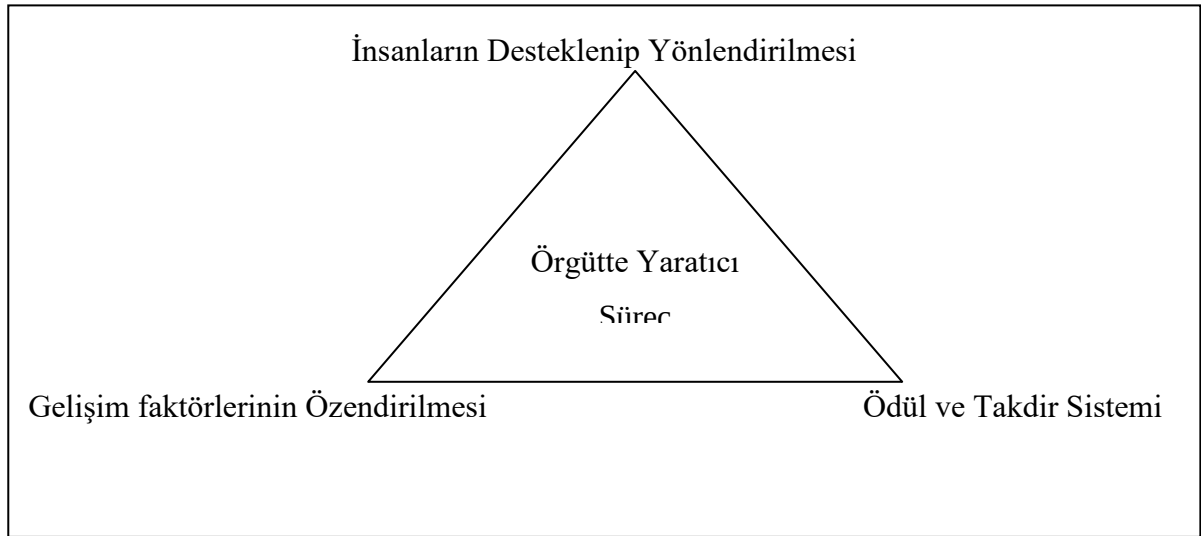
Örgüt yapısı ve sistemi, çalışanların nasıl değerlendirildiği ve onlara nasıl bir gelecek sunulduğunu belirlemektedir. Adil ve destekleyici bir yapı, yaratıcılığın ödüllendirilmesi mevcut sistemle ilgili olup bu anlamda yaratıcılığı etkilemektedir.

Liderlik tarzı, doğrudan çalışan performansını etkileyen bir unsurdur. Yöneticinin vizyonu, gelişime verdiği destek, çalışan yaratıcılığını etkilemektedir.

Kaynak ve beceriler, örgütsel yaratıcılığın oluşması ve sürdürülmesi için gereklidir. Daha önce de belirtildiği üzere zaman ve para yaratıcılık için önemli ve doğru kullanılması gereken iki kaynaktır. Yeterli kaynağın sağlanması işlerin yürütülmesi ve çalışanların motive edilmesini sağlayacak örgütsel yaratıcılığa katkı sunacaktır (Akan, 2017: 95).

C. Örgütsel Yaratıcılığın Aşamaları

Yaratıcılık kavramı, içerisinde iyileştirmeleri barındıran; öğrenmenin, fikir geliştirmenin, çözümlerin bulunduğu ve sorunların keşfedildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akan, 2017: 82). Bu süreçlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için bireysel yaratıcılığın organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir (Coade, 2002: 126). Yaratıcı süreçlerin ise etkin şekilde yönetimi gelişimin özendirilmesi, insanların yönlendirilmesi ve ödül sisteminin uygulanmasına bağlıdır (Karakuş, 2014: 64). Bu üç temel bileşen ile yaratıcı süreç ilişkisini aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.



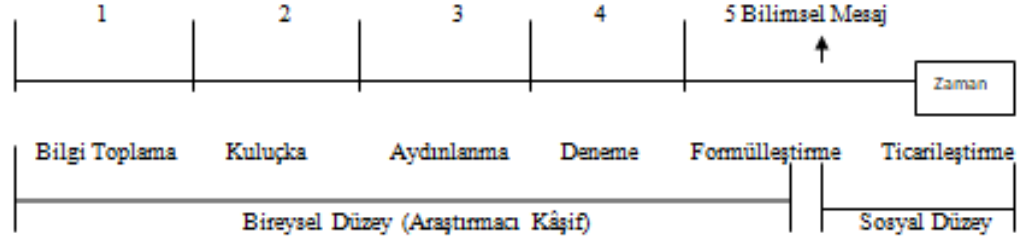
Şekil 6. Yaratıcı Sürecin Bileşenleri

Şekilde görüldüğü üzere yaratıcılık süreci örgütsel faktörler ile desteklenmelidir. Yaratıcı süreçler sonucunda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması bu faktörlerin desteği ile orantılıdır. Yaratıcı süreç literatürde üç evreye ayrılmış şekilde karşımıza çıkmaktadır. Yavuz (1989)’a göre yaratıcı süreci oluşturan ilk evre hazırlık evresi olarak isimlendirilir. Bu evrede planlar oluşturulur ve görüşler bildirilir. İkinci evre ise ölçme evresidir. Bu evrede varsayımların gerçeğe uygun olup olmadığı değerlendirilir. Dikkatli bir inceleme ve teste tabi tutmanın sonucunda ölçme evresi geçilmiş olur. Üçüncü ve son evre ise iletişim evresidir. Yaratıcı sürecin çıktısı başka kişilerin değerlendirilmesine sunulur ve kabullenilme süreci takip edilir.

Harmon “yaratıcı süreç için ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir” tanımlamasını yapmıştır. Bu süreç eski öğelerin yeniden düzenlenmesini içerebildiği gibi yeni bir fikir nesne veya biçimin ortaya çıkması şeklinde de gerçekleşebilir. Haris ise yaratıcı süreci altı evreye ayırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu ayrıma göre yaratıcılık süreci; gereksinimlerin gerçekleşmesi, bilgi toplama, düşünme, çözüm bulma, gerçekliği tespit etme ve düşünceleri fiiliyata dökme evrelerinden oluşmaktadır (Aslanargun, Boylu ve Şahin, 2021: 41).

Bir diğer çalışmada ise yaratıcılık süreci altı farklı evreye ayrılmıştır. Buna göre bilgi toplama, kuluçka, aydınlanma, deneme, formülleştirme ve ticarileştirme bu evreleri oluşturmaktadır. İlk dört evre bireysel düzey olarak ifade

edilmektedir. Son evre ise ticarileştirme. Beşinci evre olan formülleştirme ise hem bireysel düzeyin hem de sosyal düzeyin konusudur (Akat vd., 2002: 432). Bu evreler aşağıdaki şekilde gösterilmeye çalışılmıştır.



Kaynak: (Karakuş, 2014: 66)

Şekil 7. Yaratıcılık Süreci

Şekilde görüldüğü üzere süreç bilgi toplama ile başlamaktadır. Ardından toplanan bilgiler yeni fikirler üretme aşaması olan kuluçka döneminden geçerler. Bu dönemde var olan bilgilerden yeni fikirlerin çıkması beklenmektedir. Bir sonraki aşama olan aydınlanmada ise ortaya çıkan fikirlerin içerisinden başarı şansı en yüksek olanlar ön plana çıkmaktadır. Deneme aşamasında bu fikirler gerçek hayat ile buluşmakta ve sonrasında gerçek hayat şartlarına göre formüle edilmektedir. Son olarak ise formüle edilen fikirler ticarileştirilmekte, kullanıcılara sunulurken yaygınlaştırılmaktadır (Karakuş, 2014: 67).

Literatürde daha birçok farklı aşamalandırma ile karşılaşmak mümkündür. Genel itibari ile bu aşamalar üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; fikirlerin oluşması, fikirlerin seçilmesi ve geliştirilmesi, uygulamadır (Akan, 2017: 82).

Fikirlerin oluşması: bu süreç yeni düşüncelerin paylaşımı ile başlamaktadır. Bu aşamada bilgiler toplanarak bir temel oluşturulmaya çalışılır. Belirli bir sorun var ise bu soruna yönelik araştırmalar, konu ile ilgili çalışan kişilerle iletişim bu aşama içerisinde ifade edilebilir. Neticede konuya ilişkin farklı fikirler ve bakış açıları kazanılmış olunur. İlk aşama olması nedeni ile öncelikle anlamlandırma ele alınır. Mevcut durum anlaşılmalı, bir sorun var ise aydınlatılmaya çalışılır. Bu durum daha çok çalışanların örgüt iç ve dış çevresi ile bilgi akışına bağlıdır. İç ve dış çevreden bilgi sağlayan çalışanlar, dışarıdan gelen uzman ve danışmanlar fikirlerin oluşması aşamasında değerli katkı sunabilme potansiyeline sahiptirler (Yılmaz ve Karahan, 2010: 145).

Fikirlerin seçilmesi ve geliştirilmesi: bu aşamada örgütün kültürü ve içsel süreçler devreye girmektedir. Oluşan fikirlerin değerlendirilmesi, hangi kriterlere göre nasıl bir sistemle yapılacağı örgütün kendi süreçleri ile ilgilidir. Bu durum çalışanlardaki motivasyonu artırıcı olabileceği gibi tam ters bir etkiye de sahip olabilir. Bir önceki aşamada oluşturulan fikirler içsel ve dışsal unsurlar göz önüne alınarak değerlendirilir, uygun görülmeyen fikirler elenirken, uygun olduğu düşünülen fikirler önem derecesine göre önceliklendirilir. Bu sayede oluşturulan fikirleri geliştirmek için mevcut kaynağın en iyi şekilde kullanılabilmesi sağlanır. Seçilen ve kaynak tahsis edilen fikirler geliştirilmeye hazırdır (Özkalp, Kırel ve Cengiz, 2006: 19).

Uygulama: bu aşama yeni bir ürün veya hizmetin pazara sunulduğu, ticarileştirildiği veya içsel süreçlerde dönüşüm sağlanarak yeni yöntemler ile işleyişin değiştirildiği aşamadır. Bu noktada var olan alışkanlıkların, yöntemlerin değişmesi ihtiyacı doğar. Bu durum çalışanlar için fazladan bir çaba anlamına gelmektedir. Mevcut yöntemlerden vazgeçilip yeni bir yöntemin belirlenmesi, cevaplanması gereken sorular ve yapılması muhtemel hatalar anlamına gelmektedir. Seçilen ve geliştirilerek değer katacağından emin olunan düşünce gerekli yatırımlar sağlanarak uygulamaya konulur. Bu yatırımları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Karakuş, 2014: 68).

- Bilginin paylaşılarak herkes tarafından benimsenmesinin sağlanması,
- Entelektüel yeteneklerin geliştirilerek farklı fikirlerin uygulanabilirliğinin kolaylaştırılması,
- Motivasyon ile çalışanların fazladan çaba göstermelerinin sağlanması,
- İş çevresinin yaratıcı düşünce ve uygulamaların gelişmesi odağında yeniden şekillendirilerek bütüncül bir örgüt ikliminin sunulması,

Sıralanan bu yatırımlar hem uygulama hem diğer aşamaların kolaylaştırıcı ve destekleyici unsurları olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda bu yatırımları yaratıcılık aşamalarını etkileyen unsurlar olarak görmek de mümkündür. Yaratıcılığın gerçekleşmesi bu faktörlerin örgüt içerisinde bulunması ile ilgilidir. Literatürde yer alan diğer bir çalışmaya göre ise bu faktörleri altı başlık altında toplamak mümkündür. Bu faktörler; örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik,

motivasyon, örgüt yapısı ve değerlendirme sistemidir (Chang ve Chiang, 2007: 7).

Örgüt kültürü: örgütün amaçları doğrultusunda içsel bir bütünleşme ve uyum sağlama konusunda yardımcı olabilir. Ayrıca pozitif ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü yaratıcılığı destekleyebilir.

Örgüt iklimi: örgüt kültürü ile kıyaslama yapıldığında örgüt iklimi çalışanlar arası ilişkiye ve çalışma şartlarına daha fazla yoğunlaşır. Pozitif bir örgüt iklimi çalışanlar arası güveni tesis ederek yenilikçi yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştırabilir (Eren, 2021: 77).

Liderlik: çalışan performansının en önemli belirleyicilerinden birisidir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147). Liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki yaratıcılığı doğrudan etkileyebilir.

Motivasyon: yaratıcılığın gelişim sürecini etkileyen unsurlar temelde içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. Çalışanı yüksek derecede motive eden unsurlar, ödül veya herhangi bir karşılık beklemeeksizin içten gelen davranışlardır. İç motivasyon davranışları daha yaratıcı sonuçlara götürebilir (Baştürk, 2021: 12).

Örgüt yapısı: örgütün merkezilik derecesi, mekanik oluşu gibi özellikleri yeniliğe karşı olan tutumunu ve çalışanların özgür düşünebilme ve bunu ifade edebilme fırsatlarını belirlemektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı inovasyon kabiliyeti, yaratıcılık kapasitesi gibi konular ile doğrudan ilgilidir.

Değerlendirme sistemi: adil, mantıklı ve çok yönlü bir değerlendirme sistemi yaratıcı fikirler sunan çalışanların motivasyonunun kırılmaması ve örgüt için değer üretebilecek fikirlerin seçilmesine yardımcı olacaktır. Aynı zamanda seçilen ve uygulamaya konulan fikirlerin sahiplerini ödüllendirmede kullanılan ödüllendirme sistemini de değerlendirme sistemi içerisinde düşünebilir ve aynı kriterlere sahip olması gerektiğini belirtebiliriz. Ödüllendirme sistemi çalışmalarına göre fazlaca ödül kullanılması çalışanı öncelikle içsel olarak motive etmekte ancak sonrasında yaratıcılığı azaltmaktadır (Chang ve Chiang, 2007: 8).

Bu faktörler ile birlikte; örgütsel cesaretlendirme, yeterli kaynak tahsisi, işin zorluğu, özgür düşünme, yönetici ve iş grubu desteği yaratıcılığı etkileyen, yüksek yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarabilecek diğer faktörlerdir (Amabile, 1997: 48).

Örgütsel yaratıcılığın aşamalarını, yaratıcılığın gelişim sürecini etkileyen önemli unsurlardan birisi yukarıda ifade edildiği gibi örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, en basit anlamda çalışma koşulları olarak düşünülebilir. Bu anlamda yaratıcı bir çalışma ortamı sağlamak adına var olan çalışma koşullarının yaratıcılık odağında yenilenmesi gerekebilir. Aşağıda sıralanan bazı özellikleri bu yenilenmenin unsurları olarak ele alabiliriz (Özkalp vd., 2006: 22).

- Çalışanların fikirlerini açıklayıp tartışabilmeleri,
- Yapılacak olan işin ilgi çekici olması,
- Yaratıcılık odağında amaçlar belirlenmesi,
- Yönetimin her kademesi tarafından yaratıcılığın desteklenmesi,

Bahsedildiği üzere yaratıcılık süreçlerini etkileyen birçok unsur bulunmakta, bu unsurlar yaratıcılığın gelişebilmesi adına önem arz etmekte ve bazıları doğrudan yaratıcılık süreçlerinin içerisinde yer almaktadır. Tüm bunları geliştirebilme ve pratikte uygulayabilme adına bir takım teknikler kullanılmaktadır. Burada sıralanan özelliklerin gerçek hayatta uygulanabilmesi bu teknikler aracılığı ile gerçekleşmektedir.

D. Yaratıcılık Teknikleri

Yaratıcılık teknikleri ver olan sorunların çözülmesinde, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve geliştirilmesinde, örgütsel yaratıcılığın aşamalarını etkileyen unsurların hayata geçirilmesinde değer üretici olabilir. Bu anlamda literatürde yer alan bazı teknikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yönteminin tarihi 1957'ye kadar uzanmaktadır. Osborn tarafından geliştirilen yöntem çok sayıda düşüncenin eleştirilmeden grup içerisinde geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu yöntem bireyin birçok kişi ile yapıcı şekilde tartıştığı ortamda yalnız olduğu ortamlara kıyasla daha çok yaratıcı olduğunu ortaya koymuştur (Coşkun, 2005: 80).

Beyin fırtınası yönteminde dört temel koşulun sağlanması gerekmektedir (Şahin, 2005: 445).

- Yargılamama: hayal gücünün tam olarak kullanılabilmesi için bireyin yargılanacağını düşünmemesi gerekir.
- Sınırsızlık: bireyler ortaya koyacakları düşünceler için kendilerine bir sınır koymamalı, değişik ve sıra dışı fikirlerin yeni çözümler üretebileceğini bilmelidir.
- Nicelik: bu yöntemde amaç olabildiğince fazla fikrin ortaya konmasıdır. Burada hedef en iyi çözümü bulabilmek için her alternatifin düşünüldüğünden emin olmaktır.
- Kombinasyon: fikir listesi uzatılarak konu etrafında üretilen fikirler çalışanlar tarafından farklı bakış açıları ile değerlendirilir. Bu durum çalışanların etkilendikleri fikirleri farklı iş ortamlarında da kullanmalarına olanak sağlar.

2. Ters Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yönteminde ortaya konulan sorun ve bu soruna cevap arayış yöntemi tersten işletilerek geliştirilmiştir. Örneğin yaratıcılığı nasıl geliştirebiliriz? Yerine yaratıcılık nasıl yok edilebilir? Sorusu sorularak cevaplar toplanır ve süreç ters mantık ile işletilir. İşleyen ters mantık nedeni ile de yönetime ters beyin fırtınası denilmiştir (Şahin, 2005: 448).

Ters beyin fırtınası literatürde yaratıcı bir teknik olarak ele alınmakla birlikte pratikte çok fazla uygulanmadığı, yetersiz kaldığı nicel araştırmaların öncelikli olduğu görülmektedir. Bu nedenle ön plana çıkarılarak uygulanması örgütlerde yaratıcılığı bir etki gerçekleştirebilir (Karataş, Akçayır, Gün, 2016: 46-47).

3. Düşünce/Zihin Haritaları Yöntemi

Zihin haritaları yöntemi güçlü ve etkili bir görsel öğrenme aracı olarak tanımlanmaktadır. İki boyutlu olan bu görsel öğrenme tekniği ilk kez psikolog, matematikçi, ve beyin araştırmacısı olan Buzan tarafından 1996 yılında not alma yöntemi olarak geliştirilmiştir (Karadeniz, Tangülü, Melike, 2013: 132).

Teknik hem özel hem de iş yaşamında kullanılabilir. Teknik en basit anlatımla mevcut sorunu veya konuyu öncelikle ana hatları ile ele alır. Daha

sonra bu hatlardan detay hatlar oluşturularak haritalandırma yapılır. Böylece hem konu bütününe hem de detayları görebilmek ve hakim olmak mümkündür. Uzun ifadeler yerşne kısa notlar kullanılmakta, oklar, dallar, bağlayıcılar ile bu kısa notlar ilgili olduğu ana fikirler ile birleştirilmektedir. Bu sayede tıpkı beyin hücrelerinin birbirlerine bağlı olduğu gibi anahtar kelimelerden oluşan ifadeler birbirleri ile bağlantılı şekilde ana konudan en ince detaya kadar görselleştirilmektedir (Ulusoy, 2013: 5-6).

Hem bireysel çalışmalarda hem grup çalışmalarında kullanılan yöntem konuyla ilgili bütüne hakim olma ve diğer alanlardaki gelişmeleri de izleyebilme anlamında çalışanların etkileşim içerisinde olmasını ve daha yaratıcı düşünebilmesini desteklemektedir.

4. Gordon Yöntemi

Gordon yöntemi üç temel unsura dayanmaktadır. Bu unsurlar yaratıcılığın önem verilmesi gereken bir kavram olduğu, yaratıcı süreçlerin hemen her alanda aynı şekilde ilerlediği, yaratıcılığın tanımlanabilen ve geliştirilebilen bir kavram olduğudur. 1961 yılında Gordon ve arkadaşları tarafından endüstri sorunlarına uyarlanması nedeni ile Gordon yöntemi olarak anılmaktadır. Diğer bir ismi sinektik yaratıcı düşünmedir. Birbirleri arasında bağlantı olmadığı düşünülen bağımsız fikir ve süreçlerin aslında bağlantılı olabileceği varsayımından hareket eden düşünce yöntemi bu sayede derin düşünme, yoğunlaşma ile süreçleri ele alarak yaratıcılığı geliştirmeyi hedeflemektedir (Kaplan ve Ercan, 2011: 769-770):

5. Matris (Tablolama) Yöntemi

Bu yöntem ile bir matris oluşturularak iki farklı boyutu ile önemli olarak görülen unsurlar bu matrise yerleştirilmektedir. Unsurlar ve boyutları temelde beyin fırtınası yöntemi ile belirlenmektedir. Dolayısıyla birbirleri ile entegre şekilde kullanıldığından bahsedebiliriz. Sonuç olarak beyin fırtınası yöntemi ile belirlenen fikirler ve bu fikirlere ait kullanım yeri, biçimi gibi özelliklerden önemli görülenler bir tabloya aktarılmakta ve ele alınan boyutlar itibari ile değerlendirilmektedir (Ürper, 2004: 35).

6. Yatay Düşünme Tekniği

1960 yılında Bono ve arkadaşları tarafından ortaya konulan yöntemde yatay ve dikey düşünme olarak iki teknikten bahsedilmektedir. Buna göre dikey düşünce zaman olarak geriye gidip aynı konuda daha öncesinde varolan seçenekleri araştırıp bu düşüncelerde derinleşmek iken yatay düşünce, farklı konularda araştırma yaparak yeni şeyler bulmayı ifade etmektedir. Dikey düşünce mantıksal bir tekniği ifade ederken, yatay düşünce yaratıcılığı temsil etmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 63).

7. Varsayımları Sorgulama Tekniği

Tekniğin temel unsuru sektörden bağımsız şekilde bireysel veya örgütsel açıdan her varsayımın sorgulanabileceğidir. Varsayım tüm eylem ve düşüncelerin başlangıç noktası olarak düşünülebilir. Dolayısıyla başlangıçtaki bir hata domino etkisi ile aslında sağlıklı işleyen süreçleri de aksaklığa veya yanlış hedefe yönlendirebilir. Bu anlamda süreçlerin sorgulanması ile elde edilemeyen sonuçlar olması muhtemeldir. Özellikle böyle bir durumda hareket noktası yani varsayımların sorgulanması faydalı olabilir. Varsayımlar tamamen bozularak veya tersine çevrilerek sorgulanabilir. Her bozulan veya tersine çevrilen varsayım aslen yeni bir fikir potansiyelidir. Dolayısıyla yaratıcılığı ortaya çıkarabilme potansiyeline sahiptir (Ürper, 2005: 35).

8. Odak Grup Görüşmeleri Tekniği

Odak grup görüşmeleri belirli bir grup ile moderatörün toplu olarak görüştüğü ve bireylerin genel bir kanıya ulaşmak veya haklı haksız gibi fikirleri değerlendirmek yerine etkileşim içerisinde ancak baskınlık kurmadan herkesin kendi fikirlerini paylaşabildiği bir görüşme yöntemidir. Nitel veri toplamada da sıkça kullanılan yöntemde katılımcılar duygu, düşünce, deneyim ve eğilimlerini gösterebilmektedir. Bu noktada önemli olan moderatörün belirli bir kişinin baskınlığına izin vermeden herkese ve her fikre eşit şekilde yaklaşabilmesi ve görüşme sırasında dengeyi kurabilmesidir (Çokluk, Yılmaz, Oğuz, 2011: 97-105).

9. Kontrol Listesi Tekniği

Bu teknikte araştırma yapılan konu ile ilgili birey ve gruplara daha önce hazırlanmış olan sorular sorulmakta ve kendilerinin mevcut sorunu yeniden ele

almaları, farklı yönlerini düşünmeleri ve nihayetinde yaratıcı bir fikir sunabilmeleri amaçlanmaktadır. Bu teknikte kullanılan bazı sorular; “darklı bir kullanım alanı var mıdır, varsa nelerdir?”, “İkame edilebilir mi, nasıl?”, “Farklı şekilde tekrar düzenlenebilir mi?” gibi sorulardır. (Ürper, 2004: 34).

E. Yaratıcılığın Nitelikleri

Yaratıcı düşünebilme üzerine araştırma yapan yazarlar, yaratıcı niteliğe sahip olan bireyleri inceleyerek ne tür özelliklere sahip olduklarından yola çıkmış ve bu sayede birçok özellik sıralayabilmişlerdir. Bilgi birikimi, iletişim becerisi, analiz etme, esneklik, özgünlük, akılcılık, merak, risk alma, paradigma bağımsızlığı, sürekli deneyim, ısrarcılık bu niteliklerden bazılarıdır. Liste bu şekilde uzayıp gidebilmekte ve yazarlar arasında değişkenlik gösterebilmektedir. Bu bölümde en fazla kabul gören nitelikler detaylıca ele alınacaktır.

Merak, risk alma, paradigma bağımsızlığı, sürekli deneyim ve ısrarcılık yaratıcılığın en önemli nitelikleridir. Merak, farklı düşünebilmenin önkoşulu olup birçok kişide bulunabilir. Ayrıca birçok kişinin göze alamadığı statü kaybı ve belirsizlik gibi riskleri yaratıcı kişilerin aldığı görülmektedir. Yine herkes tarafından kabul edilen bir görüş olarak tanımlanabilecek olan paradigma yaratıcı bireylerin düşünmeye yatkın olmadığı bir kavramdır. Yaratıcı birey topluluktan bağımsız düşünmeye meyillidir. Bu nedenle paradigma bağımsızlığı da yaratıcılık niteliği olarak sıralanabilir. Benzer şekilde sürekli değişim yenilik kavramı ile yakın ilişkili olarak açıklanabilir. Bu durum ise yaratıcılığı besleyen bir unsur olarak görülebilir. Ayrıca yaratıcı kişiler standart ve sıradanlıktan ziyade yenilik ve değişime yatkındırlar (Çavuş, 2006: 101).

Literatürde yer alan birçok farklı özellikte birlikte genel olarak yaratıcılık nitelikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Merak: Merak bir içgüdü olarak ve belirli bir oranda herkeste bulunduğu ifade edilmektedir. Kendini koruma, riskten kaçınma ve sağduyu ile sınırlanmakta ve sınırsız merak neticesinde meydana gelebilecek olumsuz durumlar engellenebilmektedir. Ancak sınırlamalar subjektiftir denilebilir. Belirsizlik, ehlike ve risk gibi çoğu birey için kaçınılması gereken durumlar bazıları için ise cazibe sebebi olabilir. Özellikle yaratıcı bireylerde keşif

duygusunun uyandırdığı haz ile birlikte sınırsız bir merak etme eğilimi olduğu söylenebilir (Karakuş, 2014, 64). Merak duygusunun araştırmayı, keşfetmeyi besleyici nitelikte olması insanlığın bugün ulaştığı medeniyet noktasında en önemli role sahip olmasının sebebidir.

Risk alma: Yaratıcı bireyler toplum tarafından benimsenen kuralların dışına çıkabilen ve bu nedenle de dışlanma, yalnız kalma hatta düşman olma gibi riskleri göze alabilen kişilerdir. Belirsizlik, karmaşıklık, herhangi bir kayıp dikkate değer önemli riskler olmakla birlikte yaratıcılığın ortaya çıkması için alınması gereken riskler olarak görülmektedir. Bu riskler görünür veya ölçülebilen riskler olmayabilirler. Riskin kendisi dahi belirsiz olabilir. Kavram olarak kendi içerisinde belirsizliği barındırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak yaratıcı bireyler ve yaratıcılık bu gibi riskleri öngörerek hesaplama ve buna göre hareket etmekten ziyade bu durumları çoğu zaman farkında dahi olmadan tüm dikkatlerini ve enerjilerini ortaya çıkacak olan fikir, ürün veya sürece odaklayarak tüm riskleri göze alma şeklinde ilerlemektedir (Yeloğlu, 2007: 138-140).

Özgür düşünebilme: standart algılama kalıpları bireyi belirli bir yönde düşünmeye sevk ederek konuyu farklı açılardan ele alma çok yönlü düşünme ve daha önce fark edilmeyen noktaları irdeleme gibi yaratıcılığın tanımında bulunan davranışlardan alıkoyabilmektedir. Özgür düşünebilme merak, esnek düşünce, algı, yorum gibi konularda sınırların yaratıcı birey tarafından belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Çavuş, 2006: 106).

Sürekli deneyim: yaratıcılık bireyin sahip olduğu bilgi birikim ile doğrudan ilgilidir. Yaşadığı deneyimler bireyin çok yönlü düşünebilme kapasitesini artırıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle yaratıcılık deneyimden beslenir. Uzun süreler boyunca belirli roller ve statüler ile zaman geçirmek uzmanlığı artırıcı olmakla birlikte organizasyon körlüğü olarak nitelendirilen tek yönlü düşünmeye itmektedir. Yaratıcı bireyler farklı görüş açıları kazanabilmek adına hayatı sürekli deneyim elde edebilecekleri bir süreç olarak görmektedir (Karakuş, 2014: 64).

Israrcılık: yaratıcı bireyler sosyal çevrelerinin belirlediği kural ve standartlara uymak yerine kendi tutumlarında ısrarcı davranabilirler. Kendi tutum

ve fikirlerinin sonuca ulaşması ve bir değere dönüşmesi toplum beklentisine uymaktan ziyade doğru olduğuna inandığı fikir de ısrar etmesi ile gerçekleşebilir. Aksi halde fikir kendi sonucunu üretmeden beklentiler doğrultusunda standartlaşabilir. Bunun farkında olan yaratıcı bireyler ise kendi deneyim, algı ve yorumlama yetenekleri ile ısrarcı bir tavır takınıp çevrelerini kendi fikirleri etrafında şekillendirmeye çalışırlar. Çevrelerinden farklı oldukları bilinci ile hareket eden yaratıcı bireyler çevre beklentilerine uyum sağlamanın farklılıktan taviz verme dolayısıyla yaratıcılıklarını kaybetme anlamına geldiği düşüncesi ile hareket edebilir. Neticede var olan düzene bir değişim getiren ve dolayısıyla dirençle karşılaşan yaratıcı fikirlerin gerçekleşmesi bu değişimde ısrar edilmesi ile neticeye ulaşmaktadır denilebilir (Yeloğlu, 2007: 138-140).

Yaratıcılık yukarıda açıklanan nitelikleri ile bir bütündür ve bu nitelikleri itibari ile meydana çıkar. Ancak ortaya çıkan yaratıcılığın olumlu olduğu gibi olumsuz çıktıları da olabilmektedir. Dolayısıyla yaratıcılığın ortaya çıkması bir başlangıç olup devamında örgütsel amaçlar için yönlendirilmesi gelmektedir. Yaratıcılığı bir süreç olarak şekillendirip, yapılandırıp, işleyerek örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek, özendirmek ve ödüllendirmek bu sürecin bütüncül şekilde ele alınarak en verimli şekilde yönetilmesi için gerekli diğer unsurlardır (Caode, 2002: 126). Bu unsurları sağlayabilen örgütlerin ise temelde sahip oldukları ortak paydalar söz konusudur.

F. Yaratıcı Örgütün Temel Özellikleri

Yaratıcı örgütlerin ortak olarak paylaştıkları özellikleri, yaratıcı bireylerin ortak özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Yaratıcı örgütlerde de mevcut durumun dışına çıkılması standartların ve sınırların aşılması neticesinde yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Kovancı, 2001: 240). Mevcut düzenin değişmesi, yeniden yorumlanması ve tanımlanması farklı açıları ile değişime uğratılması gibi yaratıcılık tanımında var olan kavramlar örgütsel düzeyde de kendi varlıkları korumaktadır. Bu nedenle bu kavramların ortaya çıktığı düzlemler benzer özellikler taşıyabilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akat vd., 2002: 442);

İletişim kanallarının açık olması; örgütün hem iç hem de dış çevre ile etkileşim halinde olması ve bu çevrelerden gelen fikirlerin

değerlendirilebilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla etkileşimin devamı ve yaratıcılığın teşviki için iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir (Çavuş, 2006: 108).

Liyakat; öne sürülen fikirlerin sadece yeterlilik esasına göre değerlendirilmesi hem fikirlerin sahiplerini teşvik edici hem de yaratıcılığın en verimli şekilde ortaya çıkması için gereklidir. Belirli bir statüden gelen fikirlerin kabulü veya ayırımın buna göre yapılması fikirlerin yaratıcılık potansiyelini görmezden gelme anlamını taşıyabilir. Sunulan her fikirden optimum şekilde faydalanmak için liyakat esaslı değerlendirme önemli bir unsurdur (Karakuş, 2014: 70).

Araştırmacı kültür; önyargısız olarak her fikre şans verilmesi ve değerlendirilmesi araştırmacı bir kültürü gerekli kılamaktadır. Fikirlerin detayları ile ele alınması ve örgütsel planlar çerçevesinde fizibilite çalışmaları ve sonuçlarının öngörülmesi önemli bir adam/saat kaynağını gerektirebilir. Bu kaynağı ayırmanın yanı sıra araştırmacı bir kültüre sahip olma fikirlerden en verimli şekilde faydalanmayı sağlamaya yardımcı olur (Kendir, 2013: 31).

Merkeziyetçi olmayan yapı; merkeziyetçi yapıların beraberinde getirdiği bürokrasi yaratıcılığı engelleyebilmektedir. Ayrıca çalışanların belirli standartların dışında özgür düşünebilmeleri, istedikleri şekilde sorunları ele almaları, ortaya çıkabilecek hataların, zararların kabullenilmesi için toleranslı bir yapı gerekmektedir. İş birimlerinden fikir olarak uzakta ve kontrole sahip merkezi yapı gerekli toleransı göstermek istemeyebilir. Bu durumda merkezi yapıyı ikna etmek için enerji ve zaman kaybı söz konusu olabilir ki bu da yaratıcılığı engelleyen diğer bir unsurdur (Çavuş, 2006: 109).

Özgünlük; taklit etmek veya diğer organizasyonlara benzemek yerine farklı fikirlerin ortaya çıkabileceği özgün bir ortama sahiptir. Her şeyden önce özgün çalışanlara sahiptir ve bu çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkabilmesi için bağımsız birimler çeşitli fırsatlar sunar (Yeloğlu, 2007: 151).

Yaratıcı örgütlerin ortak olarak sahip oldukları bu özellikler hemen her örgüt tarafından ulaşılmak veya kısmen de olsa sahip olunmak istenen özelliklerdir denilebilir. Özellikle rekabetçi bir ortamda ve farklı yönleri ile öne çıkmak isteyen örgütler için bu özelliklere sahip olmak olmazsa olmazlardır.

Ancak bu özelliklere sahip olma ve nihayetinde yaratıcı bir örgüt olma yolunda bir takım engeller ve destekleyici unsurlar bulunur. Bu unsurların farkında olma etkilerini bilme yaratıcılığı ortaya çıkarabilmek adına anlamlı çabalardır denilebilir.

G. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Bu bölümde örgütsel yaratıcılığı etkileyen unsurlar pozitif ve negatif etkiye sahip olması şeklinde iki başlık altında önce detaylı şekilde açıklanıp daha sonra sıralanacaklardır. Daha sonra örgütsel yaratıcılığı engelleyen unsurlar bireysel, örgütsel ve yönetsel, toplumsal düzeyde ayrımı yapılarak ele alınacaktır. Son olarak ise örgütsel yapı ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye değinilecek ve yaratıcılıkla ilgili teorilere yer verilecektir.

1. Yaratıcılığı Pozitif Etkileyen Unsurlar

Çalışanların yaratıcı fikirler ortaya koyabilmesi ve motivasyonları yüksek şekilde çalışabilmesi daha önce de belirtildiği gibi kendilerinin desteklenmeleri ile doğru orantılıdır. Özellikle cesaretlendirme ve teşvik çalışan motivasyonunu yükselten önemli iki unsurdur. Çalışan cesaretlendirilerek ortaya yaratıcı fikirler koyabilir ancak bunun devamının sağlanması teşvik ile mümkündür. Bununla birlikte yapılan hataları doğal karşılamak, risk almanın yaratıcılığın ortaya çıkması için doğal bir durum olduğunu çalışanlara aktarabilmek gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2002: 62). Bu unsurların yanında yaratıcılığı pozitif etkileyen başlıca unsurları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

İletişim; yöneticilerin çalışanlara iş yaptırabilmesi, çalışanlar arası doğru bir ilişki kurulması ve insanların birbirlerini anlayabilmesi doğru bir iletişim sürecinin var olmasına bağlıdır (Akat vd., 2002: 444).

İşin önemi; önemli bir iş yapma hissiyatı çalışanın kendisini etkili hissetmesine dolayısıyla motive olmasına neden olmaktadır. Tatmin edici bir duygu şeklinde karşımıza çıkan önemli bir iş yapma hissiyatı, özellikle çözümü net olmayan karmaşık ve iddialı durumlarda çalışanı yaratıcılığa teşvik etmektedir (Kovancı, 2001: 241).

Yeterli kaynak sağlanması; çalışanların iş yapabilmek adına gerekli araçlara ve bu araçları verimli şekilde kullanabilecekleri iş ortamlarına ihtiyaçları vardır. Bu şekilde iş için gerekli şartlara daha az zaman harcayarak enerjilerini işe daha fazla verebilirler. Aynı zamanda işi bitirebilmek adına gerekli zamanın olması çalışanın kendini rahat hissederek yaratıcı fikirler ortaya koyabilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte yeterli kaynak sağlanması yöneticilerin projeye olan bağlılıklarını da ortaya koymaktadır. Ancak zaman ve diğer kaynakların gereğinden fazla olması çalışanda rehavete kapılma ve iş süreçlerinde verimsizliğe neden olabilir (Akan, 2017: 27).

Otonomi ve özgürlük; yaratıcılığı artıran unsurlar olarak literatürde yer almaktadır. Otonomi, bir işin başından sonuna kadar gereken kontrole sahip olmak iken; özgürlük, çalışanın hem hedef belirlemede hem de bu hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda yöntemleri kendisinin belirlemesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak kaynak sağlanmasında olduğu gibi otonomi ve özgürlük verilmesinde de aşırıya kaçılması istenile sonuçların elde edilememesine neden olabilir (Çekmecelioğlu, 2002: 63).

İş grubunun desteği; çalışanın içerisinde bulunduğu grupta yüksek ve kaliteli iletişim, farklılıkların bir arada hoşgörü ile bulunabilmesi, belirgin rol ve sorumluluklar sayesinde zihinlerde gri alan kalmaması gibi unsurlar iş grubunun yaratıcılık yönündeki desteği olarak nitelendirilmektedir. Bu durum ise yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkilidir. Çünkü bir grupta ne kadar fazla farklı görüşler bulunabilirse o kadar fazla yaratıcılık potansiyeli bulunmaktadır denilebilir. Farklı kültürel çevrelerden bireylerin kaliteli bir iletişim sayesinde fikir alış verişinde bulunması yaratıcılığı pozitif etkileyen unsurlardan birisidir (Akat vd., 2002: 444).

Yönetimin teşviki; özellikle ilk yöneticiler ile çalışanlar arasında kaliteli ve açık iletişim ile cesaretlendirme ve destekleyici uygulamaların olması çalışanların yaratıcılığını etkileyen önemli unsurlardır. Benzer şekilde katılımcı bir yönetim uygulaması çalışanlara sorumluluk duygusunun verilerek işlerine daha fazla sahip çıkmalarına bu sayede hem kendilerini değerli hissetmelerine hem de işleri için en iyisini yapabilmelerine olanak sağlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2002: 63).

Örgütsel yaratıcılığın üzerinde pozitif etkisi olan bu unsurların yanında kısaca sıralanabilecek diğer unsurlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Akan, 2017: 29):

- Katılımcı ve adil yönetim yapısı
- Yöneticilerin destekleyici ve teşvik edici tutumları
- Çalışma gruplarında farklılıklara sahip olabilme
- Çalışanların ve grupların kendi işleri üzerinde yetki ve sorumluluklarının dengeli oluşu
- Fikir özgürlüğü, çalışana saygı ve güven
- Çalışan duygularına ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranma
- Yatay ve düşük kademeli organizasyon
- Kaynaklara ulaşma kolaylığı ve bilgi paylaşımı
- Eleştiriye açık olma ve yapıcı eleştiriler sunabilme
- İç ve dış motivasyon sağlanması için uygulamalar
- Hataların kabul edilmesi
- Adil teşvik sistemi
- Değişim ve riske karşı olumlu tutum sergileme
- Çalışanın liyakat temelinde değerlendirilmesi
- Çalışanın işe olan bağlılığının artırılması, işini sevmesi
- Öneri ve şikâyetlerin gelişim yönünde fırsatlar olarak görülmesi
- Yeteri kadar zaman kaynağı sunulması
- Çalışanlar arası kaliteli iletişim ve güven
- Ömür boyu istihdam politikası
- Mesai saatlerinin çalışan odağında düzenlenmesi, uzaktan çalışma ve esnek mesai uygulamaları sunulması

Sıralanan tüm bu unsurlar örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında pozitif etkiye sahiptir. Her ne kadar bu unsurlara yer vermek kendi tezatlarını ortadan

kaldıracak nitelikte olsa da örgüt içerisinde sadece bu unsurların yer alması yeterli olmayabilir. Bu durumda yaratıcılığı engelleyen veya negatif etkileyen unsurlar üzerine yoğunlaşarak bu unsurlar ortadan kaldırılmaya veya minimum seviyeye indirgenmeye çalışılmalıdır.

2. Yaratıcılığı Negatif Etkileyen Unsurlar

Yaratıcılığı negatif etkileyen unsurlar genelde yaratıcılığı pozitif etkileyen unsurların etkisini azaltıcı veya bu unsurları engelleyici nitelikte olmaktadır. Dolayısıyla pozitif unsurlara odaklanmakla birlikte negatif unsurlar da göz önünde bulundurulmalı ve verimlilik sağlanmalıdır. Sadece pozitif veya sadece negatif etkileyen unsurlara yönelmek verimsizliğe neden olabilir.

Yaratıcılığı negatif etkileyen unsurlar kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2002: 64):

Örgütsel engeller: yaratıcılığı hem negatif etkileyen unsur hem de yaratıcılığın önündeki engeller olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu noktada kısaca değinilerek bir sonraki başlıkta detaylı olarak ifade edilecektir. Başarısızlık ve alay edilme korkusu, katı prosedürler, bürokratik yapılar çalışanı yaratıcılıktan uzaklaştıran en önemli örgütsel özellikler olarak sıralanmaktadır. Aynı zamanda kaynaklara ulaşmada kısıtlar, otoritenin kutsallaştırılması ve çok sayıda baskın kültürel özellikler çalışanın özgür düşünmesini ve hareket etmesini kısıtlamaktadır.

Baskılar: çalışanların en sık karşılaştıkları baskılar iş yükü ve zaman baskısıdır. Çalışma ortamında stresin temel kaynağı olan bu baskılar dışarıdan çalışana dayatıldığı sürece negatif çalışanın içinden gelerek oluşması sonucu ise yaratıcılığa pozitif etki edebilmektedir (Amabile, 1996: 323).

Örgütsel yaratıcılığı negatif etkileyen unsurlar aşağıdaki şekilde kısaca sıralanabilir (Akan, 2017: 29):

- Yönetici desteğinin olmaması
- Benzer düşünce ve yeteneklere sahip kişilerin egemenliği
- Yoğun denetim ve kuralcılık
- Merkeziyetçi ve otokratik yönetim

- Güvensizlik ve çalışana kendisini değersiz hissettirme
- Çok kademeli dikey örgüt yapıları
- Yetersiz kaynak
- Yıkıcı eleştiri
- Başarısızlık ve ceza korkusu
- Değişime direnç
- Tehdit edici tutum ve davranışlar
- Kişinin işini sevmemesi
- Müşteri fikirlerine değer vermeme
- Çok fazla zaman ve iş yükü baskısı
- Huzursuz iş ortamı
- Kalıplara bağlı kıyafet kültürü
- Eleştirileri kişisel algılama ve tepki gösterme
- Düşük örgütsel bağlılık
- Katı mesai saatleri

Sıralanan tüm bu unsurlar yaratıcılığı negatif yönde etkilemekte ortaya çıkmasını engellemektedir veya yaratıcılığın etkilerini azaltarak verimsizliğe yol açmaktadır. Bu unsurların ortadan kaldırılması şüphesiz yapısal bir dönüşümü gerektirmektedir. Yapısal bir dönüşüm neticesinde ise olması gereken sistemin kurulabilmesi için çalışan ihtiyaçlarının derinlemesine incelenmesi ve yaratıcılık önündeki engellerin nitelikleri bağlamında ele alınması önem arz etmektedir.

H. Yaratıcılığın Önündeki Engeller

Çalışanın yetenekli birisi olması ve yaratıcılığını gösterebilecek niteliklere sahip olması yaratıcılığın ortaya çıkması için yeterli değildir. Bu duruma sebep olan iki engel bulunmaktadır. Bunlar algısal ve duyusal engellerdir. Algısal engeller bireyin var olan problemi algılayamaması, terimlere ve tekniklere karşı yabancılığı gibi sorunları ifade ederken duyusal engeller güvensizlik, korkular,

sorumluluktan kaçış gibi sorunları ifade etmektedir (Tutar, 2013: 97). Bununla birlikte yaratıcılığın ortaya çıkmasının önündeki engeller çıkış yerine göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve yönetsel, toplumsal engellerdir.

1. Bireysel Engeller

Bireysel engeller yaratıcılığın önündeki aşılması en güç engeller olarak ele alınmaktadır. İnsan düşüncelerini katılaştırabilir ve sınırlayabilir. Özellikle olgunlaşmakla birlikte düşünceler yerini alışkanlıklara bırakabilmektedir. Bu durum genel olarak daha az yaratıcı davranışlar olarak sonuç verir (Döm, 2014: 11-13).

Yaratıcılığın önündeki bireysel engelleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Karakuş 2014: 78):

- Öz güven eksikliği,
- Pratik yolu tercih etme,
- Kompleksler (aşağılık kompleksi vb.)
- Aşırı uzmanlaşma,
- Korku,
- Mantıklı olmayı fazla değerli görmek,
- Mükemmeliyetçilik,
- Dikkat dağınıklığı ve odaklanamama
- Savunma mekanizmaları.

Yukarıda sıralanan bireysel engeller algısal, duygusal, kültürel, öğrenilmiş ve eğitsel engeller olarak sınıflandırılmaktadır. Aynı zamanda stres motivasyon sağlamadığı sürece bireysel bir engel olarak tanımlanabilmektedir. Bu başlıklar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Özerbaş, 2011: 680):

Algısal Engeller: bireyin mevcut durumu tam ve doğru şekilde algılayamaması ile ilgili sorunlardır. Örneğin: kavramlara hakim olmayışı, gözlem yeteneğinin eksikliği veya olaylar arasındaki ilişkileri görememek algısal engeller olarak nitelendirilebilir.

Duygusal Engeller: bireyin korkuları, düşünce biçimleri ve tutumları duygusal engeller olarak ifade edilmektedir. Örneğin: sabırsız olma ve aceleci bir tavırla sonuca ulaşmaya çalışma, eleştirilme, denetlenme ve başarısızlık korkusu, özgüven eksikliği duygusal engeller olarak nitelendirilebilir.

Kültürel Engeller: adetler, gelenekler ve toplumsal alışkanlıklar gibi bireyi bulunduğu topluma adapte eden özellikler farklılaşmaları azaltırken ortak bir düşünce yapısına sahip olmanın önünü açmaktadır. Bu nedenle yaratıcılığı engelleyici olabilmektedir.

Öğrenilmiş Engeller: yapılması mümkün olan bir işin daha önceki tecrübeler veya tecrübe edilmese dahi dayatılan bazı düşünceler nedeni ile yapmamak o işin önündeki öğrenilmiş engeller olarak ifade edilmektedir. Bireyin bir işi yapamayacağını, belirli anlam kalıpları, fobiler, tabular ve alışkanlıklar nedeni ile kabullenmesi öğrenilmiş engellere örnek olarak verilebilir.

Eğitsel Engeller: yaratıcılık eğitim seviyesi ile doğru orantılı olarak görülmektedir. Dolayısıyla yaratıcılığın en yüksek seviyede ortaya çıkabilmesi için eğitim alınmış olması gerekmektedir. Fakat alınan eğitimin niteliği bu noktada önem arz etmektedir. Biçimsel bir eğitim anlayışı ve katı, kuralcı sistem bireyde yaratıcılığı engelleyici olabilir. Aynı zamanda yüksek seviyede eğitim alan kişi başarısızlık ve hataları nedeni ile uğrayacağı zararı göz önünde bulundurarak riskten kaçınma eğilimi sergileyebilmektedir.

Gerilim/Stres: endişe ve fazla heyecan duyma sağlıklı düşünmeyi engelleyici unsurlar olarak tanımlanabilir. Stresin neden olduğu bu iki önemli durum bireyin mevcut durumu sağlıklı değerlendiremeyip yaratıcı davranışlarda bulunmasını engelleyici olabilir.

Sıralanan bu ve benzeri faktörlere sıkça maruz kalma sonucunda bir savunma mekanizması olarak insan zihni alışkanlıklar geliştirip eleştirel ve yaratıcı düşünceden uzaklaşabilir. Birey kendi davranışlarının sonuçlarını, hatalarını ve sorumluluklarını kabullenmediği noktada yaratıcı düşünceden uzaklaşmış demektir (Akan, 2017: 32).

2. Örgütsel ve Yönetmel Engeller

Bireysel engellerin yanı sıra yaratıcılığın ortaya çıkamamasındaki diğer önemli unsur örgütsel ve yönetmel engellerdir. Çalışanın bireysel olarak herhangi bir engeli bulunmamasına rağmen bulunduğu iş ortamındaki unsurlar nedeni yaratıcı davranamayabilir. Yapılan işin nihai sonucu hakkındaki beklentiler yöneticilerden çalışanlara doğrudan veya dolaylı olarak aktarılmaktadır. Sonucun ne olması gerektiğine karar veren yönetici veya yönetim kültürü çalışanın iş yapma süreçlerini etkileyerek özgün olma veya standartların dışına çıkmama anlamında belirleyici olabilmektedir. Döm (2014)'e göre yaratıcılığın ortaya çıkamamasındaki başlıca en önemli örgütsel ve yönetmel engeller; aşırı kuralcılık, teşvik sistemlerinin olmayışı veya verimli çalışmayışı ve yönetimin yaratıcılığı desteklememesidir.

Karakuş (2014)'e göre ise başlıca örgütsel ve yönetmel engeller; yöneticinin değişime karşı direnci, eski iş yapma biçimlerinde ısrarcılık, baskın hiyerarşi, astlara yeterince güven duyulmaması, kusursuzluk isteği, otoriter yönetim anlayışı, sadece ciddi işleri yapma isteği, aşırı özeleştirmedir.

Belirtilen örgütsel ve yönetmel engellere bakıldığında bu engellerin birçoğunun yaratıcı bir kültürün oluşmasında gerekli olan unsurların doğru veya yeterli biçimde uygulanmaması sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

3. Toplumsal Engeller

Yeniliğin toplumsal dengeleri sarsan bir yönü bulunmaktadır. Buna göre yenilik şaşırtıcı, güvensizliğe sebep olabilen ve kendi bünyesinde riski barındıran bir kavramdır. Her toplum kendi gelişim sürecine dolayısıyla bu süreç içerisinde geliştirdiği ve kendine özgü olan tekniklere ve düşüncelere sahiptir. Bu düşünce ve yöntemler o toplumdaki yenilik ve yaratıcılık unsurları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Hoşgörü düzeyi veya geleneklere bağlılık doğrudan toplumdaki farklı düşünme kapasitesini etkileyebilir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin bu unsurlardan bağımsız olduğu söylenemez. Benzer şekilde toplumsal kurallara uyma yönündeki sosyal baskılar yaratıcılığı engelleyen etkilere sahiptir. Yaratıcılığı engelleyen toplumsal kabul görmüş düşüncelerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Akan, 2017: 33):

- Hayal kurmak gerçek dünyadan kopmaktır,

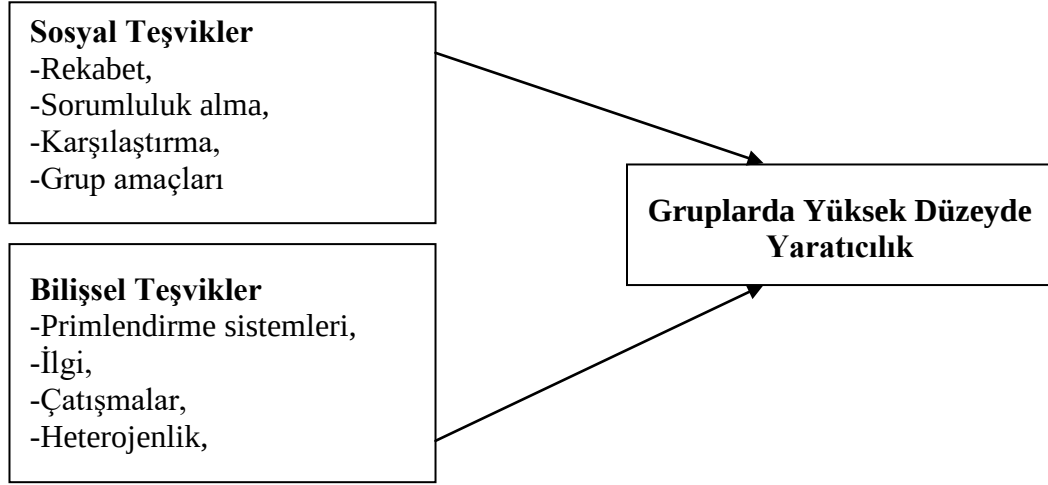
- Sadece çocuklar oyun oynar,
- Sorunlar sadece matematiksel yöntemler ile çözülür,
- Tek bir doğru vardır,
- Sezgi ve heyecan gereksiz duygu ve düşüncelerdir.

Bu ve benzeri düşüncelerin yerleştiği toplumsal kültür bireyleri kısıtlayarak yaratıcı düşünce önünde engel oluşturacaktır.

İ. Yaratıcılık için Sosyal ve Bilişsel Teşvikler

Yaratıcılığı ortaya çıkarmak yaratıcı düşünce becerisine sahip bireylere sahip olmakla ilgilidir. Amabile (1997)'nin teorisinde belirttiği gibi uzmanlık bilgisine ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahip çalışan motive edilirse yaratıcılık ortaya çıkacaktır. Yaratıcılığın ortaya çıkması bu üç unsurun var olmasına bağlıdır. Dolayısıyla yaratıcı bireylerin ve yaratıcı düşüncenin örgüt tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerde bazı unsurların yaratıcılığı desteklerken bazılarının da engellediği görülmektedir. Sosyal ve bilişsel teşvikler ise tam olarak bu noktada yaratıcılığı ortaya çıkarmak için kullanılan unsurlardan bazılarıdır.

Sosyal teşvikleri rekabet, sorumluluk alma, ileri yönlü karşılaştırmalar ve amaçlar olarak sıralayabiliriz. Bilişsel teşvikler ise primlendirme sistemleri, ilgi, çatışmalar, heterojenlik, tamamlanabilirlik ve farklı stiller olarak ifade edilebilir (Yeloğlu, 2007: 138-140).



Şekil 8. Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Etkisi

Kaynak: (Yeloğlu, 2007: 140)

Bu sıralanan teşvikler ile birlikte grup ve takımlar için planlanan toplantılar ve oturumlar yaratıcı fikirlerin oluşması için önemlidir. Nihayetinde grup yaratıcılığı bireysel ve grup karakteristiklerinin bir sonucudur. Bu nedenle birey yaratıcılığı için etkili faktörlerin tamamını gruplar için de söylemek mümkündür. Şekilde gösterilen sosyal ve bilişsel teşviklerin gerçekleşebilmesi için bunları hayata geçirebilecek destekleyici liderlere ihtiyaç vardır. Ancak bu liderlik içerisinde bulunan örgütün yapısal özellikleri ile bağlantılıdır. Bu nedenle sosyal ve bilişsel teşviklerin gerçekleşebilmesi bir noktada örgütsel yapı ile de yakın ilişkilidir.

Örgütsel yaratıcılığı engelleyen faktörlerin tek tek veya bütün olarak bir örgütte yer alması ile yaratıcılık kavramının tersi olarak nitelendirilebilecek olan rutinleşme ve monotonlaşma durumları ortaya çıkabilir. Bir örgütte sürekli olarak aynı yöntemler kullanılıyor, değişime direnç gösteriliyor veya çalışanlar tekrar eden görevlerde zaman harcıyorsa bu durum örgütsel yaratıcılığın tersi olarak ifade edilebilir (Karakuş 2014: 79).

Rutinleşme, örgütü esneklik ve yenilikten uzak tutarak gelişimi sınırlayabilir. Yaratıcılığın teşvik edilmesi, örgütün daha esnek, adaptif ve yenilikçi olmasına olanak tanırken, yaratıcılığın eksikliği durumunda bu potansiyel kısıtlanabilir.

J. Örgütsel Yapı ve Yaratıcılık

Drucker (1995) yılında yayınlanan eserinde verimliliğin artırılması için merkezileşmenin ve işbölümü ile uzmanlaşmanın azaltılması gerektiğine dikkat çeker. Japon firmaların Avrupa’da bulunan fabrikalarında uyguladıkları yönetim anlayışını örnek gösteren Drucker, birçok uluslararası firmanın kendi kendini yönetme ve kayıp kazanç planlarının kendi içlerinde yapıldığı küçük iş birimleri modeline geçtiğini ve bu durumun daha akıcı bir organizasyon yapısı ile verimliliği artırdığını ifade etmektedir.

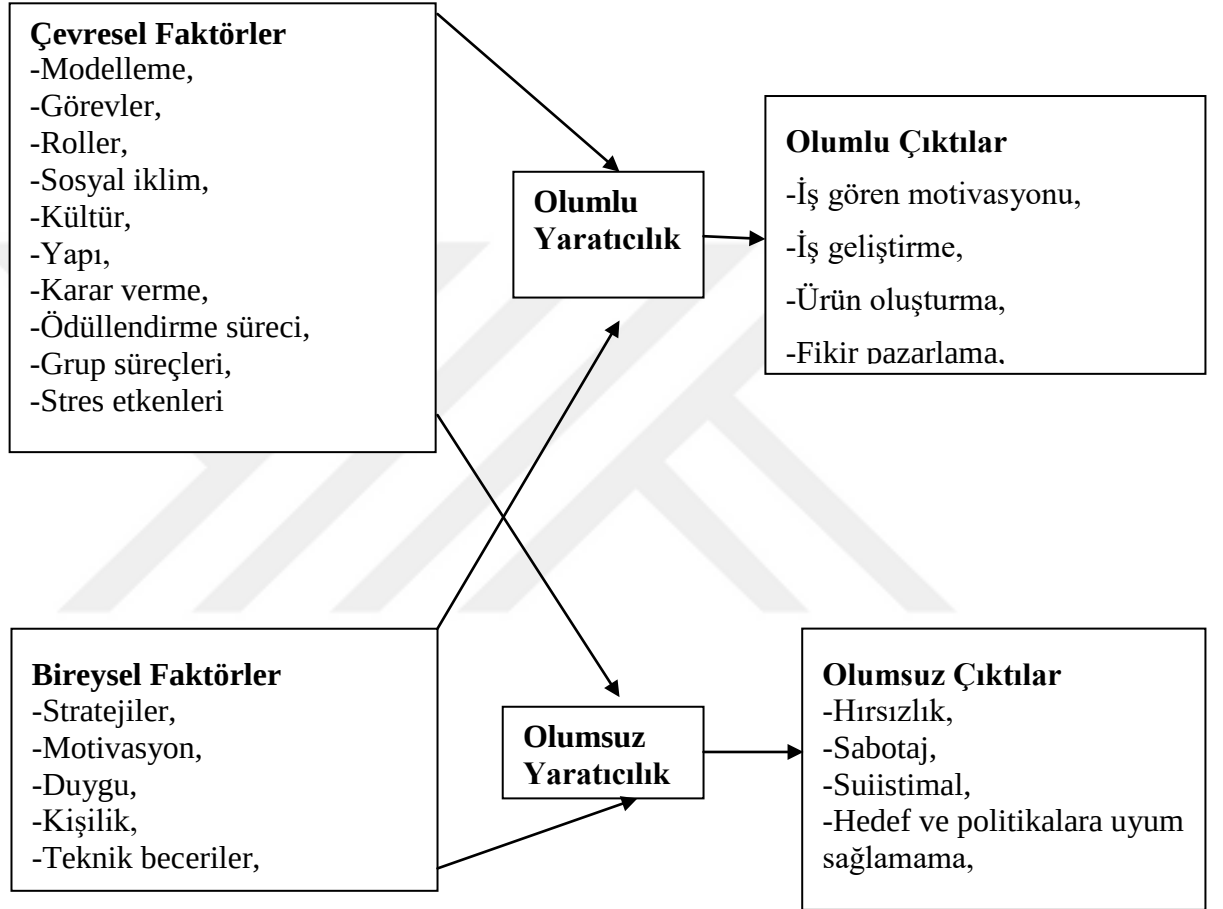
Yaratıcılığın desteklenmesi örgütsel kültür, örgüt iklimi dolayısıyla bu kavramların doğrudan etkileyen örgütsel yapı ile yakın ilişkilidir. Örgüt yapısı temelde mekanik ve organik olarak ikiye ayrılmaktadır. Mekanik örgüt yapısı daha standart süreçlerde kullanılır. Bireysel inisiyatif gereksinim duyulmadan önceden belirlenen kurallar çerçevesinde işlerin yapılmasını öngörmektedir. Dolayısıyla yaratıcılığı desteklediği söylenemez. Organik örgüt yapısı ise kuralların uygulanmasında daha esnek bir anlayışa sahiptir ve uygulamayı çalışanlarına bırakır. Organik örgüt yapısında nitelikli personel yer alır ve üretim sürecinde inisiyatif kullanarak istenen sonuca ulaşmakta yöntemi kendisi belirleyebilir. Dolayısıyla yaratıcılık desteklenir. (Çekmecelioğlu, 2002: 75).

Örgütsel yaratıcılığı artırmanın en temel yolu yaratıcı düşünce tarzına sahip olan çalışanları işe almaktır. Bireysel yaratıcılığın örgütsel düzleme yayılması ile örgütsel yaratıcılığın artırılması bu şekilde sağlanabilir. Ancak yaratıcı kişilere sahip olmak ve bu yönlerini destekleyici iş ortamını sağlayabilmek burada kritik nokta olarak görülebilir. Öncelikle işe alım süreçlerinde farklı kültürlerden çalışanlara açık olmak başlangıç olarak görülebilir. Maddi kaynakları değerlendirmek ve onlara değer katmak anlamında bir örgütün sahip olduğu en büyük yetenek bu süreci gerçekleştirecek olan çalışanlardır. Sosyal sermaye olarak nitelenen ve en değerli varlık olarak görülen çalışanların yaratıcı kişilerden oluşmasını sağlamak ve onları iş süreçlerinde tatmin olmasını sağlamak örgütsel yaratıcılık ile doğrudan bağlantı kurulabilecek diğer bir yöntemdir.

1. Örgüt ve Birey Açısından Yaratıcılığın Sonuçları

Yaratıcılık, hem olumlu hem de olumsuz etkileri olan bir kavramdır. Bununla birlikte, birçok örgüt yaratıcılığı yalnızca olumlu sonuçlar açısından

değerlendirmiştir. Yaratıcılık hem bireyleri hem de grupları etkileyebilir ve aynı zamanda bireyler ve gruplar da yaratıcılığı etkileyebilir. Bu etkileşimler, hem pozitif hem de negatif yönlerde gerçekleşebilir. Örgütlerde, bireysel ve grup düzeyinde yaratıcılığın ve yaratıcı düşünme özelliğinin çeşitli etkileri ve sonuçları bulunmaktadır. Bu etkiler ve sonuçlar, olumlu ve olumsuz açılardan aşağıda sunulmuştur (James, Clark ve Croponzo 1999: 309)..



Şekil 9. Yaratıcılığın Olumlu ve Olumsuz Çıktıları

Kaynak: (James, vd., 1999: 214)

İşyerlerinde “görevler, roller, sosyal ortam, kültür, yapı, modelleme, karar verme, ödüllendirme sistemi, grup dinamikleri ve stres yaratan faktörler” çevresel etmenler olarak sıralanır. Stratejiler, “motivasyon, duygular, kişilik, teknik ve sosyal beceriler ise bireysel unsurlar” olarak tanımlanır. Yaratıcılık, bu çevresel ve bireysel unsurlar açısından olumlu veya olumsuz olarak nitelenebilir. Olumlu yönde nitelenen yaratıcılık; “çalışanların moralinin artması, iş süreçlerinin geliştirilmesi, yeni ürünlerin ortaya çıkarılması, fikirlerin ticarileştirilmesi, sağlık harcamalarının azalması ve değişen koşullara uyum sağlama” gibi pozitif

sonuçlar doğurur. Olumsuz yönde nitelenen yaratıcılık ise; “hırsızlık, sabotaj, sosyal saldırılar ve kötüye kullanma, hedef ve politikalara ilgisizlik ve onları saklama” gibi negatif sonuçlara neden olur (James vd., 1999: 221).

Örgütsel yaratıcılık konusunda yapılacak araştırmalarda, kişilerin bireysel ve bilişsel özelliklerine odaklanan geleneksel yaklaşımlar yerine, bilginin seviyesi ve kullanımına önem veren çevresel faktörleri dikkate alan bilimsel çalışmaların benimsenmesi daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Yahyagil, 2001: 21). Yaratıcılık, daha önce var olan ancak henüz keşfedilmemiş kavramsal ilişkilerin ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir. Yaratıcılık kavramının daha iyi anlaşılması için, bireylerin kişilik özelliklerinin incelenmesi yerine, yaratıcılıklarının örgüte olan katkılarının değerlendirilmesi ve örgütsel yaratıcılığın ele alınması, örgütlerin ilerlemesi ve gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Modern rgtlerde çalışanların yaratıcılığı üzerine yapılan örgütsel araştırmalar ve incelemeler, bugüne kadar yeterince önemsenmemiş bir alan olmuştur. Ancak bugün artık bilgi düzeyi, bilgi kullanımı ve kültür gibi çevresel koşulların incelendiği bilimsel çalışmaların literatürde sıklıa yer almaktadır.

oğulcu bir perspektif benimseyerek, bireysel özellikler, yaratıcı süreç ve yaratıcı ürünler üzerinde odaklanması, işletmelerin bu alanda alabileceği tedbirler ve uygulamaları netleştirecek ve ulusal kültürlerin etkisi açısından yönetim teorilerinin gözden geçirilmesine imkan sağlayacaktır araştırmaların. Son dönem çalışmaları, çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ve bunun örgütsel verimliliği nasıl ve ne şekilde etkileyeceğine yoğunlaşmaktadır (Cengiz vd., 2006: 419). Yaratıcılık zerine yapılan araştırmaların geçmişi neredeyse bir asra dayanırken, yaratıcılığın iş hayatı üzerindeki etkilerinin incelenmesi nispeten yenidir. Bu bağlamda, örgütsel yaratıcılıkla ilgili literatürde yer alan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

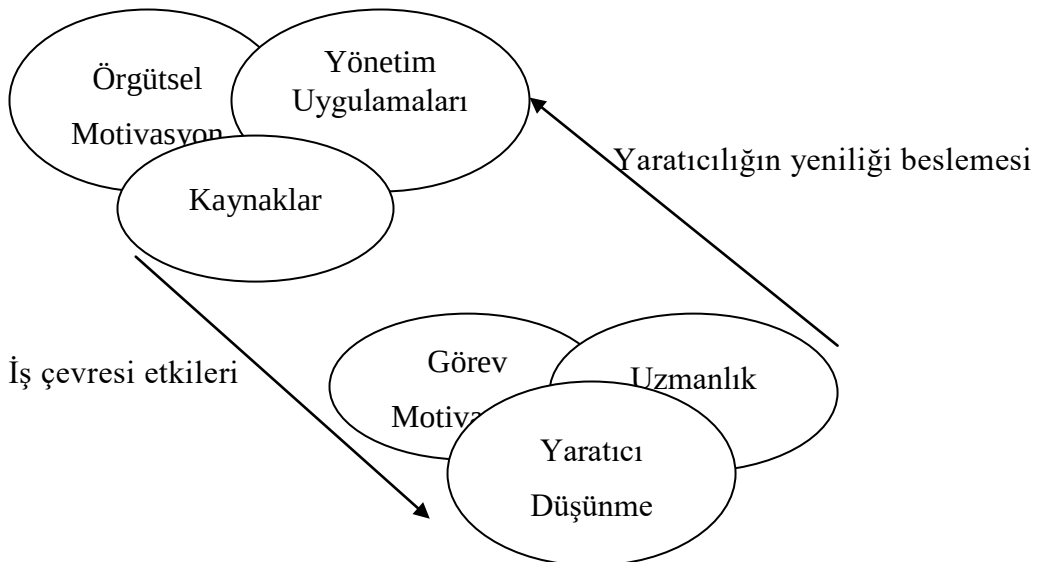
K. Yaratıcılıkla İlgili Teoriler

Yaratıcılıkla ilgili geliştirilen teoriler kimi zaman yaratıcılığı bir süreç olarak incelemiş kimi zaman ise süreç sonunda elde edilen sonuç itibari ile değerlendirmişlerdir. Bu alanda geliştirilen teorilerin kavramı farklı boyutları ile ele alarak farklı sonuçlara ulaştığını söylemek mümkündür. Aynı zamanda

yaratıcılık teorilerinin belirli bir gelişim sürecinden geçtiği de söylenebilir. Öncelikle teoriler yaratıcılığı ortaya koyan bireyi ele almış ve bu bireyin davranışları ile ilgilenmişlerdir. Bireyin davranışları, yaratıcılıkla bağlantısının olduğu düşünülen özellikleri bu teorilerin odaklandığı esas konular olmuşlardır. Daha sonra ise bu alanda yapılan araştırmalar ve geliştirilen teoriler yaratıcı bireyin içerisinde bulunduğu sosyal çevre ile ilgilenmiş bu konu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu bölümde yaratıcılıkla ilgili literatürde yer alan ve referans kabul edilen araştırmalara yer verilecektir.

1. Amabile'in Yaratıcılık Teorisi

Amabile yaratıcılık konusunda yaptığı çalışmalara öncelikle bireysel yaratıcılığı inceleyerek başlamıştır. Bireysel yaratıcılığı incelerken bireyin sahip olması gereken özellikler üzerinde duran Amabile daha sonraki çalışmalarında bireyin yaratıcı olabilmesi adına gerekli çevresel şartlar üzerinde de durmuştur. İlerleyen çalışmalarında örgütsel iklim ve yaratıcılığı birlikte inceleyen Amabile literatüre KEYS (Yaratıcılık için İklimin Değerlendirilmesi) ölçeğini kazandırmıştır. 12.325 kişiden 8 yıl içerisinde topladığı veriler ile geliştirdiği ölçek, örgüt içerisinde yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen unsurları belirlemek için kullanılmaktadır. KEYS ölçeğinin temelini oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Çekmecelioğlu, 2002, 7).



Şekil 10. Örgütsel İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri

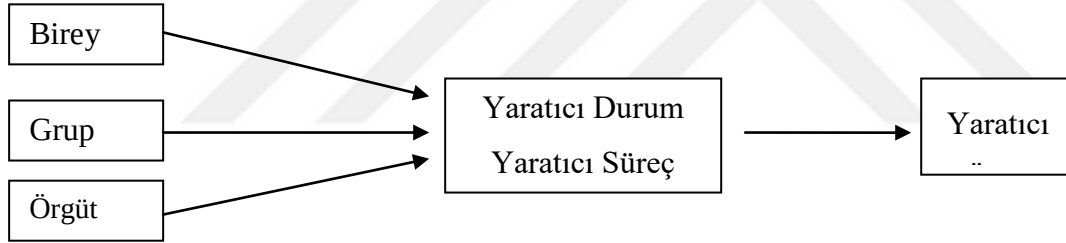
Kaynak: (Çekmecelioğlu, 2002; 8)

Amabile yapmış olduğu araştırmalar sonucu içsel motivasyonun yüksek olmasının dışsal motivasyonun yüksek olmasına oranla daha fazla yaratıcı sonuç ortaya çıkardığını tespit etmiştir. İçsel motivasyon kişinin karakterine bağı olmakla birlikte bulunulan sosyal çevre de önemli derecede içsel motivasyonu etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2002; 8).

2. Woodman, Sawyer ve Griffin'in Yaratıcılık Teorisi

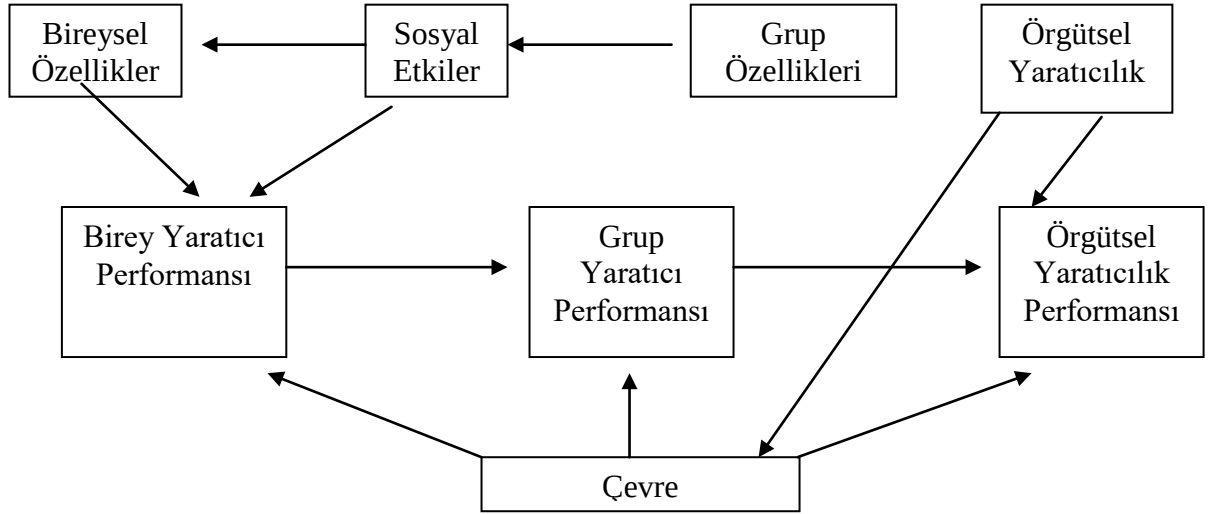
1993 yılında Richard Woodman, John Sawyer ve Ricky Griffin tarafından geliştirilen teori yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey ve yaratıcı durum üzerinde yoğunlaşarak örgütsel yaratıcılığı açıklamaya çalışmıştır. Yazarlara göre örgütsel yaratıcılığı açıklayabilmek için bu faktörleri ve birbirleri arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir. Teori geliştirilirken Woodman ve Schoenfeldt tarafından 1989 yılında geliştirilen “yaratıcı davranışın etkileşimli modeli”nden faydalanılmıştır.

Şekil 11. Yaratıcı Ürün Süreci



Kaynak: (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993; 295).

Modelde birey, grup ve örgüt, yaratıcılığın bir girdisi olarak kabul edilir. Bu girdiler yaratıcı süreç ve yaratıcı durumu içeren bir dönüşümden geçerler. Bu süreç sonucunda ise yaratıcı ürün ortaya çıkar. Birey, grup ve örgüt bu süreç içerisinde sahip oldukları özellikler bakımından detaylı olarak incelenip yine bu girdilerin yaratıcı performanslarını nasıl etkiledikleri ortaya konmaya çalışılır (Woodman, vd., 1993; 295).



Şekil 12. Örgütsel Yaratıcılık Faktörleri ve İlişkileri

Kaynak: (Woodman, vd., 1993; 295)

Woodman, Sawyer ve Griffin yaratıcılığın bireyin bulunduğu sosyal ortam şartlarından etkilendiğini savunmaktadır. Yazarlara göre örgütsel yaratıcılık, grup yaratıcılığının ve ortam etkilerinin bir fonksiyonudur. Bu fonksiyona göre bireysel yaratıcılık performansının belirleyicisi bireysel özellikler olup, sosyal etkiler bu performansı artırıcı veya azaltıcı etkiye sahiptir. Benzer şekilde grubun yaratıcı performansı grubun temel özelliklerinden ve çevresel şartlardan etkilenmektedir. Fonksiyonun son unsuru olan örgütsel yaratıcılık ise örgütün özelliklerinden ve örgütü bir araya getiren grupların yaratıcı performanslarından etkilenmektedir.

3. Cameron Ford'un Yaratıcılık Teorisi

Cameron Ford yaratıcılığı açıklamak için bireyin yaratıcı eylemlerine odaklanmakta ve bu eylemlerle ilgili psikolojik ve sosyolojik kavramları incelemektedir. Ford'a göre yaratıcılık için üç nitelik gerekmektedir. Bunlardan ilki yaratıcılık neticesinde ortaya çıkan ürünün niteliğidir. İkinci olarak yenilik ve değer kavramları gelir. Yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan ürüne bireyler tarafından yapılan subjektif yargılamaları yenilik ve değer kavramları bağlamında inceler. Son olarak ise yaratıcılık değerlendirmelerinin spesifik olduğu ve değişip çeşitlenebileceğini ifade eder. Dolayısıyla özet olarak Ford'a göre yaratıcılığın öncelikle nitelikle ilgili olduğu daha sonra bireylerin ona atfettiği değer ve

yenilikle değerdendirilebileceği ve bu durumların değerdendirme yapılan alana göre değışebileceği sđylenebilir.

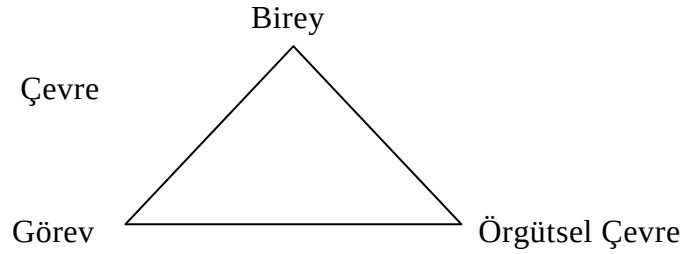
Cameron Ford bireyin yaratıcı davranışlarının kendisinde bulunan bazı unsurlara bağlı olduğuna işaret etmektedir. Ford'a göre bu özellikler: (Ford, 1996; 1115)

- Mantıklı olma,
- Motivasyon,
- Hedefler,
- Yeni düşüncelere açıklık,
- Yetenek inançları,
- Duygu,
- Bilgi,
- Davranışsal ve yaratıcı düşünce yetenekleridir.

Bu özelliklere bakılarak “Yaratıcı davranış = Mantıklı olma x Motivasyon x Bilgi x Yetenek” şeklinde formüle edilebilir. Ford'a göre yaratıcılık daha çok psikoloji alanının konusu iken yenilik mühendislik, iktisat, sosyoloji alanlarının konusudur.

4. John Kao'nun Yaratıcılık Teorisi

John Kao yaratıcılığın ortaya çıkmasında yöneticilerin rolü üzerinde durmaktadır. Kao'ya göre yaratıcılığın ortaya çıkması büyük oranda çalışanın teşvik edilmesi, liderlik, örgütsel yapı ve iletişim ile ilgilidir. Kao'ya göre yaratıcılık aynı zamanda girişimcilik ile yakın ilişkilidir. Girişimcilik, yaratıcılık ve organizasyonu bir analitik çatı olarak ifade etmekte ve yaratıcılık ve girişimciliğin yönetilmesini bu çatı etrafında incelemektedir (Çekmecelioğlu, 2002, 10).



Şekil 13. Girişimcilik, Yaratıcılık ve Organizasyon Analitik Çatısı

Kaynak: (Kao, 1989; 6)

Analitik çatıda yer alan birey yaratıcılıktaki en önemli kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kao'ya göre yaratıcılığı ortaya çıkaracak olan bireyin, kişiliğini, davranışlarını motivasyon ve becerilerini anlamak oldukça önemlidir. Modelde çatıyı oluşturan diğer uçta ise görev kavramı yer almaktadır. Görev bireye verilen iş olarak tanımlanmakta ve bireyin özelliklerine göre belirlenmektedir. Aynı zamanda görev hem dışsal çevre şartlarından hem de örgütsel stratejiler tarafından şekillenmektedir.

Diğer uçta yer alan örgütsel çevre işlerin belirli hedefler doğrultusunda gerçekleşebilmesi için yapılandırılması gereken unsur olarak nitelenmiştir. Örgütsel çevre, örgüt kültürü, örgüt yapısı, sistemi ve iş tanımları gibi konuları içermektedir. Modelde yer alan son unsur ise çevredir. Çevre modelde örgütün dışındaki ortam olarak ifade edilmektedir. Sermaye gibi dış kaynaklar, toplum, profesyonel hizmetler gibi çeşitli kavramlar çevre içerisinde ifade edilmektedir. Benzer şekilde rakipler, düzenleyici faktörler, teknoloji çevre içerisinde ifade edilmektedir (Kao, 1989; 6).

Yaratıcılığın artırılması için düzenlenebilecek örgütsel eylemler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2002; 11).

- Merkeziyetçilikten uzak ve şeffaf örgüt yapısı,
- Yaratıcı deneyimleri destekleyici örgüt kültürü,
- Yaratıcı davranışların cesaretlendirilmesi,
- Başarı hikayelerinin anlatılması,
- Başarısız olmanın kabullenilmesi,
- Etkin iletişim,

- Girişimler için gerekli kaynakların transferi,
- Yeni fikirlerin yaşatılmasının desteklenmesi,
- Bürokrasinin azaltılması,
- Başarıların ödüllendirilmesi,
- Risk alma ve sorgulamanın desteklenmesi,
- Yönetmel müdahalenin azaltılması,
- Kontrolün azaltılarak, özgürlüğün artırılması,
- İş teslim sürelerinde esneklik sağlanması,
- Yeni faaliyetler birlikte gelen sorumluluğun dağıtılması.

Örgütsel eylemlerin yukarıda sayıldığı şekilde yapılandırılması daha önce bahsedilen modeldeki birey, görev ve örgütsel çevreyi yaratıcılık bağlamında optimize ederek ortaya çıkmasını destekleyeceği söylenebilir.

L. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Çalışmalar

Literatür taramasında yer alan çalışmalar yerli ve yabancı çalışmalar ayrı ayrı ele alınmıştır. Bununla birlikte hem bu çalışmada kaynak olarak atıfta bulunulan çalışmalar hem de bu çalışmada yer almasa da literatürde yer alan diğer çalışmalar kısaca araştırma örneklem ve yöntemi ile ulaşılan sonuç olarak özetlenmeye çalışılmıştır.

1. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Yerli Çalışmalar

Akan (2017) tarafından Trakya ilinde 902 hizmet ve imalat çalışanları üzerinde personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa olan etkisi incelenmiştir. Çalışmada incelenen örneklem için üstleri tarafından desteklendikleri ve öğrenme kültürüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğrenme faaliyetleri ve personel güçlendirmenin öncelikle birey ve grup daha sonra ise örgütsel düzeyde yaratıcılığa olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Akgül ve Yavuz (2021) tarafından yapılan çalışma İstanbul ilinde bilişim sektörü çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Örtülü bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü incelenen

çalışmada nicel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Neticede örtülü bilgi paylaşımı ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu bu ilişkinin analize algılanan örgütsel desteğin katılması ile birlikte azaldığı ve örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Canbolat ve Öge tarafından (2019) yılında Karaman ilinde tekstil sektöründe yapılan çalışmada 100 adet anket uygulanmıştır. Çalışmada örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansının farklılıkların yönetiminden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cengiz, Acuner ve Baki tarafından (2007)'de Trabzon yurt müdürlüğünde 150 personele yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler olarak Açık politika, yönetim desteği, takdir ve otonomi test edilmiştir. Test edilen faktörlerin tamamı ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif anlamlı ilişkini tespit edildiği çalışmada en önemli faktörün yönetim desteği olduğu ifade edilmiştir.

Çelik vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirme, örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarının çalışan performansı ve verimliliği ilişkisi incelenmiştir. Konya OSB'de 52 çalışan üzerinde yapılan araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu (2002) yılında yaptığı çalışmada bireysel, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesini ele almıştır. Türkiye'nin ilk 500 büyük firmasında araştırma yapan yazar 126 adet firmadan elde ettiği veriler ile iş çevresinin teşvik edici değişkenleri ile engelleyici değişkenlerinin yaratıcılık üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırma neticesinde kurulan modelin doğruluğu onaylanmış ve iş çevresi değişkenlerinin yaratıcılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Derin ve Demirel tarafından (2011) yılında Malatya'da tekstil firmaları yöneticileri üzerinde yapılan çalışmada örgütsel yaratıcılık ile self organizasyon arasındaki ilişki ölçülmüştür. 59 yönetici üzerinde anket yöntemi ile uygulanan çalışmada örgütsel yaratıcılığın self-organizasyon üzerinde %37 oranında belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eren ve Gündüz tarafından (2002) yılında Türkiye'nin en büyük 500 şirketinde yapılan araştırmada örgütsel yaratıcılığa etki eden faktörler

incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme, yönetimin teşviki, iş grubunun desteği, otonomi ve özgürlük, iletişim, işin iddialı olması ve baskılar değişkenleri incelenerek araştırma öncesinde kurulan hipotezlere göre baskılar hariç diğer tüm değişkenlerin pozitif anlamlı ilişkili olduğu düşünülmüştür. Yapılan araştırma sonucunda ise baskılar ve iletişim değişkenlerinin diğer tüm değişkenlerin örgütsel yaratıcılıkla ilişkisinin pozitif olduğu şartlarda örgütsel yaratıcılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gümüsoğlu ve İlsev (2009) tarafından yapılan çalışmada 43 küçük ölçekli yazılım firmasında toplam 163 çalışan incelenmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem örgütsel boyutta yaratıcılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme aracılığıyla bireysel yaratıcılığı etkilediği ifade edilmiştir.

Karakuş (2014) yılında tamamladığı doktora tezinde işletmelerde ürün ve süreç yeniliğini örgütsel yaratıcılık bağlamında incelemiştir. Karakuş çalışmasında nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden bağımsız şekilde devlet desteği ile gerçekleştirilen bir projede başvuru aşamasında sonuca kadar detayları ele almış ve yenilik üretme sürecinin zorluklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Farklı bir değerlendirme ile pratik uygulamalardaki gerçek zorluklar gözlemlenmiştir. Çalışmada sonuç olarak işletme performanslarının artırılması için yenilikçi proje üretme faaliyetlerinin zorunlu olduğu bu nedenle de yaratıcılık kavramına önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Özkalp, Kirel ve Cengiz'in (2006) yılında yaptığı çalışma kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisini incelemektedir. Bu kapsamda bir fabrikada kullanılan bireysel öneri sistemi ve 6 sigma stratejisi ele alınmıştır. Sonuç olarak örgütsel yaratıcılığın sağlanması için örgütün temel özellikleri olarak sayılabilecek destekleyici kültürel yapı, örgütün vizyonu ve stratejileri, yaratıcılığı teşvik etme ve bunun için ayırdığı kaynağın etkili olduğu ifade edilmiştir.

Savieski (2004) yılında yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörle üzerine bir araştırma yapmıştır. Türkiye'nin en büyük 1000 firmasında yer alan 150 tekstil firması üzerinde gerçekleştirilen çalışmada yaratıcı birey performansı, yaratıcı grup performansı ve yaratıcı örgüt performansının birbirleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bireysel performansında kurallara uyum ve bireysel

yaratıcılık performansı ile örgütsel yaratıcılık arasında ilişki tespit edilememiş, yaratıcı grup performansında ise grup dayanışması ile örgütsel yaratıcılık arasında ilişki tespit edilememiştir.

2. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Yabancı Çalışmalar

Amabile vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada ilaç, ileri teknoloji ve tüketici ürünleri üreten firmalarda çalışan toplam 238 bilgi çalışanı örneklem olarak seçilmiştir. Çalışma algılana lider desteğinin yaratıcılığı ve çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Amabile ve Conti (1999) tarafından yapılan çalışma teknoloji ağırlıklı bir firmada 724 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışma firmanın küçülme sürecinde yaratıcılığının değişimini incelemiştir. Buna göre firmanın yaratıcılığı küçülme ile birlikte önce azalmakta daha sonra ise tekrar artabilmektedir.

Bharadwaj ve Menon (2000) 750 çalışan üzerinde bireysel, örgütsel yaratıcılığı ve örgütlerde yeniliğin oluşumunu incelemişlerdir. Çalışmaya göre yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyen hem bireysel hem örgütsel süreçler yenilikçilik performansını etkilemektedir.

Ford (1996) tarafından yapılan çalışma teorik olup, motivasyon, inanç, duygu, bilgi ve yetenek, organizasyon yapısı, kurumsal çevre gibi faktörleri incelemektedir. “Çoklu Sosyal Alanlarda Bireysel Yaratıcılık Eyleminin Teorisi” isimli çalışma bireysel ve örgütsel yaratıcılığın sosyal temelleri üzerinde durmaktadır.

Hahn vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada bireysel yaratıcılık için çalışma tarzlarının nasıl tasarlanması gerektiği incelenmiştir. Buna göre öncelikle çalışma tarzları sömürücü ve keşfedici olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırma Güney Kore’de toplam 137 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel ağ yapısının hem sömürücü hem keşfedici çalışma tarzı üzerinde etkili olduğu, sosyal ağ yapısının ise bireysel yaratıcılığı artırdığı ifade edilmiştir.

Hemlin (2002) yılında yaptığı çalışmada hangi faktörlerin yaratıcı çalışma süreçlerini etkilediği ve bu durumda nasıl sonuçlara ulaşıldığını incelemiştir. Çalışmaya göre bireysel yetenekler, cinsiyet, liderlik, kalite kontrol, iş ahlakı,

motivasyon, ödöl ve ceza sistemi, iletişim, finansal destek, örgüt kültürü yaratıcı çalışma süreçlerini etkilemekte ve yenilikçiliğin önünü açmaktadır.

Heunks (1998) 6 ülkede 200 girişimci üzerinde yaptığı araştırmada yenilikçilik, yaratıcılık ve başarıyı incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre orta ölçekli firmalar yeniliği bir başarı faktörü olarak değerlendirmemektedir. Bununla birlikte yaşlı firmaların daha fazla yaratıcılıkla zenginleştirilmiş ürüne sahip olduğu her iki firmanın da yaratıcılık ve yenilikçiliği risk alma temelinde paylaştığı ifade edilmiştir.

Hong vd. (2003) tarafından yapılan çalışma Tayvan'da üç büyük bilgisayar firmasını ele almıştır. Çalışmada iş ortamı, bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada iletişim ağlarının açık olduğu, etkileşimin kolay sağlandığı bir ortamda yaratıcılığın arttığı ifade edilmiştir.

Hou vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada yaratıcılık kavramı ile birbiri ile bağlantılı düşünce tarzı ve değişimin ilişkisi incelenmiştir. 134 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre bağlantılı düşünce tarzı ile yaratıcılık arasında pozitif, değişim kavramı ile ise negatif bir ilişki vardır.

Hoyt vd. (1999) tarafından yapılan çalışma Japon ve Amerikan teknoloji firma çalışanları üzerinde yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen faktörleri incelemektedir. “Teknik İşgörenlerin Örgütsel Çevresi Değişen Ekonomik Koşullar Ve Etkili Denetim: Bir Yönetim Ortamı” isimli çalışma Amerikalı mühendislerin temel bilimlerde Japon mühendislerin ise araştırma süreçlerinde daha yaratıcı olduklarını tespit etmiştir.

Lapierre ve Giroux (2003) tarafından yapılan çalışma işbirliği, özgürlük, düzen, saygı gibi çevresel faktörlerin yaratıcılığa olan etkisini incelemiştir. 10 adet teknoloji firması özelinde yapılan çalışmada 122 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Sosyal-psikolojik ve yönetsel olarak ayrılan çevresel faktörlerin tamamının yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmada en yüksek etkiye sahip faktörün çalışma atmosferi ve yatay işbirliği olduğu ifade edilmiştir.

Mostafa (2005) yılında yaptığı çalışmada 34 işletmede toplam 170 yöneticiyi incelemiştir. Yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyinin görev yapılan departmanla ilgili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte eğitim düzeyi ve cinsiyetin de yaratıcılığı destekleme üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Çalışmada özellikle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla yaratıcılığı daha fazla desteklediği tespit edilmiştir.

Sart (2021) yılında İstanbul ilinde akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada yenilikçi iş davranışının örgütsel yaratıcılığa olan etkisini incelemiştir. Basit tesadüfi örneklem metodu ile 400 anketin uygulandığı araştırma örgütsel yaratıcılık ile yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlarda örgütsel yaratıcılık üzerinde en fazla etkinin üretim ve araştırma boyutunda olduğu belirlenirken en az etki eden boyutların ise destekleme ve uygulama olduğu ifade edilmiştir.

Tsai vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada yaratıcılığı kolaylaştıran iş çevresinin örgütsel desteği nasıl etkilediği incelenmiştir. 320 çalışanın katılımı ile yapılan araştırma sonucunda örgütsel desteğin terfi, adalet, motivasyon, bilgi paylaşımı ve iş çevresi ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Kavramsal çerçevesi ifade edilmeye çalışılan örgütsel yaratıcılığın örgüt iklimi ile olan ilişkisi ise literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişki, örgütlerin yenilikçi ve rekabetçi olma kapasitesini belirleyen önemli bir dinamiği ifade eder. Örgüt iklimi, çalışanların algılarına dayanmakta ve örgütün genel atmosferini yansıtmaktadır. Olumlu örgüt iklimi, yaratıcılığı destekleyen ortam için gerekli olan çalışanların özgürce fikirlerini ifade edebilmesi, risk alma ve yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesi gibi niteliklere sahiptir (Canlı ve Özdemir, 2022: 21). Bu ifadeler literatürde yer alan ve örgütsel yaratıcılık ile örgüt iklimi ilişkisini açıklayan Amabile'nin Yaratıcılığın Bileşen Modeli'nde açıklanmaktadır (Amabile, 2012: 96). Bununla birlikte örgüt iklimi, güven, destek ve iş birliği gibi unsurların varlığı ile karakterize edildiğinde, çalışanların yaratıcı potansiyelleri ortaya çıkar. Açık iletişim ve kaynakların paylaşımı, yaratıcı süreçlerin beslenmesine yardımcı olur. Güçlü bir örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, yenilikçi projelere katılımı ve yaratıcı çözümler üretme istekliliğini yükseltir. Sonuç olarak, örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi arasında sinerjik bir ilişki bulunmaktadır; olumlu bir örgüt iklimi, yaratıcılığın yeşermesi ve sürdürülebilirliği için gerekli zemini sağlar (Ephraim, 2021: 24).



IV.ÖRGÜT İKLİMİ

Yönetim ve organizasyon literatürüne bakıldığında örgütsel iklim ile ilgili çalışmaların önemli bir tarihi geçmişe ve yere sahip olduğu görülebilir. Nitekim bu alanda yapılan ilk çalışmalar bugünden doksan yıl öncesine 1930'lara kadar gitmektedir. Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan birisi Lewin, Lippitt ve White'ın 1939 yılında birlikte yaptıkları ve sosyal bilimler alanında tartışmaları başlatan ve çalışanların iklim algılarını inceleyen sosyal iklim araştırmasıdır (Gök, 2009: 590). Bu çalışmada iklim algısı, bireysel ve örgütsel sonuçların tahmini ve liderlik konuları itibari ile ele alınmıştır. Ayrıca önemli bir nokta olarak çalışanların davranışlarının ve algı biçimlerinin doğru biçimde anlaşılabilmesi için sosyal çevre değişkenlerinin incelenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Daha sonra gelen önemli bir diğer çalışma Argyris tarafından 1958 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada örgüt iklimine dair kapsamlı tanımlamalara yer verilerek örgüt iklimi; örgüt politikaları, çalışan gereksinimleri, değerler ve kişilik değişkenleri bağlamında açıklanmaktadır.

Bu çalışmalar ile birlikte 1960'lı yıllara gelindiğinde örgüt iklimi bir kavram durumuna getirilmiş ve ölçülmesine yönelik önemli araştırmalar yapılmıştır. Forehand ve Gilmer bu önemli araştırmalardan birisine imza atan iki araştırmacıdır. 1964 yılında yapmış oldukları araştırmada Forehand ve Gilmer örgüt iklimini sürekliliği olan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü tanımlayan bir kavram olarak ele almaktadır. Litwin ve Stringer (1968) yapılan bir diğer önemli çalışmada ise örgüt iklimi; çalışanların davranışlarını ve motivasyonunu etkilediği düşünülen, iş çevresinde yer alan özelliklerin toplamından oluşan ve çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanabilen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yapılan diğer araştırmalarda ortak olarak örgüt ikliminin; bir örgütü diğerlerinden ayıran iş çevresinin süreklilik gösteren özelliklerinin toplamı olarak tanımlandığı görülmektedir. Bununla birlikte örgüt iklimi, çalışma ortamındaki hareketlerin ve eylemlerin yönlendirilmesinde bir baskı unsuru olarak kullanılan araç olarak da

karşımıza çıkmaktadır (Gök, 2009: 590). Örgüt iklimi kavramın tanımlarda yer aldığı üzere çok boyutlu olması araştırmacılar tarafından farklı boyutları itibari ile alınmasına zemin hazırlamıştır. Örgüt iklimi kavramı çalışma ortamında süreklilik gösteren özellikler bağlamında örneğin; özerklik, özgünlük, güven, moral, yenilikçilik, çatışma gibi çeşitli boyutları itibari ile ele alınmaktadır.

Örgüt iklimi için araştırma konumuzla ilgili bir tanımlama yapmak istersek şu şekilde ifade edebiliriz; “örgüt iklimi, yaratıcı ve yenilikçi davranışların ortaya çıkışı için uygun koşulların sunulduğu çalışma ortamıdır.” Yapılan işin niteliği, örgüt yapısı, görev tanımları ve yönetici desteği yaratıcı davranış gelişmesini sağlayan bazı örgüt iklimi faktörleridir (Kao, 1989: 6). Genel olarak yaratıcılık doğru biçimde desteklenmediğinde yok edilmektedir. Yaratıcılığın geliştirilmesi için doğru değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme sisteminin olması önemlidir. Bu noktada örgüt ikliminin rolü dikkate alındığında yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturmak ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması önem arz etmektedir denilebilir (Amabile, 1998: 83).

Literatürde farklı boyutları itibari ile ele alınan örgüt iklimi, çalışmalarda ortak olarak bir örgütü diğerlerinden farklı kılan kendine özgü özelliklerin tümü, davranışları etkileyen ve onlara yön veren özellikler olarak ifade edilir. Daha detaylı bir tanımlamadan önce örgüt iklimi için kısaca örgütün kişiliğidir denilebilir.

A. Örgüt İkliminin Tanımı

En genel anlamda bir örgütün kişiliği olarak ifade edilen örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden farklı kılan, örgüt içerisindeki davranışları yönlendiren özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilir (Varışlı, 2019: 115). İklim, bölgesel meteorolojik değişkenlerin ve süreçlerin belirtildiği hava tiplerinde uzun zaman boyunca belirlenen ve mevsimleri şekillendiren ortalama hava durumudur (TDK, 2023). Örgüt içerisindeki iklim ise kişilik, ihtiyaçlar ve değerler gibi bireysel faktörler ile yapı, uygulamalar hedefler gibi örgütsel faktörlerin etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. (Menemencioğlu, 2018: 83). Örgütsel iklim ifadesi ile çevre, ortam, atmosfer, duygusal hava kavramları kastedilmektedir. Bu tür kavramlar ile örgütün içsel niteliği ve çalışanların iş yaşamı yansıtılmaktadır. İklim kavramı, psikolojik iklim; örgüt iklimi kavramı ise örgütün iş çevresinin bilişsel yorumu

olarak ifade edilebilir. Kastedilen bu kavramla çalışanlarca nasıl algılanmaktadır? Örgüt kendisini çalışanlara karşı nasıl göstermeye ve onları nasıl yönlendirmeye çalışmaktadır? Çalışanların iş ortamındaki olaylara karşı duyarlılıkları nasıldır? Benzeri soruların cevabı örgüt iklimi kavramının içerisinde yer almaktadır denilebilir.

Menemencioğlu (2018) yılında yaptığı çalışmada örgüt iklimini tanımlanamayacak kadar genel bir kavram olarak ifade etmektedir. Örgüt iklimi farklı psikososyal unsurlar ile birlikte yapısal ve teknik farkları da içerisinde barındırmaktadır. Bu sayede çalışanların duygu ve motivasyon gibi örgütsel algılar hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır (Tınaz, 2013: 116). Örgüt iklimi bir metafordur. Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki yaşamı belirleyen tutumlar, duygular ve davranışlar olarak örgüte has özellikleri yansıtmaktadır. Bu özellikler çalışanların algılarından bağımsız olarak var olmakla birlikte bireysel algıların kolektif bir ürünüdür de denilebilir. Nitekim ölçülebilir somut özellikler olmasına karşın aslında örgüt iklimi bu özelliklerin çalışanların tercihleri ile sağladığı uyum ve bu uyumun neticesinde ortaya çıkan kişisel bir deneyimdir. Bu nedenle örgütsel iklimin subjektif olduğu ve her çalışanın algısı neticesinde değişebileceği söylenebilir (Yiğit ve Yiğit, 2019: 187).

Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan doğrudan veya dolaylı çevresel özellikler, örgüte ait karakteristik özellikler, çalışanlarca algılanan ve davranışlarını etkileyen özellikler dizisi, somut olmayan ancak her örgütte bulunan ve her şeyi etkileyen özellikler veya psikolojik ortam, inanç, değer, norm, prosedürler ile birlikte oluşan çalışanlar üzerindeki ortak algı, örgütü betimleyen, diğerlerinden ayıran nispeten değişmez olan değerler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan ve Dinçer, 2017; 51).

Holloway (2012) örgüt iklimini çevremizi algılayış biçimimizi etkileyen resmi ve gayri resmi politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin paylaşılan algısı olarak tanımlar. Güçlü (2003) ise örgüt iklimini çalışanlar tarafından algılanan ve davranışlarını etkileyen, örgüte hakim ve kimliği belirlemesinde önemli rol oynayan özelliklerin tümü olarak tanımlamaktadır. Adeniji (2011) de örgüt iklimini örgüt içerisinde yer alan politika, uygulama ve prosedürlerin etkileşimi ile ortaya çıkan genel psikolojik durum itibarı ile ele almış, aynı zamanda çalışanların gözlemlenen, desteklenen ve beklenen davranışları olarak

tanımlamıştır. Büte (2011) ise örgüt iklimini örgüte ait değerler ile çalışanların kişisel değerleri arasındaki uyumun ölçüsü olarak nitelendirir. Büte'ye göre örgüt içerisinde yer alan faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ve nasıl olduğu, hangi ölçüde gerçekleştiğiyle ilgili algı örgüt iklimini oluşturmaktadır. Çalışanların algısının olumlu yönde olması örgüt kültürünün pozitif, olumsuz olması ise bu kültürün negatif olduğunu göstermektedir (Yalçınsoy, 2019; 70).

Örgüt iklimi, çalışanların algıları ile simbiyotik bir ilişki içerisindedir denilebilir. İş ortamına ilişkin çalışan algısı, ortam koşulları, örgütten alınan bilgiler gibi birçok örgüt ile çalışan arasındaki bağlantı örgüt ikliminin şekillenmesinde rol oynar. Örgüt iklimi pek çok farklı uygulama ve prosedürlerden oluşan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Nitekim örgüt iklimi bir örgütü diğerinden ayrıdan iç çevre özellikleri olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışanlar örgüt iklimini iş odaklı, yenilik odaklı veya destekleyici olarak farklı şekillerde algılayabilir. Farklı algılama biçimleri çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ve bağlantı türlerinin gelişimine bağlıdır denilebilir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan bir atmosferdir. Çalışanların aidiyeti, niyetleri, moralleri bu atmosfer içerisinde şekillenmektedir. Aynı şekilde çalışanın iş performansı, kişisel ilişkileri, tutumları, bağlılık duygusu, moral ve motivasyonu bu atmosferden etkilenmektedir. Bu anlamda örgüt iklimi iş performans düzeyini etkileyen en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Mullins, 1993: 651).

Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürü kavramı ile yakın ilişkilidir. Örgüt kültürünün yansıması, görüntüsü iş çevresine akseden hali örgüt iklimidir denilebilir. Örgüt ikliminin kavramsal tarihi 1939 yılına kadar gitmektedir. Bu tarihte ilk tanımlama Lewin vd., tarafından yapılmış örgüt iklimi örgüt kültürü sonucunda örgütte oluşturulan hava olarak tasvir edilmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak örgüt kültürünün örgüt iklimini oluşturduğu söylenebilir (Turgut, 2013: 52). 2004 yılına gelindiğinde Patterson vd. örgüt ikliminin subjektif olan yönüne vurgu yaparak örgüt ikliminin çalışanların örgüt politikası ve iş çevresi ile ilgili algılarının bir yansıması olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütün iş çevresinde izlediği uygulamalar, ortak inançlar, örgütü yansıtan değerler sistemi, çalışanların örgütün faaliyetlerine yönelik beklentileri örgüt iklimini oluşturan faktörlerdir. Bilir (2005) çalışanların davranışlarını etkileyen, örgüt içerisindeki belirgin

unsurları, çalışanların diğer çalışanlar ile anlaştığı ortak noktayı örgüt iklimi olarak değerlendirir.

Örgüt iklimi için yapılan tanımlamaların genelinde ortak olarak geçen ifadelerin tümü Taguiri ve Litwin tarafından 1968 yılında yapılan tanımlamada yer almakta ve bu tanım literatürde en fazla kabul gören tanım olarak yer almaktadır. Buna göre; örgüt iklimi çalışanlar tarafından deneyimlenen, çalışanların davranışlarını etkileyen ve iş çevresinin karakteristik özelliklerini oluşturan, örgütün nispeten kalıcı niteliğidir. Nitekim Hodgetts (1991) yılında yaptığı çalışmada örgüt ikliminin çalışan davranışlarını etkilemede büyük bir güç olduğunu ifade ederek Taguri ve Litwinin yapmış oldukları tanımlamanın bir yönünü ele almıştır. Benzer şekilde Litwin ve Stringer (1968)'de örgüt ikliminin çalışanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan özelliklerine vurgu yaparak örgüt ikliminde subjektifliği ve çalışan algısını ön plana çıkarmıştır. Waters, Roach ve Batlis (1974) ise örgüt iklimi için çalışanların iş çevresi ile anlaşma biçimini oluşturan örgütsel özellikleri tanımlayarak örgüt ikliminin karakteristik özelliklerine vurgu yapmıştır

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi yakın ilişkili iki kavram olarak ifade edilir. Örgüt kültürünün iş yaşamına akseden hali için örgüt iklimi denilebilir. Karıştırılmaya müsait olan bu iki kavram arasında ayrım yapılması konu özelinde zihinsel berraklık oluşması açısından önem taşımaktadır.

B. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi ile yakın ilişkili kavramları arasında en fazla ayrımı yapılmaya çalışılan kavram örgüt kültürüdür denilebilir. Çalışanların değerleri, inançları gibi kültürü oluşturan faktörler politikalar, uygulamalar ve prosedürler gibi iklimi oluşturan faktörleri etkilemektedir. Bu nedenle her iki kavram arasında sıkı bir bağ vardır. Bununla birlikte iki kavram arasında temelde önemli bir ayrım olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi bir durumu ifade etmektedir. Bu durum çalışanların düşünce, his ve davranışları ile bağlantılıdır. Dolayısıyla daha öznel, manipülasyona açık ve nispeten geçicidir. Örgüt kültürü ise yıllar içerisinde oluşan kişilerden bağımsız dolayısıyla manipülasyona dirençli ve kalıcı özellikler bütünüdür (Yiğit ve Yiğit, 2019: 187).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları öncelikle örgütlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan davranışları ki genel anlamda örgütsel davranış olarak ifade edilebilir, bu davranışların tanımlanması, boyutları ile birlikte ele alınabilmesi ve genel bir başlık altında toparlanabilmesine katkı sağlamaktadır. Bu davranışlarda örgütlerin ne ölçüde etkin oldukları hangi öğelerin değişmesi ile bu etkilerin ne derece değişeceği örgüt kültürü ve örgüt iklimi başlığı altında incelenmektedir (Karcioğlu, 2001: 266).

Örgütü tanımlayan değerler, normlar, inançlar, ilkeler ve örgüt üyelerini bir arada tutan yazılı ve yazılı olmayan kuralların bütünü örgüt kültürü kavramı içerisinde ele alınmaktadır. Kendi tanımında yer aldığı ifade ile örgüt kültürü “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemini” ifade eder. Tanımda yer alan ifade incelendiğinde örgüt üyelerinin kültürü nasıl algıladıkları ile ilgili olduğu görülebilir. Örgüt kültürünün niteliklerinin sevilmesi veya benimsenmesinden ziyade çalışanlar tarafından nasıl algılandığı o örgütteki kültürün ve kültürün bir sonucu olarak iklimin şekillenmesinde rol oynamaktadır (Turgut, 2013: 52).

Örgüt kültürü aynı zamanda bir sürdürülebilirlik tümleyenidir. Öyle ki güçlü bir örgüt kültürünün oluşması değerler sisteminin nesilden nesile aktararak kişilerden bağımsız örgütün devamlılığını sağlamasına katkıda bulunur. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi örgütte yer alan her bir çalışanın örgütte hakim olan değer ve inançlar tarafından etkilenmesi düşünce ve davranışlarının şekillenmesi anlamına gelmektedir. Bu düşünce ve davranışlar baskın bir kültür tarafından yıllar boyunca aynı doğrultuda sürdürülebilir. Toplamların kültürel mirasları olduğu gibi toplamları oluşturan örgütlerinde miras bıraktıkları toplu duygu ve değer kalıpları vardır (Yiğit ve Yiğit, 2019: 188).

Örgüt iklimi ise daha kısa sürelidir denilebilir. Daha geçici, değişken ve kısa zaman aralıklarında farklılık gösterebilir. Ayrıca örgüt iklimi, iş süreçlerini, süreçlerin nasıl geliştirildiğini, haberleşme yöntemlerini, iş süreçlerinin fiziksel olarak düzenlenmesini, örgüt içerisindeki çatışmaları ve nihayet örgütün ne tip çalışanlar için cazibe merkezi olduğunu göstermektedir (Menemencioğlu, 2018: 84).

Literatürde yer yer örgüt kültürü ile örgüt ikliminin birlikte veya birbirleri yerine kullanıldığını görmek mümkündür. Örneğin; Katz ve Kahn “Örgüt Kültürü ve İklimi” isimli çalışmalarında “her örgüt kültürünü veya iklimini kendisi geliştirir” ifadesini kullanmaktadır. Benzer şekilde konunun devamında “her sistem ikliminin veya kültürünün biçimsel değerlerini ve davranış şekillerini yansıtmaktadır” ifadesi yer alır (Karcıoğlu, 2001: 267). Bu noktada her iki kavramın tanımlarına yeniden yer vermek ayırım yapılması açısından faydalı olabilir.

Örgüt kültürü, örgütsel davranışları şekillendiren, yönlendiren normlar, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar gibi tüm özelliklerin yer aldığı bir değerler sistemidir. Örgüt iklimi ise örgüt içerisindeki çalışmaların nasıl olması gerektiği ile ilgili beklenti ile nasıl olduğu sonucu arasındaki uyumun ortaya çıkardığı genel havadır. Bu noktada örgüt iklimi kendisinin önemli belirleyicisi konumundaki değerler sistemi olan örgüt kültürünün bir sonucudur. Kültür ideal çevrenin değerleri ile ilgili iken iklim örgüt içi çevrenin psikolojik algılamaları ile ilgilidir. Bu nedenle de kültür iklime yön vermektedir. Örgütün gelişimi ise her iki kavramı da bir araç olarak kullanabilmektedir. (Dinçer, 1991: 237).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının temellerine inildiğinde ise Karcıoğlu’nun (2001) yılındaki çalışmasında belirttiği üzere örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temellerine dayanmakta iken örgüt iklimi psikolojideki ilkeleri temel alır. Örgüt iklimi tanımlarına bakıldığında “çalışanların beklentilerinin karşılanması bir ölçüsü”, “beklenti ile gerçekleşenin uyumu” gibi ifadelerle rastlamak mümkündür. Dolayısıyla örgüt iklimi için algılama ile ilgilidir denilebilir. Dolayısıyla sübjektiftir. Her örgüt üyesinin kendi şartlarını değerlendirme biçimi farklı olabilir. Bu değerlendirme çalışanların işe girişte yapmış oldukları psikolojik anlaşma türüne, daha önceki iş tecrübelerine ve örgüt içerisindeki sosyalizasyon sürecine bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla örneğin kendisini otokratik olarak tanımlayan bir örgüt kendi iç çevresine daha demokratik bir iklim sunabilirken, kendisini demokratik olarak tanımlayan bir örgüt çalışanları için kısıtlayıcı ve yeterince demokratik olmayabilir. Bununla birlikte örgütsel iklim destekleme, samimiyet, ödüllendirme, performans, özerklik ve yapı gibi birçok kıstas ile ölçülebilmekte ve sınıflandırılabilir (Karcıoğlu, 2001: 267).

Yönetim ve organizasyon literatüründe temel teorilerden birisi olarak yer alan Mc Gregor'un X ve Y Teorisi bilindiği üzere çalışanları iki farklı şekilde ele almakta ve buna göre X teorisinde çalışmaktan kaçınan insanlar ile daha otokratik ve baskıcı bir yönetimin varlığından Y teorisinde ise çalışmaktan zevk alan ve buna karşı olarak daha demokratik ve özgürlüğe önem veren bir yönetim tarzından bahsetmektedir (Koçel, 2020: 220). Yukarıda bahsedildiği üzere çalışanların örgütleri ile yapmış oldukları psikolojik anlaşma Mc Gregorun teorisinde bahsettiği X veya Y teorisi özelliklerinden hangisi ile ilişkili olduğu bağlamında önem arz etmektedir. Şöyle ki, örneğin; çalışmaktan zevk alan yaratıcı ve özgürlüğüne düşkün birisinin çalışmakta olduğu örgütsel iklimin X teorisinde yer aldığı gibi otokratik, baskıcı ve cezalandırıcı olduğu durumda çatışma kaçınılmaz olacaktır (Güney, 2020: 48). Dolayısıyla bu noktada negatif bir örgüt ikliminden bahsedilebilir. Ancak aynı örgüt ikliminde çalışmaktan kaçınan ve daha tembel bir çalışanı ele alırsak kendi göstermiş olduğu çabaya karşılık gördüğü muamelenin ve yapmış olduğu psikolojik anlaşmanın adil olduğunu düşünerek çatışmadan uzak pozitif bir örgüt ikliminde çalışmaya devam edebilir (Çekmecelioğlu, 2006: 300).

Örgüt ikliminin örgüt kültürü kavramına nispeten daha subjektif olmasının yanında geçici olması da diğer ayırt edici bir özelliğidir. Yukarıda değinildiği gibi örgüt kültürü zaman içerisinde oluşan ve kolay kolay değişmeyen hatta kişilerden bağımsız olarak örgütün varlığının sürdürülebilmesinde önemli bir etken olabilmektedir. Örgüt iklimi ise daha değişken ve geçici olabilmektedir. Günlük hava yapısı benzetmesi çokça örgüt iklimini açıklamakta kullanılmaktadır. Tıpkı günlük hava yapısında olduğu gibi örgüt ikliminde de zaman zaman düzensizlikler görmek mümkündür. Örgüt kültürü ise daha çok mevsimler gibi genel karakteristik özellikler gösterir ve değişimi daha nadir olup uzun sürelerde gerçekleşir (Turgut, 2013: 54).

Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin temel ve kavramsal farklarının ortaya konulmasından sonra bu iki kavramın belirleyicilerini incelemek kavramlar arası farkın netleşmesi anlamında faydalı olacaktır.

C. Örgüt Kültürü ile Örgüt İkliminin Belirleyicileri

Yukarıda ifade edildiği üzere kültür iklimden daha statik ve sürekli olan değerleri ifade etmektedir. Bu nedenle kültürün ölçülmesinin daha zor olduğu ifade edilir. Örneğin; örgüt iklimi için çalışanlara anket çalışması yapılmak suretiyle kantitatif bir ölçüm elde etmek mümkündür. Ancak örgüt kültürü için antropolojik çalışma yöntemleri gerekli olup kalitatif ölçümler yapılmaktadır. Bazı kantitatif kültür ölçümleri yapılmıştır ancak bunların derinlikten uzak yetersiz oldukları yönünde görüşler yer alır. Aynı zamanda kültürün yazıya dökülemeyen hissi bir kavram oluşu çalışanların bulundukları örgütün kültürünü açıklamada yetersiz kalmasına neden olabilmektedir (Karcıoğlu 2001: 268).

Kültür, düşünme ve eylemin doğru yöntemlerini asli örgütsel değerler ile yeni çalışanlara aktarır. Üyelerin, örgütsel inanç ve değerleri dikkate alarak hareket etmesini sağlar. Örgüt içerisinde yapılan seremoniler, anlatılan hikâyeler, semboller ve sloganlar örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasını ve çalışanlarca paylaşılmasını sağlar. Dolayısıyla örgüt kültürü zaman içerisinde çalışanlara yaşatılan hissi bir duygudur. Bu nedenle de sayısal yöntemler ile en azından derinliklerine kadar ölçmek her zaman mümkün olmayabilir. Ancak kavramın kendisini belirleyen unsurları tanımlamak ve bu unsurlar üzerinden tanımlamalar yapmak mümkündür (Yiğit ve Yiğit, 2019: 192).

1. Örgüt Kültürünün Belirleyicileri

Örgüt kültürünün belirleyicileri tanımında da yer aldığı gibi inançlar, hikayeler, liderler, seremoniler gibi örgütsel değerlerden oluşmaktadır (Güney, 2020: 185).

Ortak İnanç ve Fikirler: İnançlar, insanlar tarafından kendi düşünce dünyaları ile bağlantılı olarak algılanan ve tanımlamalar ile oluşturulan sürekli duygular ağıdır. İnançların tarafsız olma özelliği bireylerin davranışlarında olumlu veya olumsuz olarak yorumlanamamaya neden olur. Ancak örgütsel kültürün oluşması için bireylerin ortak inanç ve fikirler altında birleşmeleri gerekmektedir. Bu birliktelik mutlak aynı fikrin paylaşılmasından ziyade farklılıkların ortak bir noktada uzlaşabilmesi anlamını taşımaktadır (Şenturan, 2014: 11).

Liderler ve Kahramanlar: Yönetim ve organizasyon literatüründe en fazla tanımı yapılan kavramlardan birisi liderlik olabilir. Lider ruhlu kişileri organizasyona dahil etme veya liderlerin bulundukları toplumu yönetme biçimleri, liderin ne olduğu ve nasıl anlaşılacağı gibi başlıklar altında devam eden bir çok tartışma liderlik kavramı ile bağlantılı olarak yapılmaktadır. En çok kabul gören tanımı ile liderlik için bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlar uğrunda harekete geçmelerini sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Tanımda yer aldığı şekli ile bir grup insanın belirli bir amaç etrafında toplanabilmesi ve bu amaç için harekete geçiyor olması üst başlıkta yer alan ortak fikir ve değerlerin paylaşılması ile de paralel olarak değerlendirilebilir (Tutar, 2017: 27).

Örgütsel bağlamda incelendiğinde lider çalışanları motive eden, dış çevreye karşı örgüt kültürünü somut şekilde temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişi olarak ele alınabilir. Örgüt içerisinde liderin en belirgin davranışı ise benimsenmesi gereken değerleri belirlemek ve yayılmasını sağlamak, kendisini takip eden çalışanların yeteneklerini ve enerjilerini optimum düzeyde ortak amaçlar uğrunda kullanması sağlamak olarak sıralanabilir. Liderin sergilediği bu davranışlar ise örgütsel kültürün oluşumunda yer alan değerlerin benimsenmesi ve içselleştirilmesinde aracı rol üstlenmektedir (Karadirek ve Genç, 2020: 14).

Tören ve Simgeler: Örgüt içerisinde yapılan tören, merasim, protokol gibi uygulamalar ile yer alan simgeler çalışanların örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamakta ortak bir ruh oluşmasına katkı sunmaktadır. Güçlü bir organizasyon kültürü çalışanların birbirlerine olan bağlılığı ile mümkündür. Dolayısıyla çalışanları ortak duyguda birleştiren uygulamalar doğrudan güçlü bir kültür oluşmasına zemin hazırlar. Bazı uzak doğu toplumlarında bu durum şirketin tüm çalışanlarının aynı saatte aynı marşı söylemesi şeklinde ileri düzeyde denilebilecek uygulamalar ile kendisini göstermektedir (Doğan, 2013: 46).

Öykü, Masal ve Efsaneler: Öykü, masal ve efsaneler örgüt kültürünün aktarılmasında önemli bir aracı rol üstlenmektedir. Şirkete yıllar içerisinde katılan çalışanlara örgüt kültürünü daha derin şekilde hissettirecek ve onları paylaşılan duygulara ortak edecek ve hatta onlara özgüven veya verilmesi istenen

duyguları aşılacak olan sözel hikayeler örgüt tanımlamada büyük rol oynamaktadır. Çalışanın zihninde var olan örgüt kültürü ile ilgili duygu ve düşünceler bu gibi hikayeler ile yaşanmış somut anılara dönüşmektedir. Çalışan bu hikayelerin anlatıldığı dönemlerde ne yaşamıştır ne de bu kişileri şahsen tanımaktadır. Ancak ortak bir dille aktarılan bu hikayeler sayesinde kendisini bu hikâyenin bir parçası olarak hissedebilmektedir. Dolayısıyla diğer kültür belirleyenlerinde olduğu üzere öykü, masal ve efsaneler de bireylerin ortak bir payda altında toplanmasına yardımcı olmaktadır (Güney, 2020: 190).

2. Örgüt İkliminin Belirleyicileri

Örgüt iklimi kavramı en genel şekilde bir örgütü diğerinden ayırt eden özellikler veya nitelikler seti olarak tanımlanabilir. Yapılan bu genel tanım kişilik kavramının tanımına da benzemektedir. Aslen örgüt iklimi de örgütün kişiliği olarak ifade edilebilir. Nasıl ki kişilik insanların belirli özelliklerini ifade eder, iklim de aynı şekilde örgütün ayırt edici özelliklerine işaret etmektedir. Bu özellikleri belirleyen unsurlardan bazıları işletme içerisinde kaynaklanırken bazıları işletme dışından kaynaklanabilir. Bu Literatürde yer aldığı şekli ile bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Şenturan, 2014: 27).

Yönetimsel Değerler: Yönetimsel kararlar örgüt içerisindeki eylemleri doğrudan etkileyebilmektedir bu nedenle de örgüt iklimi üzerinde belirleyici bir unsur olarak ele alınmaktadır. Yönetimsel kararların genel karakteristik özelliklerinin dostça, katılımcı veya dikte edici oluşu söz konusu örgütü formal veya informal bir iklime götürebilmektedir. Aynı zamanda çalışan davranışlarına karşı gösterilen toleranslar, bunların miktarı veya hangi yönde olduğu örgütsel iklimi yönlendirebilmektedir. Örneğin; yalan, hırsızlık veya cinsiyetçilik durumlarına karşı sıfır tolerans politikası örgüt iklimini daha dürüst ve demokratik bir yere doğru yönlendirebilecektir (Tutar, 2017: 41).

Liderlik Tipi: Liderlik örgüt kültüründe olduğu gibi örgüt ikliminde de belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Astlarına güvenen ve kendilerinin katılımcı davranışlar sergilemesini teşvik eden bir lider örgüt ikliminin demokratik ve yaratıcı olmasını sağlarken tüm kararları kendisi alan, inisiyatif kullandırmayan ve sıkı kontroller ile astlarına baskı kuran liderler daha

negatif ve stresli bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olabilirler (Karadirek ve Genç, 2020: 31).

Ekonomik Şartlar: Ekonomik başarı beraberinde nispeten rahat hareket edebilmeyi, karar ve davranışlarda risk alabilmeyi artırmaktadır. Ekonomik olarak verilen kararların tolere edilebilmesi, çalışanların ekonomik olarak tatmin edilebilmesi örgüt iklimi üzerindeki stresi azaltabilmektedir. Ters durumda ise ekonomik çöküşle birlikte sıkı kararlar ve denetimler ile harcamaların yalnızca önceliklere yönlendirilmesi, yönetici ve çalışanların masraf çıkmasına neden olabilecek işlerden uzak kalması, yeni yöntem ve davranışların sayısında azalmaya dolayısıyla daha kısıtlı imkanlara ve sınırlanmış bir örgüt iklimine yol açabilir (Doğan, 2013: 57).

Örgüt Yapısı: Örgütün yapısı örgüt iklimi üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Öyle ki dikey veya yatay, bürokratik veya katılımcı örgüt yapıları bir örgütün dışı kapalı, prosedürlere sıkı sıkıya bağlı veya çok resmi bir örgüt iklimine sahip olmasına neden olabilir.

Üyelerin Özellikleri: Çalışanların kişilikleri, demografik özellikleri, eğitim düzeyleri örgüt ikliminin şekillenmesinde rol oynamaktadır. Benzer şekilde çalışanların istekli iş yapmaları, ne kadar sosyal ve samimi oldukları iklimi etkileyecektir.

Sendikalaşma: örgüt içerisinde bir sendikanın olup olmadığı, toplu sözleşme aşamalarında yönetici ve çalışan ilişkilerinin muhalif veya resmileşmesi örgüt iklimini belirleyicidir.

Örgütün Hacmi: esneklik, çeviklik, yenilikçilik gibi yeteneklerin hacmen daha küçük örgütlerde daha kolay olduğu, örgütler büyüdükçe kontrolcü, bürokratik ve şekilci olmaya yöneldikleri söylenebilir.

İşin Yapısı: kırsal alanlarda yer alana firma çalışanları ile metropolde plazalarda yer alan örneğin finans sektörü çalışanları farklı iklimlerde çalışmaktadır. Bu noktada fark sadece mekânsal olarak değil işin yapısı olarak da kendini göstermektedir. Stresli, zaman baskısı olan ve hatanın maruz görülmediği bir iş ile hatanın normal görüldüğü ve geniş zaman dilimlerine yayılan başka bir iş iklimi açısından farklılık gösterecektir (Güney, 2020: 216).

D. Örgüt İkliminin Nitelikleri

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesi kaçınılmaz olarak öncelikle çalışanların niteliklerine bağlıdır. Çalışanların kişilik yapıları, eğitim düzeyleri, psiko-sosyal özellikleri ve motivasyonları bu niteliklerden bazılarıdır. Bununla birlikte içerisinde bulundukları örgüt ikliminin nitelikleri örgütsel yaratıcılığı etkileyen diğer unsurlardır. Çalışanın kişisel özelliklerini ortaya çıkaracağı zeminin uygunluğu yaratıcılığın nitelik kazanmasında rol sahibidir (Turgut, 2013: 52).

Bireysel niteliklere benzer şekilde inanılabilirlik ve güvenilirlik, açıklık ve içtenlik, katılımcılık, yardımseverlik gibi kriterleri sağlayan örgüt iklimi çalışanlar için beklenti düzeylerinin ve iş tatminlerinin karşılanabileceği olumlu bir örgüt iklimi olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte etkili iletişim hem böyle bir iklimin varlığına işaret eder hem de böyle bir iklimi doğurucu ve besleyici rol oynar (Varol, 1989: 209).

Yukarıda sıralanan niteliklerin varlığı ve yokluğunun yansıtılması bu niteliklerin ne ölçüde olduğu, örgüt iklimi analiz edilmesi ile ortaya çıkarılabilir. Bireysel etkileşimler, çalışma ortamlarının özellikleri yukarıda sayılan nitelikler referans kabul edilerek iyileştirilebilir. Bu sayede optimum bir çalışma düzeni sağlanarak devamlılığı hedeflenebilir. İşletmeler tıpkı toplumlarda olduğu gibi nesilden nesile sosyal miras bırakırlar. Nasıl ki toplumlar kültürlerini sonraki nesillere aktarırlar, işletmelerde sosyal ortamlarını sonraki nesillere aktararak duygu ve değer kalıplarının devamlılığını sağlayabilirler (Karcıoğlu, 2001: 266).

E. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt ikliminin boyutları ile ilgili literatürde genel kabul görmüş ayrımlar olmakla birlikte fazlaca çeşitliliğin olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışma kapsamında en fazla kabul gören yabancı ve literatürdeki ilk çalışmalardan daha yeni ve ulusal çalışmalara kadar birçok gruplamaya yer verilmeye çalışıldı. Öncelikle örgüt iklimi boyutları özet şekilde maddeler halinde sıralanıp daha sonra detaylı şekilde açıklamalarına yer verildi. Bununla birlikte konunun devamında örgüt ikliminin alt boyutları, özellikleri ve tipleri de açıklanarak kapsamlı bir inceleme yapılmaya çalışıldı.

Örgüt iklimi boyutları örgüt ikliminin farklı yönlerini temsil ederek örgüt ikliminin nasıl ölçüldüğünü ve tanımlandığını göstermektedir. Bu boyutların belirlenmesi ise çalışanlara daha iyi bir örgüt iklimi sunma anlamında yönetime destek sunmaktadır.

Menemencioğlu'nun (2018) yılındaki çalışmasında aktardığı şekli ile Gordon ve Cummins tarafından 1979 yılında yapılan örgüt iklimi boyutları kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- Örgüt hedef ve planları belirlenirken algılanan şeffaflık, örgütün yapısı
- Karar verme süreçlerinin rasyonel şekilde uygulanması ve değerlendirilmesi
- Örgütsel işbirliği, iletişim, ödül ve ceza
- Girişimciliğin cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi, çalışana gösterilen tolerans
- Hesap verilebilirlik, performans değerlendirme, standartlar
- Örgütsel dinamizm ve ne derece algılandığı
- Örgütsel adalet, tarafsızlık
- Çalışan potansiyelini ortaya çıkaracak fırsatların sunulması

Örgüt ikliminin boyutları ile ilgili yabancı literatüre bakıldığında ilk ve en fazla kabul gören ayırım ise 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından yapılmıştır. Buna göre örgüt iklimi sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; örgüt yapısı, örgütsel sorumluluk, ödüller ve cezalar, tehlike ve risk alma, dayanışma ve arkadaşlık, standartlar, örgüt içi çatışmalar ve örgütü benimsemedir. En çok kabul gören ve atıfta bulunulan bu ayırımın yanında örneğin nispeten daha yeni bir yabancı çalışma olan Koys ve Thomas'ın (1991) yılında yaptıkları çalışmada örgüt iklimi boyutlarının algısal ve tanımlayıcı olması gerekirken değerlendirici ve görevin yapısıyla ilgili olmaması gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre de 80'den fazla iklim boyutu olduğu tespit edilmiştir (Aktaran: Aydoğan ve Dinçer, 2017; 51).

Litwin ve Stringer'ın yapmış olduğu tanımlamaya dönülecek olursa örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Menemencioğlu, 2018: 89).

Örgüt Yapısı: Örgüt içerisinde yer alan yönetmelik, kural, prosedür ve talimatların miktarı ve kısıtlayıcılığına ilişkin çalışan algısını ifade etmektedir. Örneğın bu boyut algılanan atmosfer demokratik mi? Bürokratik mi? Ne kadar rahat? Ne kadar resmi? vb. sorulara cevap vermektedir (Yalçınsoy, 2019: 70).

Örgütsel Sorumluluk: Çalışanların inisiyatif alabilme derecesi ve aldıkları sorumluluğun karşısında ne kadar yetki aldıkları ile ilgilidir. Çalışanın karar verebilme ve verdiğı kararın üzerinde kontrol sahibi olabilmesi ve bu durumun çalışan tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu boyut için çalışanın kendi patronu olma duygusu benzetmesi yapılmaktadır. Yapılan iş ne derece sahiplenilmektedir? Sorusuna cevap verir (Aydoğın ve Dinçer, 2017: 51).

 d ller ve Cezalar: kendisiyle ilgili beklentiyi karşılayan bir çalışanın ödüllendirilmesi bu durumun devamlılığı ve örnek olmasına katkı sağlamaktadır. Diğ r taraftan istenmeyen davranışlarda bulunan bir çalışanın cezalandırması da ödüllendirmede yer alan etkilerin benzerini oluşturmaktadır. Ödül ve ceza sistemi örgütsel adalet algısı ile ilgili olmakla birlikte cezaların yerine ödüllerin fazla oluşu örgütün genel iklimine pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Menemencioğlu, 2018: 89).

Tehlike ve Risk Alma: Örgüt içerisinde meydana okuma duygusu, var olan bir tehlikenin sonuçlarını hesaplayabilme bu durumlarda risk alma veya riskten kaçınma durumlarıyla ilgilidir. Garanticilik veya cesur davranışlara karşı örgüt içerisindeki tutum bu boyut ile tespit edilebilir (Aydoğın ve Dinçer, 2017: 51).

Dayanışma ve Arkadaşlık: Örgüt içerisindeki samimi ortamlar, gayri resmi ilişkilerin varlığı ile ve çalışanların ait oldukları grup içerisinde sevmeleri ile ilgilidir. Dostluk, arkadaşlık, samimiyet, destek ve yardımlaşma, değer görme ve sevgi hisleri bu boyut altında incelenmektedir. Bu gibi duyguların yer aldığı örgütlerin çalışanlara güven vereceğı ve örgüt iklimine olumlu anlamda katkı sağlamakla birlikte pozitif bir iklimin en önemli özelliklerinden birisi olacağı söylenebilir (Yalçınsoy, 2019: 70).

Standartlar: iyi işler yapabilmek adına belirlenen açık ve gizli hedefler ile belirlenen kriterler ve bunlara verilen önem bu boyut altında incelenmektedir. Daha fazla çalışma adına belirlenecek olan performans kriterleri, yüksek performans sonucu ortaya çıkan iş, bu işlere verilen önem örgüt içerisindeki standartları belirleyici olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2011: 31).

Örgüt İçi Çatışmalar: farklılıklara karşı tolerans, karşıt görüşlerin ne derece duyulmak istendiği, sorunların ötelenmek yerine ne derece çözüme kavuşturulmasının istendiğiyle ilgili boyuttur. Yönetici ve çalışanların bu anlamdaki tutumları örgüt iklimini belirleyici etkenler arasında yer alır (Karabey ve İşcan, 2007: 184).

Örgütü Benimseme: örgüte ait olma, kendini ekibin değerli bir üyesi olarak görme hissiyatı bu boyutla ilgilidir. Örgütsel kimlik, aidiyet, sadakat ve bunların önemi bu boyut altında incelenmektedir (Menemencioğlu, 2018; 89).

Örgüt iklimi boyutları ile ilgili olarak yukarıda yapılan ayırım kabul gören ve çokça referans verilen bir tanımlama olmakla birlikte örgüt iklimi boyutlarının sayıca çok fazla olduğu ve bunun faaliyet gösterilen sektöre ve yapılan işe göre farklılık göstereceği yönünde de görüşler bulunmaktadır. Örgüt iklimi konusunda bir diğer boyutlandırma Karabey ve İşcan tarafından (2007) yılında yapılmıştır ve 5 boyuttan oluşmaktadır.

Üstün Desteği: örgütsel davranış kapsamında çalışanlar için yöneticilerinin desteğini birkaç madde ile açıklayabilmek mümkündür. Bunlar; sıkı ve samimi ilişki içerisinde olmak, karar ve eylemlerin astlara açıklanması, astların işlerinde özerk davranmasına olanak sağlamak, sorunların çözümünde yardımcı olmak, iyi çalışmalarını ödüllendirmek ve sıkı denetimden uzak kalmaktır. Üstün desteği aynı zamanda astlar için kendilerine değer verildiğinin hissedilmesi ve güven içerisinde olduklarını hissettiren bir göstergedir (Çekmecelioğlu, 2011: 31).

İş Yükü Baskısı: iş yükü genel olarak olumsuz anlamı itibari ile kullanılmaktadır ve belirli bir zaman içerisinde olması gerekenden daha fazla iş nedeni ile çalışanın üzerinde oluşan stres, baskı ve tükenmişliği ifade eder. Çalışanın üzerinde olması gerekenden fazla iş olduğunu düşünmesidir de denilebilir. İş yükü baskısı, motivasyon kaybına, işe karşı duyarsızlaşmaya, çalışan sessizliğine ve çatışmalara neden olabilir (Turgut, 2011: 160).

Bağdaşıklık: çalışanların örgüt içerisinde düşüncelerini sansürsüz şekilde ifade edebilmeleri ile ilgili bir kavramdır. Bağdaşıklığın yüksek olması çalışanın kendini güvende hissettiğini, zihinsel olarak rahat olduğunu, inisiyatif ve risk almada cesur olabileceğini ve yalnız olmadığını ifade eder (Karabey ve İşcan, 2007: 184).

İşsel Takdir: çalışanları motive edici yöntem veya araçların temelde ikiye ayrıldığını söylemek mümkündür. Bunlar işsel veya dışsal motivasyon araçları olarak ayrılabilir. Çalışanlardan örgütün yararına bilgi, fikir veya eylem üretmelerini beklemek için kendilerinin motive edilmesine ihtiyaç vardır (Karaköse vd., 2006: 5). Bu durumda yapılan ödüllendirme mekanizması gerekli olup tek başına yetersiz kalabilir. Bu nedenle bir tamamlayıcı ve olmazsa olmaz olarak işsel motivasyon kaynakları da ele alınmalıdır. Çalışanın kendine olan saygısını artıracak şekilde özerklik elde etmesi, fırsatlara ulaşabilmesi, takdir edilerek onure edilmesi ve benzeri birçok yöntemle işsel takdirin oluşması çalışanı beklenen davranışlarda bulunması için harekete geçirici olabilir ve bu durum örgüt ikliminin bir boyutu olarak incelenmektedir (Yalçınsoy 2019; 70).

Tarafsızlık: örgütsel adalet ile yakın ilişkili bir kavramdır. Adalet duygusunun örgüt iklimi içerisinde algılanabilmesi çalışanların tereddüt etmeden, endişe duymadan, kararların nasıl alındığı konusu ile ilgilenmeden sadece kendi işlerine odaklanarak ürettikleri katma değeri artırmalarına katkı sağlar. Bu durum genel olarak kuralların uygulanmasına ayırım yapılmadan, maliyetlerin ve karın ve iş yükünün eşit olarak dağıtılmasına bağlıdır (Karabey ve İşcan, 2007: 184). Tarafsızlığın sağlandığı örgüt iklimlerinde çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlaşmaları beklenen bir durumdur. Uzmanlaşan çalışanların tarafsızlık adına alınacak kararlara katılım sağlaması ise adalet duygusunun yerleşmesi için uygulanan bir diğer yöntemdir. Bu anlamda fikirlerin adil şekilde değerlendirildiği tarafsız bir örgüt iklimi oluşturabilmek çalışan memnuniyeti ve katma değer artırılabilmesi için önemli bir diğer boyuttur denilebilir (Yalçınsoy, 2019: 70).

Literatürde ilk dönem çalışmalar arasında yer alan ve yine örgüt iklimi çalışmalarınca çokça referans olarak verilen bir diğer çalışma ise James ve Jones tarafından yapılmıştır.

Menemencioğlu'nun (2018) yılında yapmış olduğu çalışmadan aktarılan hali ile Jones ve James'in 1979 yılında yapmış oldukları örgüt iklimi boyutlarının başlıkları aşağıdaki şekildedir.

Çatışma ve Belirsizlik: ödül sürecindeki adaletsizlik, verimsiz iş uygulamaları, yanlış planlama, çalışan ihtiyaç ve sorunlarının göz ardı edilmesi, her türlü iletişimsizlik, örgütsel hedefleri benimsememe ve işbirliği eksikliği örgüt ikliminin bu boyutu altında yer almaktadır.

Yapılan İşin Önemi: yüksek performans gerektiren işler, çalışanın kapasitesini tam olarak kullanabildiğini algılaması, işbirliği gerektiren işler, yapılan işin içerisinde farklı görevler barındırması, işin çekici olup olmadığı bu boyut altında yer almaktadır.

Lider Desteği: kişisel destek sunulması, yapılan işleri kolaylaştırıcı tutumlar, faaliyetlerin yardımcı olacak şekilde planlanması, liderin kolaylaştırıcı ve destekleyici tutumlar sergilemesi bu boyutu oluşturan etkenlerdir.

Samimi Çalışma Ortamı: kısaca örgüt içerisinde çalışan ilişkilerinin şekli bu boyutu belirlemektedir denilebilir.

Örgütsel Ruh: duygu ve düşüncelerin rahatça ifade edildiği ortam algısı, iş yükü ve rol tanımları ile marka imajı bu boyutu oluşturmaktadır.

Standartlar ve Güven: yönetici ve çalışanlar tarafından algılandığı güven ile iş ortamındaki kalite ve doğruluk standartlarıdır.

Nispeten daha yeni denilebilecek çalışmalar arasında yer alan Koys ve DeCotiis'in (1991) yılında yapmış oldukları çalışmada ise örgüt iklimi boyutları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Benzer boyutlar yukarıda detaylıca ele alındığından bu kısım ve sonrasında özet olarak verilmiştir (Menemencioğlu, 2018: 90).

Özerklik: çalışanların iş yaparken ne derece inisiyatif alabildikleri, hedef ve önceliklerini ne derece kendilerinin belirleyebildiği ile ilgilidir.

İşbirliği: çalışanlar arasındaki kolektif çalışma kültürüdür.

Güven: çalışanın iş ortamında kendini ifade ederken ne derece rahat hissettiği veya kişisel konulardan bahsederken algıladığı özgürlükle ilgilidir.

Baskı: belirli bir zaman içerisinde beklenen işlerin yoğunluğu ve performans kriterleri ile ilgilidir.

Destek: çalışanların iş süreçlerinde yapmış oldukları hatalar nedeni ile karşılaştıkları davranışları ve tolerans miktarını ifade etmektedir.

Fark Edilme: çalışanlar tarafından sunulan katkıların ne derece algılandığı ile ilgilidir.

Adalet: örgüt içerisindeki tüm uygulamaların adil, planlı ve öngörülebilir olduğunun algılanmasıdır.

Yenilikçilik: risk alma, yaratıcılık ve değişime karşı örgütsel bakış açısı ve bu durumun çalışanlarca algılanma biçiminin bir sonucudur.

Koys ve DeCotiis (1991) ile yakın zamanlarda örgüt iklimi boyutlarını ele alan bir başka çalışma Schneider, Brief ve Guzzo'nun (1996) tarafından yapılmıştır. Çalışmada Menemencioğlu'nun akardığı şekli ile örgüt iklimi aşağıdaki gibi dört boyutta incelenmiştir (Menemencioğlu, 2018: 94).

Kişilerarası İlişkiler: çalışanlar arası ilişkilerin temeli nedir? Paylaşım yapılırken güven mi yoksa çatışma mı algılanmaktadır? Birimler işbirlikçi mi yoksa rekabetçi midir? Sosyalleşmek desteklenir mi? İyi davranışlarda bulunmak, etik, ahlak üstler ve astlar tarafından önemsenir mi? Benzeri soruların cevabının yer aldığı boyuttur.

Hiyerarşinin Doğası: çalışanlar karar alma mekanizmasına dahil edilir mi? Bireysel çalışma mı yoksa kolektif çalışma mı desteklenmektedir? Yöneticilerin farklı sosyal hakları var mıdır?

İşin doğası: yapılan işler ilgi çekici midir? İş tanımları kişiye göre esnetilebilir mi yoksa belirgin çerçeveler dahilinde mi tanımlanmıştır? İşlerin yapılabilmesi için gerekli kaynaklar sağlanmakta mıdır?

Destek ve Ödüller: performans, başarı, hedef konularında konulan standartlar şeffaf şekilde herkesçe biliniyor mu? Nitelik mi öncelikli yoksa nicelik mi? Terfi etmenin kriterleri neler?

Diğer bir örgüt iklimi çalışmasında ise örgüt iklimi 10 farklı boyutu ile ele alınmıştır (Yahyagil, 2006: 77).

Resmileştirme: bürokrasinin yoğunluk derecesidir. Görev tanımları ve iş yapma biçimleri ile ilgilenir.

Destek: çalışanlara yöneticiler tarafından her anlamda sağlanan destektir.

İşin doğası: yapılan işin önemi, zorlayıcılığı, çalışanın ne derece kapasitesini kullandığı ile ilgilidir.

Ödül: performans, hedef gerçekleştirmeleri ve benzeri durumlarda ödüllendirme yapılamkat mıdır? Ödüllendirmenin kriterleri nelerdir?

Kişilerarası İlişkiler: çalışanlar arası ve üstler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin samimiyet derecesidir.

Risk alma: çalışanların ne derece inisiyatif alabildikleri ve bu konuda ne kadar cesaretlendirildikleri ile ilgilidir.

İletişim: aktiviteler hakkında bilgi akışının varlığı ile çalışanın gerekli bilgiye istediği anda ulaşabilme durumuyla ilgilidir.

Yenilik: yeniliğe verilen önem ve desteklenmesidir.

Karar verme: çalışanların karar mekanizmalarına katılım derecesidir.

Takım Çalışması: işbirliğine verilen önem ve takım çalışmasının varlığıyla ilgilidir.

F. Örgüt İkliminin Alt Boyutları

Örgüt ikliminin alt boyutları, boyutlarına nispeten etkisi daha küçük kavramlardır. Boyutları ile benzer şekilde örgüt ikliminin genel yapısını ifade etmekte ve ölçümlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt iklimi boyutlarında yer alan bazı kavramların anlam itibari ile benzerleri alt boyutlarında yer alabilmektedir. Burada örgüt ikliminin ne şekilde ölçümlendiği ve araştırmacı bakış açısı farkı oluşturmaktadır. Genel itibari ile alt boyutları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Çekmecelioğlu, 2006: 299)

Örgütsel cesaretlendirme: risk almanın, yeniliğin ve farklı fikirler üretmenin cesaretlendirilmesidir. Örgütsel cesaretlendirme, fikirlerin yenilikçilik tabanında değerlendirilmesine, yaratıcılığın farkına varılarak ödüllendirilmesine ve örgüt içerisinde baştan başa bir iş birliğine gereksinim duyar. Katılımcı

yönetim ve karar alma inisiyatifinin sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönleridir (Özbağ, 2012: 148).

Yönetimin desteği: yeni fikirlerin cesaretlendirilmesi, yaratıcılığın desteklenmesi, hataların hoşgörü ile karşılanması, hedeflerin belirlenmesi benzeri birçok konuda yönetimin rolü çok büyüktür. Dolayısıyla verdiği kararlar ile yöneticiler sürekli örgüt iklimini etkilemektedir. İşletmelerin genel anlamda başarıya ulaşmaları büyük ölçüde yönetim kademelerine ve verilen kararlar neticesinde oluşan örgüt iklimine bağlıdır (Çekmeceliolu, 2006: 299).

Örneğin; örgütün stratejilerinde ve bunların uygulanmasından sorumlu olan yöneticiler, yönetim uygulamaları ile çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için gerekli kaynakları kendilerine sunarak çalışanları destekleyebilir. Bu noktada kaynakların temini sağlanırken adil olmak, stratejik önceliklere yer vermek gibi farklı yönetsel yaklaşımlar yöneticilerin örgüt iklimini şekillendirmekteki temas noktalarına örnek olarak verilebilir.

Kararlara katılım esnekliği: çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin gelişerek sorunların çözümünde kullanılmasının yaygınlaşması yöneticilerin çalışanları karar mekanizmalarını dahil etmeleri ile doğru orantılıdır. Kararlara dahil olan çalışanlar yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarabileceği ortamı bulmakta ve sorumluluk duyguları gelişmektedir. Çalışanlar eleştirilmek veya cezalandırılmaktan korkmadıkları ve sorumluluk alabildikleri ortamlarda yeni ve yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarabilirler (Özbağ, 2012: 149).

İletişim: organizasyonlarda olumlu örgüt ikliminin tesis edilmesinin aracı görevini iletişim üstlenmektedir. Etkin bir iletişim ağı ile çalışanlar başta bilgi olmak üzere paylaşımda ve erişimde bulunabilmektedir (Dağlı, 2017: 68). Çalışanlar ve birimler arası koordinasyon benzer şekilde iletişim kanalları ile mümkün olmaktadır. Geri besleme olarak literatürde yer alan yapılan işle ilgili yorumların toplanması eylemi etkin iletişim kanalları ile mümkün olmaktadır. Benzeri örnekleri çoğaltmak mümkündür dolayısıyla iletişim için hem olumlu bir örgüt iklimi hem yenilikçi, yaratıcı fikirlerin yayılabilmesi ve hayata geçirebilmesi için iletişim kanallarının açık ve etkin şekilde kullanımı gereklidir (Koçel, 2020: 540).

Takım desteği: yaratıcılık organizasyonların mevcut bilgi tuzağından kurtularak yeni ve farklı olan değer katıcı bilgiye ulaşmaları anlamında önem arz etmektedir. Yaratıcılık ise daha önce de ifade edildiği üzere farklı bakış açılarına sahip insanların bir araya gelmeleri ile oluşan sinerjinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Daha düzgün bir ifade ile yaratıcılığın ortaya çıkış yöntemlerinden birisi de farklı görüşlere sahip çalışanların bir araya gelmesidir. Bir arada takım oluşturularak çalışanların birbirlerini desteklemeleri yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasındaki uygun zeminin oluşmasını sağlayacaktır. Yaratıcılığın ortaya çıkması için sağlanan uygun çalışma ortamları ise olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sunacaktır (Güney, 2020: 200).

Otonomi: stratejik ve operasyonel olarak ikiye ayrılan otonomi bir işin başından sonuna kadar tamamen işe sahip olma anlamında kullanılmaktadır. İş sahiplenme ve inisiyatif alabilme özgürlüğü yaratıcı davranışı da beraberinde getirmektedir. Kişi işe farklı bakış açıları geliştirebilmekte ve sorunun çözümüne yaratıcı yaklaşımlar sergileyebilmektedir. Stratejik otonomi, çalışanın kendi gündemini belirlemesindeki inisiyatifi; operasyonel otonomi ise çalışanın karşılaştığı sorunu çözmesindeki inisiyatif olarak tanımlanabilir. İşletmeler sorunlara yaratıcı çözümler bulunabilmesi adına operasyonel otonomiye daha çok önem vermektedir (Özbağ, 2012: 149).

G. Örgüt İklimi Tipleri

Örgüt ikliminin çalışan algısına bağlı olan dolayısıyla subjektif bir tarafı olması nedeni ile değişik tipler şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Örgütün kimliği şeklinde tasvir edilen örgüt iklimi her örgüt özelinde değişiklik göstermekle birlikte ortak özellikler neticesinde genel bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Menemencioğlu, 2018: 98). Örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılık üzerindeki rolü incelenirken hangi örgüt iklimi tipinin nasıl bir etkisi olduğu ayrımının daha net anlaşılabilmesi adına örgüt iklimi tipleri bu bölümde açıklanmaktadır.

Örgüt iklimi literatüründe çokça karşılaşılan yazarlar olan Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimi tiplerini 3 başlık altında incelemiştir.

- Otoriter iklim

- Demokratik iklim
- Başarı odaklı iklim

Otoriter İklim: mevcut yapının korunmasının ve devamının ısrarla vurgulandığı iklim tipidir. Örgüt üyelerinin rolleri, çalışma alanları net bir şekilde tanımlanmıştır. Yönetim anlayışı gereği hataları cezalandırmakta ve hiyerarşik otoriteyi cesaretlendirmektedir. İletişim sınırlı veya sadece resmi kanallar aracılığı ile yapılmaktadır. Bu tarz örgüt iklimi tiplerinde inisiyatifin az veya hiç olmaması, hiyerarşik yapı ve net belirlenen roller nedeni ile yaratıcılığın düşük olması beklenmektedir. Bu durum beraberinde iş tatmini sağlayamama ve resmi makamlara karşı tepkiyi beraberinde getirir (Dağlı, 2017: 71).

Demokratik İklim: çalışma ortamının daha samimi ve içten olduğu, resmi bir yapının daha az hissedildiği örgüt iklimi tipidir. Çalışanlardan gruplara bağlılık ve karşılıklı dayanışma içerisinde olmaları beklenir. Cezalandırma yok veya nispeten daha zor uygulanmak istenir. Görev başarısı veya statünün korunması yerine kişilerarası ilişki ve iş tatminine odaklanılmaktadır (Uygur, Sevin, Çağatay, 2022: 33).

Başarı odaklı İklim: bu örgüt iklimi tipinde yenilikçilik ve yaratıcılık ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ödüllendirmeler başarı odaklıdır. Geri bildirimler hızlı yapılır ve dikkate alınır. Çalışanların daha fazla başarıya odaklanmaları istenir. Prosedürler ve bürokrasi altında zaman kaybedilmemesi için iletim genelde informal olarak tercih edilir. Bu iklim tipinde iş tatmini, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının daha yüksek olması beklenir (Uygur, vd. 2022: 35).

Literatürde Litwin ve Stringer'in yukarıda yapmış oldukları tanımlamaya benzer şekilde yapılan bir diğer sınıflandırma Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999)'a aittir ve aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

- Destekleyici iklim,
- Yenilikçi iklim
- Bürokratik iklim

Destekleyici İklim: çalışanların görevlerinin yerine getirirken yönetici ve diğer çalışanlardan destek gördükleri iklim tipidir. Destekleyici örgüt iklimi

uyum, işbirliği, şeffaflık, güven ve özgürlük kavramlarını barındırmaktadır. Destekleyici örgüt iklimi çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve çalışanlara kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesi noktasında yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri neticesinde ise örgütle aralarında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İş performansı ile birlikte, çalışan bağlılığı ve iş memnuniyeti ile de destekleyici örgüt iklimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Menemencioğlu, 2018: 100).

Olumlu bir iklim oluşturması ve iş birliğine teşvik etmesi nedeni ile destekleyici ikliminin takım çalışmasını ve iletişimi geliştirmesi beklenir. Bununla birlikte zor dönemlerde çalışanların yüksek performansa devam edebilmesi için kendilerine tolerans gösterilmesi sağlanır. Bu şekilde çalışanın kendisini güvende hissederek kapasitesini kullanması beklenir.

Yenilikçi İklim: yenilikçi örgüt iklimi, rekabet avantajı sağlayabilmek adına çalışanların risk almaya teşvik edildiği, yaratıcı ve çözüm odaklı süreçlere önem verilen, çalışanlar açısından zaman zaman zorlandığı iklim tipidir. Örgütsel açıdan uzun vadeli başarının yenilikçi davranışlara bağlı olduğu düşünülmektedir (Turgut, 2013: 49). Yenilikçi davranışların ise özgürlük, cesaretlendirme ve koordinasyon yeteneği ile ilişkilidir. Çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi için cesaretlendirilmesi, davranışlarının sonucunda ödüllendirilmesi ve diğer iş birimleri ile olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabilmesi yenilikçi örgüt iklimini gerçekleşmesinde rol oynayan faktörlerdir. Benzer şekilde çalışanlar arasında iletişimi artırabilmek adına birimler arasında sınırların azaltılması, takım çalışması ve yatay iletişimin artırılması yenilikçi örgüt ikliminin karakteristik özelliklerini ortaya çıkaran yöntemlerdir (Dağlı, 2017: 73).

Bürokratik İklim: prosedürler, sıkı sıkıya bağlılık, hiyerarşik ve yerleşik yapı, güç odaklı ve dikey yönetim biçimi bu örgüt tipini tanımlayan en belirgin özelliklerdir. Yönetim temelinde şekillenen örgütsel yapı, resmi düzenlemeler ve sıkı kurallar nedeni ile bürokratik örgüt iklimi bilgi paylaşımını zorlaştırabilmekte ve katılımcı karar alma mekanizmasının gelişmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle bürokratik örgütlerin temel özelliklerinden birisi de yavaş işleyen ve dikey yapıda yukarıdan aşağı inen karar alma şeklidir. Ancak bürokratik iklimler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar zorlayıcı ve etkin

bürokratik iklimlerdir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 271). Genelde ilk akla gelen zorlayıcı bürokratik iklimin özellikleridir. Bizim de tanımlama da yer verdiğimiz özellikler zorlayıcı iklim tipine örnektir. Ancak prosedürler ve kurallar aynı zamanda yol gösterici, rol tanımlarını netleştiren ve katılımı destekleyici nitelikte de olabilir. Bu şekilde geliştirilen bürokratik örgüt tipi ise etkin olarak nitelenmektedir. Zorlayıcı tipte yaratıcılık engellenebilirken, etkin tipte bu durum nispeten daha nadirdir (Uygur, vd. 2022: 35).

H. Örgüt İklim Türleri ve Özellikleri

Örgüt iklimi için daha önce açıklanan tipler ve boyutlar örgüt ikliminin genele yayılan özelliklerine işaret etmektedir. Örgüt iklimi türleri ise örgütün daha spesifik yönlerini işaret eder. Örgüt iklimi türleri, örgüt iklimi çeşitleri olarak da literatürde yer almaktadır. Samimi iklim, açık iklim, bağımsız iklim, babacan iklim, kapalı iklim ve kontrollü iklim olarak altı başlık altında incelenmektedir (Varışlı, 2019: 116).

Samimi iklim; yöneticiler ile çalışanlar arasında anlayışlı, samimi ve sıcak bir ilişkinin olduğu örgüt iklimidir.

Açık iklim; çalışanlar örgütsel politikalar, strateji ve hedefler konusunda açıkça bilgilendirilmektedir.

Bağımsız iklim; otonomiye izin verilen iklim çeşididir. Bağımsız iklimde çalışanlar kendi işlerini yönetebilmektedir.

Babacan iklim; çalışanlar yöneticilerine karşı saygılı ve itaatkâr iken yöneticiler de çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır.

Kapalı iklim; açık iklimin tersini ifade etmektedir. Bununla birlikte samimiyet ve arkadaşlık seviyeleri de düşük seviyede kalmaktadır.

Kontrollü iklim; yöneticiler çalışan davranışları üzerinde yüksek derecede kontrol uygulamaktadır. Bu iklimde genel olarak çalışanların motivasyon seviyeleri düşüktür.

Çalışan motivasyonu, yaratıcılık, yenilikçi düşünce ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar örgüt iklimi ile yakın ilişkilidir. Örgüt iklimi ise yöneticiler tarafından

geliştirilen uygulamalardan etkilenmekte bu uygulamalar neticesinde olumlu veya olumsuz olarak şekillenmektedir.

Örgüt iklimi çalışanların performansını, çalışan performansının düzeyi ve kalitesi ise işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesini ve yeni hedefler belirlemesini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel iklimin işletme hedefleri doğrultusunda olumlu şekilde düzenlenmesi işletmelerin etkin insan kaynağı yönetimi ve hedef gerçekleştirmeleri için önem arz etmektedir. Örgüt yapısı rekabetçi piyasa şartlarına uygun olacak şekilde güçlü, örgüt iklimi bu yapıyı ayakta tutabilme adına çalışan odaklı özelliklere sahip olmalıdır. Çalışanların motive edilmesi, işletmenin yönetim tarzı, takım çalışmaları, kişiler arası iletişim benzeri örgütsel iklimi etkileyen unsurlar olumlu özellikler aracılığı ile düzenlenebilir (Erogluer ve Yılmaz, 2015: 281).

Örgüt iklimi genel olarak üst yönetimin politika ve davranışları neticesinde şekillenmekte ve iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanmaktadır. Dolayısıyla iş ortamının yorumlanırken veya düzenlenirken doğrudan veya dolaylı olarak örgüt iklimi özelliklerinden yararlanılmaktadır. Otoriter bir örgüt ikliminin çalışan davranışlarını baskı yolu ile düzenlemesi örnek olarak verilebilir. Bu ve benzeri olumlu veya olumsuz her örgüt iklimi ortak paydada paylaşılan özelliklere sahiptir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

1. Olumlu Örgüt İkliminin Özellikleri

Olumlu ve olumsuz örgüt kültür ve iklimine sahip örgütler karşılaştırıldığında, olumlu kültür veya iklime sahip örgütlerde çalışan ve yöneticilerinin daha kararlı, kendinden emin, neşeli, sosyal, becerikli, araştırmacı ve daha güçlü oldukları ve örgütlerin de daha etkin oldukları sonucuna varılmıştır (Karcıoğlu, 2001: 266). Dolayısıyla her örgüt olumlu iklim özelliklerine sahip olmak isteyecektir. Örgüt ikliminin daha önceki bölümlerde değinilen ve çalışma şartlarını iyileştirici olumlu özelliklerinden bazılarını aşağıdaki şekilde özet olarak sıralamak mümkündür (Turgut, 2013: 52).

- Çalışanların ortak bir hedef, misyon ve değer benimsemesi,
- İş birliği ve etkileşim içerisinde iş yapılarak yazılı kurallara olan ihtiyacın azaltılması,

- Çalışanların motivasyonunun yüksek, uyum içerisinde çalışması,
- Çalışan bağlılığının yüksek olması,

Temel sayılabilecek bu dört özellik aslında detaylandırılıp uzun bir liste haline getirilebilir. Ancak liste uzadıkça maddelerin birbirleri ile yakın ilişki içerisinde ve birbirlerinin tamamlayıcısı konumunda oldukları görülecektir. Nitekim yukarıda yer alan dört madde de benzer bir özellik söz konusudur. Örneğin; çalışanların ortak bir hedefi benimsemeden ne kadar iş birliği içerisinde çalışabilecekleri soru işaretidir. Bununla birlikte yer alan özellikleri olumlu bir örgüt ikliminin temel özellikleri olarak niteleyebilir bu özellikler olmadan bir örgüt ikliminin olumlu olamayacağını söyleyebiliriz.

2. Olumsuz Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt ikliminde olumlu özellikleri engelleyici faktörlerin olumsuz bir örgüt iklimine neden olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan genel olarak olumsuz örgüt iklimlerinde ortak olarak görülen özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Varol, 1989: 221).

- İnsan odaklı değildir ve insana yeterli önem verilmez,
- İletişim kısıtlıdır,
- Etkileşim, iletişim ve kararlara katılım anti-demokratik liderlik ile engellenmektedir,
- Baskıcı ve katı bir organizasyon yapısı söz konusudur,
- İletişimin kısıtlı olması sebebiyle olumsuz çatışmalar yaşanma sıklığı nispeten fazladır,
- Çalışanlar algılanan baskı nedeni ile sıkılarak ve zorla çalışır.

Nitelikli işgücünün bulunduğu örgüte bağlı şekilde tüm bilgi, deneyim ve yeteneğini örgüt için kullanması iş yerindeki başarıları ile doğru orantılıdır (Özdevecioğlu, 2003: 113-114). Bu nedenle iş yerinde başarının dolayısıyla yüksek katma değerli işlerin yapılabilmesi entelektüel sermayenin etkin yönetilmesi ile mümkündür denilebilir. Aksi durumda örgütsel bağlılık hissetmeyen çalışanlar farklı fırsatlar arayacak dikkatlerini yeni fırsatları bulmak

için kullanacaktır. Bu durumda da kendi kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklardır (Varışlı, 2019: 115).

Verimliliği yüksek tutabilmek adına her işletme kendisine bağlı çalışan profili oluşturmak ister. Ancak bu durum uygulama aşamasında bazı ikilemleri ortadan kaldıracılabilmeyi gerektirmekte ve uygulamada her zaman kolayca çözülemeyebilmektedir. Bir işletmenin bulunduğu pazar koşullarına uyum sağlaması, üretim faktörlerini optimize etmesi ve aynı zamanda rekabetçi bir konumda bulunabilmesi bulunduğu sektöre göre farklılık göstermekle birlikte yüksek verimlilik gerektirir denilebilir. Dolayısıyla kar maksimizasyonunu belirli seviyenin üzerine çıkaramayan işletmeler maliyet tasarrufu yapmak durumundadır (Turgut, 2013: 52). Bu ve benzeri nedenler ile veya olağandışı kriz durumlarında maliyet azaltmanın en kolay yolu çalışan sayısını azaltmak olarak görülmektedir. İşten çıkarmaların olduğu işletmelerde çalışmaya devam eden personellerde de iş kaygısı dolayısıyla yeni iş bulma veya alternatif oluşturma çabası gayet doğal bir durumdur. Yukarıda açıklandığı üzere böyle bir durumda da personelden verimlilik beklenememektedir. Dolayısıyla işletmeye olan güvenin azalması yapılan işin verimliliğinde azalmaya neden olur denilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 113-114).

Yöneticilerin günümüzde önemli bir görevinin de işten çıkarma veya benzeri motivasyon kırıcı durumlarda çalışan memnuniyetini artırmak olduğunu söyleyebiliriz. Her zaman rasyonel davranış göstermeyen insanı yöneterek motivasyonunu artırmaya çalışmak muhakkak karmaşık ve zor bir süreçtir. Ancak çalışan motivasyonunu yükseltmek adına yapılan bir çok genel geçer uygulama bulunmaktadır. Olumsuz bir örgüt ikliminin bir diğer önemli ve ortak özelliği ise bu duyarlılığın ve bilincin örgütte ve yöneticilerde bulunmaması denilebilir. Bir örgütün çalışan odaklı olmayarak çalışan sorun, istek ve deneyimlerini takip etmemesi olumsuz bir örgüt iklimi olması için yeterli bir sebeptir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 281).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmanın bir diğer yöntemi de örgüt içerisinde onlara destek olmaktır. Yeni işe başlayan kişiler için tecrübeli olanların yol yöntem göstermesi, yöneticilerin çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamı sağlaması, değer vermesi, çalışma şartlarını iyileştirmesi, şikayetlerini ve fikirlerine değer vermesi, başarılarıyla övünmesi ve benzeri samimi, destekleyici

yaklaşımlar örgütsel bağlılığı artırıcı yöntemler arasında yer almaktadır. Benzeri yöntemler ile çalışanların kendilerinin önemsedğini hissetmesi duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını sırasıyla artırmaktadır (Dağlı, 2017: 73).

Örgütler genel olarak zor şartlar içinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Hem çevresel faktörlerle hem de iç çevre ile ilgilenmek gerekmektedir. Örgütsel sürdürülebilirlik için ise belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi dolayısıyla çalışan bağlılığı etkili olmaktadır. Günümüzün rekabetçi piyasa şartları ve iletişim araçlarındaki gelişmeler neticesinde çalışanların verimli iş üretebilmesi için klasik yöntemler yeterli olmamaktadır. Değer üretmenin ve verimliliğin sürdürülebilir olması için genel anlamda yönetimin olumlu ve ılımlı bir örgüt iklimi sağlaması gerekmektedir (Varışlı, 2019: 115).

İ. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Yerli Çalışmalar

Karcıoğlu (2001) yılında yayınlamış olduğu makalesinde teorik bir yaklaşım ile örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Literatürde yer alan yerli ve yabancı kaynakların çokça yer aldığı çalışmada kavramlar ile ilgili ilk dönem çalışmalarına yer verilmiştir. İlk dönemlerde örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının sıkça birbirleri yerine kullanıldıklarını ifade eden Karcıoğlu kavramlar arası ilişkileri inceleyen çalışmalara yer vererek kavramlar arası farkı da ortaya koymaya çalışmıştır.

Varışlı (2019) yılında yapmış olduğu çalışmasında örgüt ikliminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada literatürde diğer çalışmaları destekler nitelikte örgütsel bağlılığın, verimliliğin ve iş tatminin sağlanması için pozitif bir örgüt iklimi oluşturulması gerekliliğine vurgu yapılarak bu örgüt ikliminin oluşturulması için önerilere yer verilmiştir. Bunların arasında çalışanların örgüt kültürünü oluşturan değerleri benimsemeleri ve muhafaza etmeleri, çalışanların kendi yeteneklerini kullanabilecekleri imkânlara erişebilmeleri ve risk almalarının desteklenmesi, çalışanlar arası ilişkilerin saygı, itibar ve samimiyete dayandırılması, çalışanlara kendilerinin değerli hissettirilmesi gibi öneriler yer almaktadır.

Çekmecelioğlu (2007) yılında yaptığı çalışmada örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Örgüt ikliminin alt

boyutları olan örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği ve işin iddialı olmasının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkilerinin olup olmadığının incelendiği araştırma kimya sektöründe faaliyet gösteren dört farklı boyta sanayi işletmesinde 130 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimlerinde iş tatmini artmakta ve işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Benzer şekilde destekleyici ve cesaretlendirici bir örgüt iklimi de işten ayrılma niyetini azaltmakta ve iş tatminini artırmaktadır. Çalışanın kendisini değerli hissettiği, desteklendiği ve yaptığı işin önemli olduğunu düşündüğü örgüt iklimlerinde iş tatmini artmakta işten ayrılma niyeti azalmaktadır denilebilir.

Özbağ (2012) tarafından yapılan araştırma örgüt iklimi ve alt boyutları olan örgütsel cesaretlendirme, takım desteği, yönetim desteği, otonomi, katılım esnekliği ve iletişimin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini incelemektedir. 86 farklı işletmeden 138 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgüt ikliminin ele alınan alt boyutları yeniliğe destek algısını olumlu yönde etkilemektedir.

İşcan ve Karabey (2007) yaptıkları çalışmada örgüt ikliminin çeşitli boyutlarının çalışanların yeniliği desteklemesine ilişkin algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. 174 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada çalışanların örgüt iklimi ve yeniliğin desteklenmesine ilişkin algılarının demografik ve eğitim özelliklerine göre belirgin şekilde farklılık gösterdiği ayrıca iş yükünün artmasının yeniliğe destek algısını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gök (2009) yılında yapmış olduğu çalışmada örgüt ikliminin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiştir. 252 çalışan üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre örgüt iklimi ile çalışan motivasyonu arasında doğru yönlü bir ilişki olup, demografik ve eğitim özelliklerinin bu ilişki üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özelliklerinden bağımsız şekilde örgüt ikliminden doğrudan etkilendikleri ifade edilmiştir.

Yahşi ve Özbek (2016) gençlik ve spor bakanlığı personeller üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt iklimi algısı ile örgütsel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkileri incelemiştir. 302 personel üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları analiz edildiğinde örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı

bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgüt ikliminin hiyerarşi ve biyometrik boyutları ile insan ilişkileri ve iş doyumu boyutlarının personelin hizmet süresine göre farklılık gösterdiği, tecrübe yılı fazla olan personelin alt boyutlara karşı olan algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aydoğan ve Dinçer (2017) yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi Ankara ilinde Kalkınma Bakanlığında bulunan 159 kişiden anket yöntemi ile veri toplayarak incelemişlerdir. Basit tesadufi örneklemin kullanıldığı çalışmada veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır.

Yalçınsoy (2019) örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında Adana’da bulunan 411 sağlık personeli üzerinde anket uygulaması yapmıştır. Frekans dağılımı, korelasyon, ANOVA ve regresyon analizlerinin yapıldığı çalışmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi algıları ile örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çekmecelioğlu (2006) yılında yapmış olduğu çalışmasında örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Gebze’de kimya sektöründe faaliyet gösteren bir şirket üzerinde yapılan araştırmada 130 beyaz yakalıdan anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel cesaretlendirme, takım desteği ve işin niteliğinin duygusal bağlılığı ve yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaratıcılığı ve duygusal bağlılığı etkileyen en önemli unsurun ise işin niteliği olduğu, bu niteliğin aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonunu artırdığı ifade edilmiştir.

Yiğit ve Yiğit (2019) yılında yaptıkları çalışmada 196 Kalkınma Ajansı çalışanı üzerinde anket uygulamışlardır. Yapılan çalışmada algılanan örgütsel iklimin yenilikçi iş davranışı üzerinde ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışı etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracılık etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Kurt (2012) yılında yazmış olduğu doktora tezinde örgütsel iklimin bireysel değerler ve yaratıcılık üzerinde etkisinde liderliği aracılık rolünü incelemiştir.

Hizmet sektöründe yapmış olduğu 370 adet anketin sonucunda örgütsel iklimin risk, serbestlik, karar verme ve işin niteliği öğeleri ile yaratıcılık arasında anlamlı ve yaratıcılığa yönelik davranışlar ile yaratıcı katılımları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Tuna (2014) tarafından yapılan çalışma İstanbul ilinde üç farklı şirkette toplam 200 beyaz yaka çalışanına uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre örgüt iklimi ve birey-örgüt uyumunun örgütsel etkinliği kuvvetli şekilde açıkladığı, ayrıca işe olan tutkunluk ve bağlamsal performansın örgüt iklimi ile örgüt etkinliği arasındaki ilişkiye ılımlı olarak etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Menemencioğlu (2018) yılında yazmış olduğu doktora tezinde çalışanların kendi ve yöneticilerinin değer algıları ile işe yabancılaşma duygularına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmanın örneklemini enerji sektöründe yer alan firmaların genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır. 304 çalışana uygulanan anket sonuçlarına göre bu çalışmada pozitif örgüt iklimi türü olan destekleyici iklimin işe yabancılaşma ile negatif ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

J. Örgüt İklimi Konusunda Yapılan Yabancı Çalışmalar

Lewin, Lippitt ve White (1939) yılında yaptıkları çalışma ile liderlik tarzı ile iklim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Fleishman (1953) yılında yaptığı çalışma ile lider tutum ve davranışlarıyla iklimin ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Argyris (1958) yılındaki çalışmasında örgüt iklimini kavramsallaştırmaya çalışan ilk çalışmalardan birisini yapmıştır. Çalışmada bir bankanın çalışma şartlarıyla ilgili dinamikler incelenmiştir. Litwin ve Stringer (1968) “Motivation and Organizational Climate” isimli çalışmaları ile literatürde en fazla karşımıza çıkan ve günümüzde de çok yakın bir tanımla kullanılan örgüt iklimi tanımını ilk defa yapmışlardır. Bu tanımda örgüt iklimi kitlesel bir kavram olarak ifade edilmektedir. Litwin ve Tagiuri (1968) “Organizational Climate: Explorations of a Concept” isimli kitaplarında yaygın kullanılan bir diğer örgüt iklimi tanımını yapmışlardır. Schneider ve Bartlett (1968) yaptıkları çalışmada bir iklim ölçeği geliştirmeye çalışmıştır. Bu ölçek hayat sigortası yapılan bir şirketin yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. 1970 yılında bu çalışmanın devamı sayılabilecek diğer bir çalışma ile örgüt ikliminin farklı

boyutları olduğu ve bu boyutların algısal olarak örgütteki konumun fonksiyonu ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Schneider (1975) yılında örgüt iklimi ile ilgili iki farklı çalışma yapmıştır. Bunlardan ilkinde örgüt ikliminin çalışanın değerleri ve ihtiyaçlarının yanında belirli davranışlarının bir fonksiyonu olduğu belirtilmiştir. İkinci çalışmada ise yeni işe başlayanlar ile tecrübeli çalışanların iklim algılarının birbirine benzediği dolayısıyla aslında tercihler ile gerçeklerin uyuşmadığını ifade etmiştir.

Pritchard ve Karasick (1973) yılında yaptıkları çalışmada örgüt ikliminin bireysel iş tatmini ve yönetsel performansı etkilediğini ifade etmişlerdir. Johannesson (1973) yılında yaptığı çalışmasında örgüt iklimi ile iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda her iki kavramında yüksek bir ilişki düzeyine sahip olduğu öyle ki bu iki kavramı ayrı ayrı incelemenin gereksiz olduğunu ifade etmiştir. Payne ve Mansfield (1973) yılındaki çalışmalarında örgüt iklimi algısının çalışanın örgüt içerisindeki konumuna göre değiştiğini, ifade etmiştir.

Waters, Roach ve Batlis (1974) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel iklim ile motivasyon, performans, sosyal ilişkiler ve iş ile ilgili kavramların ilişkilerini incelemiştir. James ve Jones (1974) yılında yaptıkları çalışmalarında örgüt iklimi ile ilgili o güne kadar ki yapılan çalışmaları kategorize etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgüt ikliminin genel örgütsel düzeyde etkin olduğu ve psikolojik iklimin bireysel düzeyde etkin olduğu ifade edilmiştir. Lawler, Hall ve Oldham (1974) yılında yapmış oldukları araştırmada örgütsel iklimin büyük oranda örgütsel performans ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Downey, Hellriegel ve Slocum (1975) yılında yapmış oldukları araştırmada memnuniyetin, ihtiyaçlar ile örgütsel iklim arasındaki uyumun bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Schneider ve Snyder'in (1975) yılındaki çalışmalarında ve bir sonraki yıl Payne, Fineman ve Wall'un (1976) çalışmalarında örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Schneider'de (1975) yılında yaptığı "Organizational Climates: An Essay" isimli çalışmasında örgüt iklimi ile iş tatmini arasındaki ayrımı incelemiştir.

Johnston (1976), Drexler (1977) ve Howe (1977) tarafından ayrı ayrı yapılan çalışmalarda örgütlerde ki farklı iklim türleri incelenmiştir. Örgüt iklimi

algısının bir grup üyeliği fonksiyonu olduğunu ve organizasyon ve alt grubunun bir fonksiyonu olarak değiştiğini ifade etmişlerdir. James, Hater, Gent ve Bruni (1978) yılındaki çalışmalarında örgüt iklimi kavramını sosyal öğrenme ve etkileşimli psikoloji kavramları ile birlikte incelemişlerdir. Woodman ve King (1978) ise örgüt iklimi teorisi ve yapılan araştırmaları eleştirel tarzda ele almıştır.

Zohar (1980) yılındaki çalışmasında iklim kavramını bir olgu (güvenlik iklimi) için deneysel değerlendirme ile incelemiştir. İklim kavramı ilk defa bu çalışmada bir olgu olarak ele alınmıştır. R. H. George Field ve Abelson (1982), iklimi kavramını yeniden inceleyerek yeni bir model oluşturmuş ve iklimi kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Joyce ve Slocum (1982) örgüt iklimi ile psikolojik iklim arasındaki farklılıklar ve örgüt iklimi ile diğer çıktılar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Glick (1965) benzer şekilde örgüt iklimi ve psikolojik iklimin ölçülmesi ve kavramsallaştırılması üzerinde çalışmıştır. Joyce ve Slocum (1984) yılında yaptıkları çalışma 1982 yılında yapmış oldukları çalışmanın devamı niteliğinde olup iklimlerin algılar aracılığı ile tanımlandığını ifade etmiştir.

Kozlowski ve Hults (1987) yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel iklimin geliştirilmesi gerektiğini bu şekilde bireysel performansın da artacağını ifade etmişlerdir. Kozlowski ve Doherty (1989) çalışmalarında liderliğin örgütsel iklimin önceli olduğunu ifade etmişlerdir. Moran ve Volkwein (1992) yılında yapmış oldukları çalışmalarında 1967 yılından itibaren yapılan çalışmaları inceleyerek; örgüt ikliminin nasıl oluştuğunu ve örgüt kültürü ile arasındaki farklılık ve benzerliklerin neler olduğunu incelemişlerdir. Daha önceki çalışmalar ile benzer şekilde örgütsel iklimi çalışan algısı ile ilişkilendirip, kültürel değerler, normlar gibi kavramlar ile birlikte incelenebileceğini vurgulamışlardır.

Toulson ve Smith (1994) yılında yapmış oldukları çalışmada örgüt iklimi ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Shadur, Kienzle ve Rodwell (1999) örgüt ikliminin farklı türlerini (bürokratik, destekleyici ve yenilikçi) ele alarak her bir türün karar alma, takım çalışması, iletişim kavramları ile ilişkisini incelemiştir.

Ashkanasy, Wilderom ve Peterson'ın (2000) yılında yayınladıkları kitapta örgüt iklimi çalışmalarının birey tutum ve algılamalarında örgütsel düzeyde

temsil edilen bir şey toplanıp toplanamayacağını veya ne tür kriterler kullanılabileceği gibi ayrıntılarla ilgili çalışmaların yoğunluğu nedeni ile alanın sıkıştığını belirtmişlerdir.

Schneider, White ve Paul (1998) yılında yaptıkları araştırmada hizmet ikliminin, genel iklim bağlamında iç işleyişin kolaylaştırılması ile müşteri memnuniyeti arasında aracı rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Wallace, Popp ve Mondore (2006) yılında yaptıkları çalışmada güvenlik iklimini incelemişlerdir. Yönetim desteği ve örgütsel ödüller ile iş kazaları arasında ilişki bulunduğu ve bu ilişkide güvenlik ikliminin aracı olduğunu, ayrıca güvenlik ikliminin, yönetim desteği ile örgütsel ödüller arasında da aracı olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışan memnuniyetsizliğinin çalışan hırsızlığının nedenlerinden biri olduğu bilinmektedir.

Kulas, McInnerney, Demuth ve Jadwinski (2007) yaptıkları çalışmada çalışan memnuniyetsizliği ile çalışan hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel iklimin aracı rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt ikliminde hırsızlığa karşı olan sert tutumun algısı ile hırsızlığın azaltmakta veya artırmakta olduğu belirtilmiştir.

Koene, Vogelaar ve Soeters'in (2002) yılında yapmış oldukları çalışmada küçük mağazalarda karizmatik liderliğin, örgüt iklimi ve finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Grojean, Resick, Dickson ve Smith (2004) araştırmalarında liderlerin doğru davranışlarda bulunarak arzu edilen etik örgüt iklimini oluşturabileceklerini ifade etmişlerdir. Zohar ve Tenne-Gazit'in (2008) yılındaki çalışmalarında dönüşümcü liderliğin güvenlik ikliminin önceli olduğunu belirtmişlerdir. Isaksen ve Akkermans'ın (2011) yapmış oldukları araştırmada örgüt ikliminin, liderlik davranışı ve yaratıcılık/inovasyon arasında aracı rolü olduğunu belirtmişlerdir.

Kavramsal çerçevesi ifade edilmeye çalışılan örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ile olan ilişkisi ise literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında güven, iş birliği ve açık iletişimin neticesinde gerçekleşir. Bu şartlar ise olumlu bir örgüt ikliminin temel özellikleridir. Bilgi paylaşım süreci, örgüt üyelerinin birlikte zaman geçirmesine, etkileşimde bulunmasına ve bilgi ve deneyimlerinden faydalanmasına olanak

tanır (Jain, vd., 2015: 63). Ayrıca, bilgi paylaşımı, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırır. Güçlü bir bilgi paylaşımı kültürü, örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamı yaratır ve bu da çalışanların işlerine olan güvenlerini ve memnuniyetlerini artırır. Bu nedenle, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, örgüt ikliminin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar (Yu, vd., 2013: 40).



V.ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçları, hipotezler ve yapılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra ise demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı, ilişki analizleri ve YEM tahmin sonuçlarına yer verilmiştir.

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi paylaşımı, çalışanların fikirlerini ve deneyimlerini paylaşarak yenilikçi çözümler ve yaratıcı fikirler geliştirmelerine olanak tanır. Bu, örgütün inovasyon kapasitesini artıran önemli bir unsurdur. Örgütlerde bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılığın temel bir itici gücü olarak kabul edilir. Bilgi paylaşımı, farklı bölümler, ekipler ve bireyler arasındaki düşüncelerin, deneyimlerin ve uzmanlıkların serbestçe dolaşımını sağlar. Bu serbest akış, yeni ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Örneğin, bir bölümde geliştirilen bir çözüm veya fikir, başka bir bölümde farklı bir sorunu çözmek için ilham kaynağı olabilir. Ayrıca, bilgi paylaşımı, bireylerin ve ekiplerin mevcut problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlayarak, daha yaratıcı ve etkili çözümler üretmelerine olanak tanır. Bu durum, örgütsel yaratıcılığın artmasına ve örgütün yenilik yapma kapasitesinin güçlenmesine katkıda bulunur.

Öte yandan, bilgi paylaşımı sadece bilgi ve beceri aktarımıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve katılımını da artırarak yaratıcılığın teşvik edilmesine yardımcı olur. Çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, onların kendi katkılarının değerli ve önemli olduğunu hissetmelerini sağlar, bu da yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçi fikirlerin üretilmesini destekler. Özellikle çeşitlilik ve farklılıkların olduğu ortamlarda, bilgi paylaşımı çeşitli perspektiflerin bir araya gelmesini ve yaratıcılığın farklı boyutlarının keşfedilmesini sağlar. Bu süreç, hem bireysel hem de grup bazında yaratıcılığın

gelişimine katkıda bulunur, bu da örgütün genel yaratıcılık düzeyini artırır ve rekabet avantajı sağlar. Dolayısıyla, bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki, örgütlerin sürekli gelişimi ve yenilik yapabilme kapasitesi için hayati önem taşır.

Bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide, örgüt iklimi kritik bir aracılık rolü oynar. Örgüt iklimi, çalışanların algılarına, tutumlarına ve davranışlarına yön veren örgütsel ortamın genel niteliğidir. Pozitif bir örgüt iklimi, açık iletişim, güven, işbirliği ve destekleyici bir yönetim tarzını içerir. Bu tür bir iklim, çalışanları bilgilerini paylaşmaya ve yenilikçi fikirler geliştirmeye teşvik eder. Açık iletişim kanalları, çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar, güven ise fikirlerin risk almadan tartışılmasına olanak tanır. Bu, örgütsel yaratıcılığın gelişimi için elverişli bir ortam yaratır.

Öte yandan, örgüt iklimi, çalışanların yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamak konusundaki istekliliğini ve yeteneklerini etkileyebilir. Örneğin, katılımcı ve destekleyici bir iklim, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymaları ve yenilikçi projelerde aktif rol almaları için gerekli özgüveni ve motivasyonu sağlar. Bu tür bir ortamda, hatalardan öğrenmek ve denemeler yapmak teşvik edilir, bu da yaratıcı risk almayı ve yenilikçilik sürecini destekler. Ayrıca, çeşitlilik ve farklılık saygısı gösteren bir örgüt iklimi, farklı perspektiflerin ve deneyimlerin birleşmesine, dolayısıyla daha yaratıcı ve yenilikçi çözümlerin üretilmesine olanak tanır. Sonuç olarak, bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığı destekleme sürecinde örgüt iklimi, bu iki unsur arasında etkileşimi ve sinerjiyi artıran temel bir faktör olarak ön plana çıkar.

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünü araştırmaktır.

B. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Araştırma ana hipotezi; bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinde örgüt ikliminin aracı rolü olduğu yönüyledir. Bu kapsamda araştırmada dört hipotez test edilmiştir.

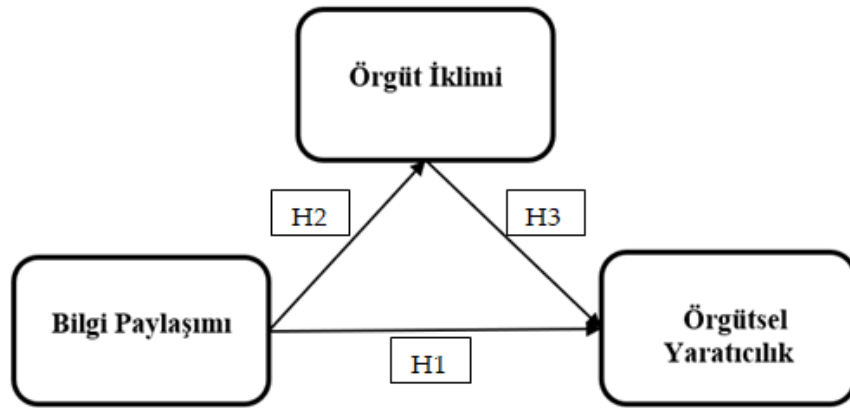
H1: Bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasında istatistiki olarak pozitif anlamlı ilişkili vardır.

H2: Bilgi paylaşımı ve örgüt iklimi arasında istatistiki olarak pozitif anlamlı ilişkili vardır.

H3: Örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık arasında istatistiki olarak pozitif anlamlı ilişkili vardır.

H4: Bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

H5: Cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, işletme büyüklüğü ve çalışılan sektör açısından bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi anlamlı farklılık göstermektedir.



Şekil 14. Araştırmanın Modeli

C. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada iki önemli kısıt bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırmanın sadece İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektörü firmaları çalışanları üzerine yapılmış olmasıdır. Bir başka ilin araştırmaya dâhil edilmemesi bulgular üzerinde İstanbul ilinde çalışanlara ait karakteristik özellikler ve eğilimler olmasına neden olabilir. Bu nedenle araştırmanın bulgularını genele yansıtmak doğru olmayacaktır.

Bir diğer kısıt ise, her ne kadar hizmet sektörü içerisinde yer alan farklı meslek gruplarına yönelik araştırma yapılmış olsa ve 587 adet tam cevaplanan anketin bu meslek grupları arasında orantılı bir dağılımı olmuş olsa da anketi cevaplayan çalışanlardan kaynaklı değerlendirme eksikliklerinin bulguları etkileme olasılığı bulunmaktadır.

D. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni, İstanbul’da faaliyet gösteren şirketler için finans, bilişim, lojistik, sağlık ve ulaşım-haberleşme olmak üzere hizmet sektörü çalışanları tarafından oluşturulmaktadır. İŞKUR tarafından yayınlanan ‘İstanbul İşgücü Piyasası Araştırma Raporu 2021’na göre İstanbul’da bu sektörlerde çalışan sayısı 2.678.216 kişidir. Araştırmada örneklem yöntemi “basit tesadüfi örnekleme” olarak uygulanmıştır. Belirli bir ana kütleden çekilebilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloya göre 0.05 örnekleme hatası ve $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 384 kişidir. Araştırma kapsamında dijital ve yüz yüze olmak üzere toplam 1200 kişiye ulaşılmış ve 632 kişiden geri dönüş alınmıştır. Yanlış ve eksik doldurulan 45 anketin elenmesi ile kalan 587 adet anket analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini çalışmaya gönüllü katılan 587 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 29.07.2022 tarih ve E-88083623-020-57550 sayı numarası ile İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsünden etik kurul izni alınmıştır.

Çizelge 2. Örneklem Büyüklükleri Çizelgesi

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$	$p=0.5$ $q=0.5$	$p=0.8$ $q=0.2$	$p=0.3$ $q=0.7$
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50)

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \text{Örneklem büyüklüğü}$$

N = Anakütle (evren) (2.678.216 kişi)

P =Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

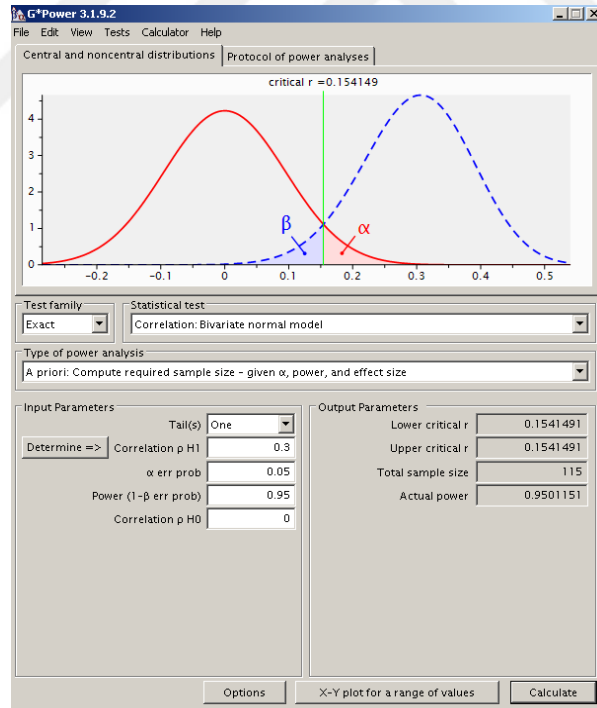
Q = Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

t = t test düzeyi (1,96)

d =Hata payı (%5)

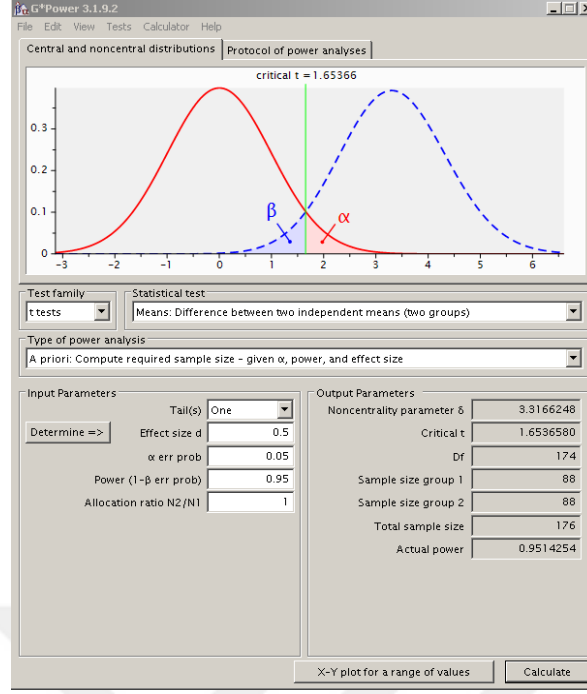
%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 383 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır.

Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta = 0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati vd., (2010) çalışmalarında belirtmiş, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 15. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.



Şekil 16. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir.

Böylece 587 örneklem hacminin istatistik açıdan çıkarım yapılmasına uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

E. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın anket bölümü temelde ikiye ayrılmaktadır. İlk bölüm bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi ölçeklerinden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, cinsiyet, eğitim durumu, yaşı, çalışma süresi, işletme büyüklüğü ve çalışılan sektör gibi demografik ve genel özellikleri sorgulamaktadır.

Bilgi paylaşımı ölçeği; Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ ve Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN'in "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı makalelerinden alınmıştır ve araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. 18 sorudan oluşmaktadır. Çalışanlar arası bilgi paylaşımı, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı ve bireysel bilgi paylaşımı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 10 soru çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutunu, 11-13 soruları kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunu, 14-18 soruları ise bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunu ifade etmektedir.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği; Prof. Dr. Refik BALAY'ın “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları” başlıklı makalesinden alınmıştır ve araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 38 sorudan oluşmaktadır. Bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 16 soru bireysel alt boyutu, 17-27 soruları yönetsel alt boyutu, 28-38 soruları toplumsal alt boyutu ifade etmektedir.

Örgüt İklimi Ölçeği; Ümran HÜNDÜR'ün tez danışmanı PROF. DR. Muhteşem BARAN ile çalıştığı “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır ve Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilmiştir. 22 sorudan oluşmaktadır. Kanten ve Ülker (2013) ölçeği 6 alt boyutta sınıflandırmıştır. Ölçekte yer alan ilk 4 soru ödüllendirme alt boyutunu, 5-8 soruları içtenlik alt boyutunu, 9-12 soruları destek/bağlılık alt boyutunu, 13-15 soruları yapısalılık alt boyutunu, 16-19 soruları risk/çatışma alt boyutunu, 20-22 soruları standartlar alt boyutunu ifade etmektedir.

F. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımıdır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemidir. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 23.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulacaktır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri verilecektir. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişmektedir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları

sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üç ve üzeri grup için Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile modelsiz ilişkiler belirlenmiştir. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanarak, aracılık etki rolü araştırılmıştır.

G. Araştırmanın Güvenirlik Analizi

Anketin güvenilirlik sınaması için kullanılan testler; “Cronbach Alpha (CA), İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Kullanılan tüm kriterlerden bulunan sonuç %70’i geçtiğinde iç tutarlık ve güvenilirlik sağlanmış olur. Tablo 2’den görüleceği gibi 4 kriter sonuçlarında %70 değeri geçilmiş, güvenilirlik sağlanmıştır. Böylece analiz çıktılarının da güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.923
Split	0.922-0.925
Parelel	0.923
Strict	0.922

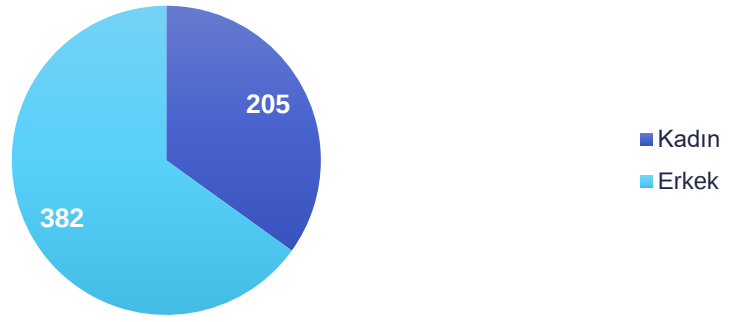
H. Bulgular

Bu bölümde anketlerden elde edilen verilere ait temel istatistiki bilgilere yer verilecektir.

Çizelge 4. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	205	34,9
Erkek	382	65,1
Toplam	587	100,0

Katılımcıların %34,9’u kadın ve %65,1’i ise erkektir.

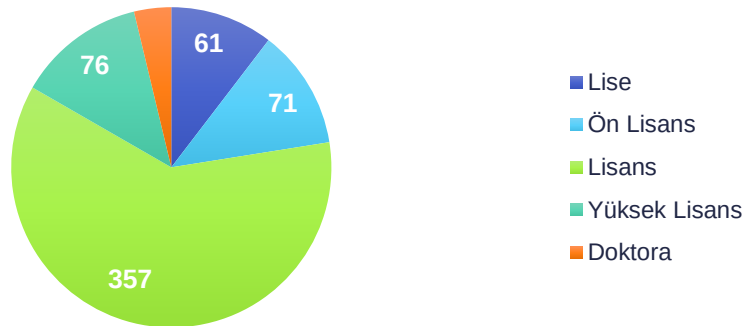


Şekil 17. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 5. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Lise	61	10,4
Ön Lisans	71	12,1
Lisans	357	60,8
Yüksek Lisans	76	12,9
Doktora	22	3,7
Toplam	587	100,0

Katılımcıların %10,4'ü lise, %12,1'i ön lisans, %60,8'i lisans, %12,9'u yüksek lisans, %3,7'si ise doktora eğitim düzeyine sahiptir.

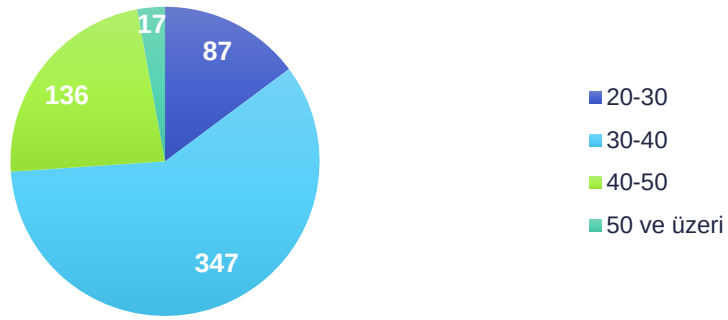


Şekil 18. Eğitim Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 6. Yaş Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Yaş	<i>f</i>	%
20-30	87	14,8
30-40	347	59,1
40-50	136	23,2
50 ve üzeri	17	2,9
Toplam	587	100,0

Katılımcıların %14,8'i 20-30 yaş arasında, %59,1'i 30-40 yaş arasında, %23,2'si 40-50 yaş arasında ve %2,9'u ise 50 ve üzeri yaştadır.

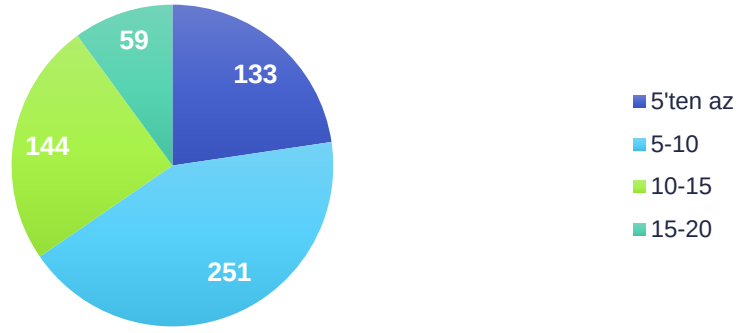


Şekil 19. Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 7. Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Çalışma Süresi (Yıl)	<i>f</i>	%
5'ten az	133	22,7
5-10	251	42,8
10-15	144	24,5
15-20	59	10,1
Toplam	587	100,0

Katılımcıların %22,7'si 5 yıldan az, %42,8'i 5-10 yıl, %24,5'i 10-15 yıl ve %10,1'i ise 15-20 yıl arasında çalışmaktadır.

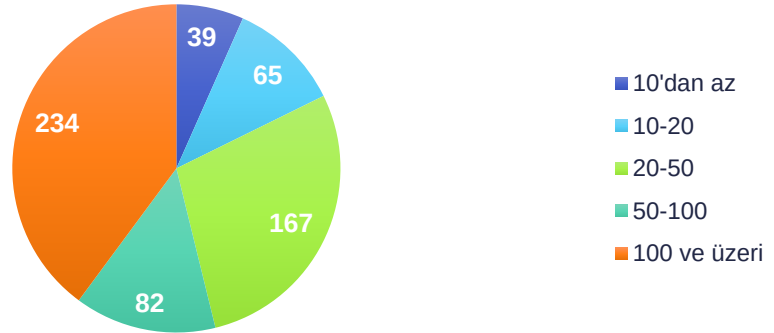


Şekil 20. Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 8. İşletme Büyüklüğü Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

İşletme Büyüklüğü (Çalışan)	<i>f</i>	%
10'dan az	39	6,6
10-20	65	11,1
20-50	167	28,4
50-100	82	14,0
100 ve üzeri	234	39,9
Toplam	587	100,0

Çalışan sayısı açısından işletme büyüklüğü sorusuna verilen yanıtlara göre, katılımcıların %6,6'sı 10'dan az, %11,1'i 10-20, %28,4'ü 20-50, %14'ü 50-100 ve %39,9'u ise 100 ve üzeri yanıtını vermiştir.

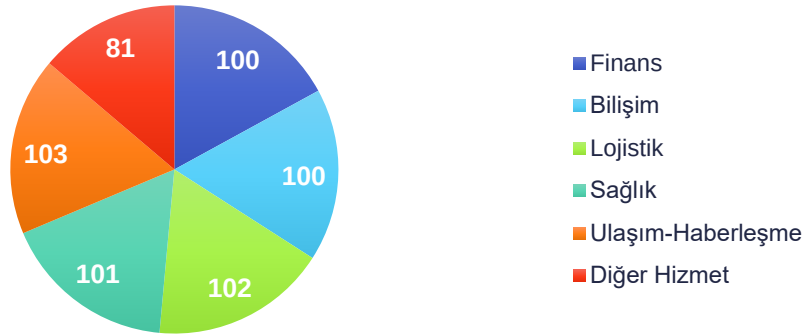


Şekil 21. İşletme Büyüklüğü Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Çalışılan Sektör Değişkenine Yönelik Yüzde Dağılım

Çalışılan Sektör	<i>f</i>	%
Finans	100	17,0
Bilişim	100	17,0
Lojistik	102	17,4
Sağlık	101	17,2
Ulaşım-Haberleşme	103	17,5
Diğer Hizmet	81	13,8
Toplam	587	100,0

Katılımcıların %17'si finans, %17'si bilişim, %17,4'ü lojistik, %17,2'si sağlık, %17,5'i ulaşım-haberleşme ve %13,8'i ise diğer hizmet sektörlerinde çalışmaktadır.



Şekil 22. Çalışılan Sektör Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

İ. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında, kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve cevap ortalamalarına yer verilmiştir.

Çizelge 10. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.		
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
1	Bilgimi paylaşıyorum çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar.	0,7	1,2	1,9	18,9	77,3	4,71	±	0,63
2	Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum.	0,9	2,0	1,7	30,2	65,2	4,57	±	0,71
3	Bilgiyi paylaşıyorum çünkü kendimi ifade etmemi sağlar.	1,0	1,7	2,2	36,5	58,6	4,50	±	0,72
4	Bilgimi paylaşıyorum çünkü kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır.	0,7	0,7	1,2	34,1	63,4	4,59	±	0,62
5	Bilgiyi paylaşıyorum çünkü kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır.	0,7	1,9	0,9	32,2	64,4	4,58	±	0,68
6	Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem.	0,9	1,2	1,7	28,4	67,8	4,61	±	0,67
7	Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşıyorum.	0,5	0,9	2,7	35,1	60,8	4,55	±	0,64
8	İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum.	0,7	0,7	1,2	39,5	57,9	4,53	±	0,63
9	Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur.	1,2	1,0	1,7	35,3	60,8	4,53	±	0,70
10	Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar.	0,9	1,7	1,7	36,5	59,3	4,52	±	0,70
Kurumsal Açısından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
11	Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir.	1,7	2,7	4,8	33,4	57,4	4,42	±	0,84
12	Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir.	1,0	3,1	6,6	37,1	52,1	4,36	±	0,82
13	Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır.	1,4	3,6	7,0	35,8	52,3	4,34	±	0,86
Bireysel Açısından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
14	Bilgi paylaşmam çünkü üstlerim de astlarımla da benimle bilgi paylaşmazlar.	0,9	0,9	4,6	26,1	67,6	4,59	±	0,70
15	Bilgi paylaşmam çünkü bana olan gereksinim azalır.	0,5	0,9	2,6	30,0	66,1	4,60	±	0,64
16	Bilgi paylaşmam çünkü herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm.	0,7	0,9	3,9	34,8	59,8	4,52	±	0,68
17	Bilgi paylaşmam çünkü iş arkadaşlarımla yükselmemde rakip olarak görürüm.	0,5	0,9	2,2	42,4	54,0	4,49	±	0,64
18	Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseyle paylaşmamayı tercih ederim.	0,7	0,9	5,1	28,1	65,2	4,56	±	0,69
Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Cevap Ortalaması		4,53							

“Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,71” ile “Bilgimi paylaşıyorum çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar” önermesine “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “4,50” ile “Bilgiyi paylaşıyorum çünkü kendimi ifade etmemi sağlar” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,42” ile “Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir” önermesine “Katılıyorum” yönünde en düşük ortalama ise “4,34” ile “Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,60” ile “Bilgi paylaşmam çünkü bana olan gereksinim azalır” önermesine “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “4,49” ile “Bilgi paylaşmam çünkü iş arkadaşlarımı yükselmemde rakip olarak görürüm” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Bilgi paylaşımı ölçeğine katılımcıların geneli “4,53” genel ortalaması ile “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.”

Çizelge 11. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.		
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Bireysel Alt Boyutu									
1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	0,7	1,2	2,2	22,5	73,4	4,67	±	0,65
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	1,5	2,7	5,6	29,3	60,8	4,45	±	0,84
3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	0,9	2,7	4,8	38,8	52,8	4,40	±	0,78
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	0,9	0,3	3,6	44,1	51,1	4,44	±	0,66
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	0,7	0,5	4,1	38,3	56,4	4,49	±	0,67
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	1,5	2,4	4,8	39,4	52,0	4,38	±	0,81
7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	0,7	1,2	3,7	34,9	59,5	4,51	±	0,69
8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	0,9	0,7	3,1	44,5	50,9	4,44	±	0,67
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	0,7	0,7	2,0	34,4	62,2	4,57	±	0,64
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	0,9	1,4	3,6	37,3	56,9	4,48	±	0,71
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	31,2	22,1	8,7	19,9	18,1	2,72	±	1,52
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	1,2	0,7	2,4	36,1	59,6	4,52	±	0,69
13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	0,9	1,2	3,4	32,2	62,4	4,54	±	0,70
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	0,7	0,9	2,2	44,6	51,6	4,46	±	0,65
15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	1,0	1,4	4,8	39,7	53,2	4,43	±	0,74

Çizelge 11. (devamı) Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.		
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum				
16 Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım. Yönetimsel Alt Boyutu	1,2	1,9	3,7	36,6	56,6	4,45	±	0,76	
17 Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	1,4	4,1	6,6	36,5	51,4	4,33	±	0,87	
18 İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	1,0	2,7	3,9	38,7	53,7	4,41	±	0,78	
19 Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	1,9	3,1	6,3	39,2	49,6	4,32	±	0,87	
20 Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	4,8	4,9	10,1	33,7	46,5	4,12	±	1,09	
21 Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	12,9	10,4	18,7	23,5	34,4	3,56	±	1,39	
22 Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	20,6	21,3	8,9	27,1	22,1	3,09	±	1,48	
23 Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	22,5	19,1	9,0	26,6	22,8	3,08	±	1,51	
24 Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	19,8	21,0	7,5	18,6	33,2	3,25	±	1,57	
25 Üstün başarıları imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	3,2	2,9	5,3	29,0	59,6	4,39	±	0,95	
26 Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	2,9	3,2	6,3	34,2	53,3	4,32	±	0,94	
27 Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	3,2	5,5	6,3	37,1	47,9	4,21	±	1,00	
Toplumsal Alt Boyutu									
28 İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	2,0	4,6	9,7	37,3	46,3	4,21	±	0,94	
29 İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	2,2	4,3	9,0	34,6	49,9	4,26	±	0,95	
30 İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	2,4	4,3	8,3	34,2	50,8	4,27	±	0,95	
31 İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	1,2	4,3	6,8	37,3	50,4	4,32	±	0,87	
32 İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	0,9	3,9	20,1	40,4	34,8	4,04	±	0,88	
33 İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	1,7	4,4	7,2	39,0	47,7	4,27	±	0,90	
34 İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	1,4	3,6	6,0	38,7	50,4	4,33	±	0,85	
35 İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	1,4	5,1	8,2	38,7	46,7	4,24	±	0,90	
36 İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	1,7	3,2	7,5	40,5	47,0	4,28	±	0,87	
37 İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	1,2	4,4	6,5	41,9	46,0	4,27	±	0,86	
38 İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	1,7	2,7	7,0	44,1	44,5	4,27	±	0,84	
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Cevap Ortalaması	4,20								

Bireysel alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,67” ile “Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim” önermesine “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “2,72” ile “Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım” önermesine “Kararsızım” yönünde cevap vermiştir.

Yönetmel alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,41” ile “İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “3,08” ile “Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir” önermesine “Kararsızım” yönünde cevap vermiştir.

Toplumsal alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,33” ile “İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “4,04” ile “İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Örgütsel yaratıcılık ölçeğine katılımcıların geneli “4,20” genel ortalaması ile “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Çizelge 12. Örgüt İklimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.		
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Ödüllendirme Alt Boyutu									
1	İş yerimde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.	4,6	4,9	6,3	19,8	64,4	4,34	±	1,10
2	İş yerimde, çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.	4,4	5,5	4,9	20,3	64,9	4,36	±	1,09
3	İş yerimde, iyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	34,4	10,1	4,8	14,5	36,3	3,08	±	1,75
4	İş yerimde, iyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.	27,4	18,1	4,9	7,5	42,1	3,19	±	1,73
İçtenlik Alt Boyutu									
5	İş yerimde, çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.	0,9	2,0	6,3	31,0	59,8	4,47	±	0,78
6	İş yerimde, yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.	0,9	3,4	6,1	47,7	41,9	4,26	±	0,79
7	İş yerimde, rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.	1,0	2,7	5,6	34,8	55,9	4,42	±	0,80

Çizelge 12. (devamı) Örgüt İklimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım

Maddeler							Ort. ± Ss.		
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
8	İş yerimde, çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler. Destek/Bağlılık Alt Boyutu	2,4	3,7	3,7	20,3	69,8	4,51	±	0,92
9	İş yerimde, kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.	1,4	2,2	3,7	30,5	62,2	4,50	±	0,79
10	Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.	0,7	2,7	5,1	28,3	63,2	4,51	±	0,77
11	İş yerimde, çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.	4,9	8,7	4,4	16,5	65,4	4,29	±	1,19
12	İş yerimdeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler. Yapısalılık Alt Boyutu	2,9	4,1	6,3	28,8	57,9	4,35	±	0,97
13	İş yerimde, bazen karar verme yetkisine kimin sahip olduğu belli değildir.	3,1	5,8	21,5	29,8	39,9	3,98	±	1,06
14	İş yerimde çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.	3,4	4,6	20,6	28,4	42,9	4,03	±	1,06
15	İş yerimde iş tanımları açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır. Risk/Çatışma Alt Boyutu	2,0	3,1	4,6	32,9	57,4	4,41	±	0,87
16	İş yerimde yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.	1,9	3,6	7,2	31,3	56,0	4,36	±	0,90
17	İş yerimde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır	48,0	40,9	6,0	3,6	1,5	1,70	±	0,85
18	İş yerimin yönetim felsefesi uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.	1,5	2,7	7,2	40,0	48,6	4,31	±	0,84
19	İş yerimdeki toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır. Standartlar Alt Boyutu	2,0	1,5	7,7	42,9	45,8	4,29	±	0,84
20	İş yerimde, yönetim iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.	53,5	36,8	6,5	1,7	1,5	1,61	±	0,81
21	İş yerimde, performans için çok yüksek standartlar belirlenir	24,4	35,1	24,7	6,0	9,9	2,42	±	1,20
22	İş yerimde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var. Örgüt İklimi Ölçeği Genel Cevap Ortalaması	12,8	8,5	23,5	30,2	25,0	3,46	±	1,30

Ödüllendirme alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,36” ile “İş yerimde, çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “3,08” ile “İş yerimde, iyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır” önermesine “Kararsızım” yönünde cevap vermiştir.

İçtenlik alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,51” ile “İş yerimde, çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler”

önermesine “Kesinlikle Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “4,26” ile “İş yerimde, yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Destek/Bağılılık alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,50” ile “İş yerimde, kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “4,29” ile “İş yerimde, çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Yapısal alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,41” ile “İş yerimde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “3,98” ile “İş yerimde, bazen karar verme yetkisine kimin sahip olduğu belli değildir” önermesine “Katılıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Risk/Çatışma alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “4,36” ile “İş yerimde yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır” önermesine “Katılıyorum” yönünde, en düşük ortalama ise “1,70” ile “İş yerimde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır” önermesine “Katılmıyorum” yönünde cevap vermiştir.

Standartlar alt boyutunda katılımcılar en yüksek ortalama “3,46” ile “İş yerimde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var” önermesine “Kararsızım” yönünde, en düşük ortalama ise “1,61” ile “İş yerimde, yönetim iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır” “Katılmıyorum” yönünde cevap vermiştir.

J. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, ilişkili olan pek çok değişkeni birleştirerek, az sayıda bağımsız ve mantıklı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) elde etmeyi hedefleyen bir çok değişkenli istatistik metodudur. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde, ilk olarak verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Data setinin uygun olduğunu testler onayladıktan sonra, faktör yapısını belirlemek amacıyla "Varimax" rotasyon tekniği ve "Temel Bileşenler Analizi"

kullanılmıştır. Faktör analizinde, Extraction (çıkartım) sütunundaki değeri 0,20'nin altında olan sorular, Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasına göre, varyans değişimine az etki ettikleri için dışarıda bırakılmalıdır. Bu çalışmada, 0,20 değerinin altında hiçbir soru bulunmadığından çıkartım yapılmamıştır. Anti-imaj matrisi diyagonal değerleri, tüm üç ölçek için 0.50'nin üzerinde olduğundan, sorular çıkarılmamış ve ölçekler orijinal formunda kullanılmıştır.

Çizelge 13. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı	%25.98	0.916	4.57
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı	%23.15	0.913	4.37
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı	%19.02	0.911	4.55
KMO= 0.920; Bartlett $\chi^2=7109.45$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68.15			
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Bireysel Boyut	%26.03	0.919	4.37
Yönetmel Boyut	%23.14	0.918	3.91
Toplumsal Boyut	%18.20	0.916	4.25
KMO= 0.918; Bartlett $\chi^2=6823.14$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %67.37			
Örgüt İklimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Ödüllendirme	%17.45	0.921	3.74
İçtenlik	%15.39	0.918	4.42
Destek/Bağlılık	%13.04	0.917	4.41
Yapısallık	%10.37	0.914	4.14
Risk ve Çatışma	%9.68	0.910	3.67
Standartlar	%8.23	0.909	2.50
KMO= 0.925; Bartlett $\chi^2=8964.23$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %74.16			

Faktör yapısında, bilgi paylaşımı için 3 faktör, örgütsel yaratıcılık için 3 faktör ve örgüt iklimi için 6 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Bilgi paylaşımı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği yüksek düzeyde olup 0.920, örgütsel yaratıcılık ölçeği için 0.918 ve örgüt iklimi ölçeği için ise 0.925 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla yapılan Bartlett küresellik testi, bilgi paylaşımı ölçeği için ($\chi^2=7109.45$ ve $p= 0.000$), örgütsel yaratıcılık ölçeği için ($\chi^2=6823.14$ ve $p= 0.000$) ve örgüt iklimi ölçeği için ($\chi^2=8964.23$ ve $p= 0.000$)

istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadeler arasındaki çapraz ilişki katsayıları 0.5 kritik değerinin üzerinde bulunmuştur. Ayrıca, üç ölçekte de extraction (çıkartım) sütununda 0.20 değerinin altında bir soru bulunmadığı için herhangi bir soru çıkarımı yapılmamıştır. Faktör ağırlıkları, bilgi paylaşımı ölçeği için 0.63 ile 0.79, örgütsel yaratıcılık ölçeği için 0.62 ile 0.80 ve örgüt iklimi ölçeği için 0.60 ile 0.74 aralığında belirlenmiştir.

K. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir (Long, 1989:45). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır.

DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kline, 2005: 78):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

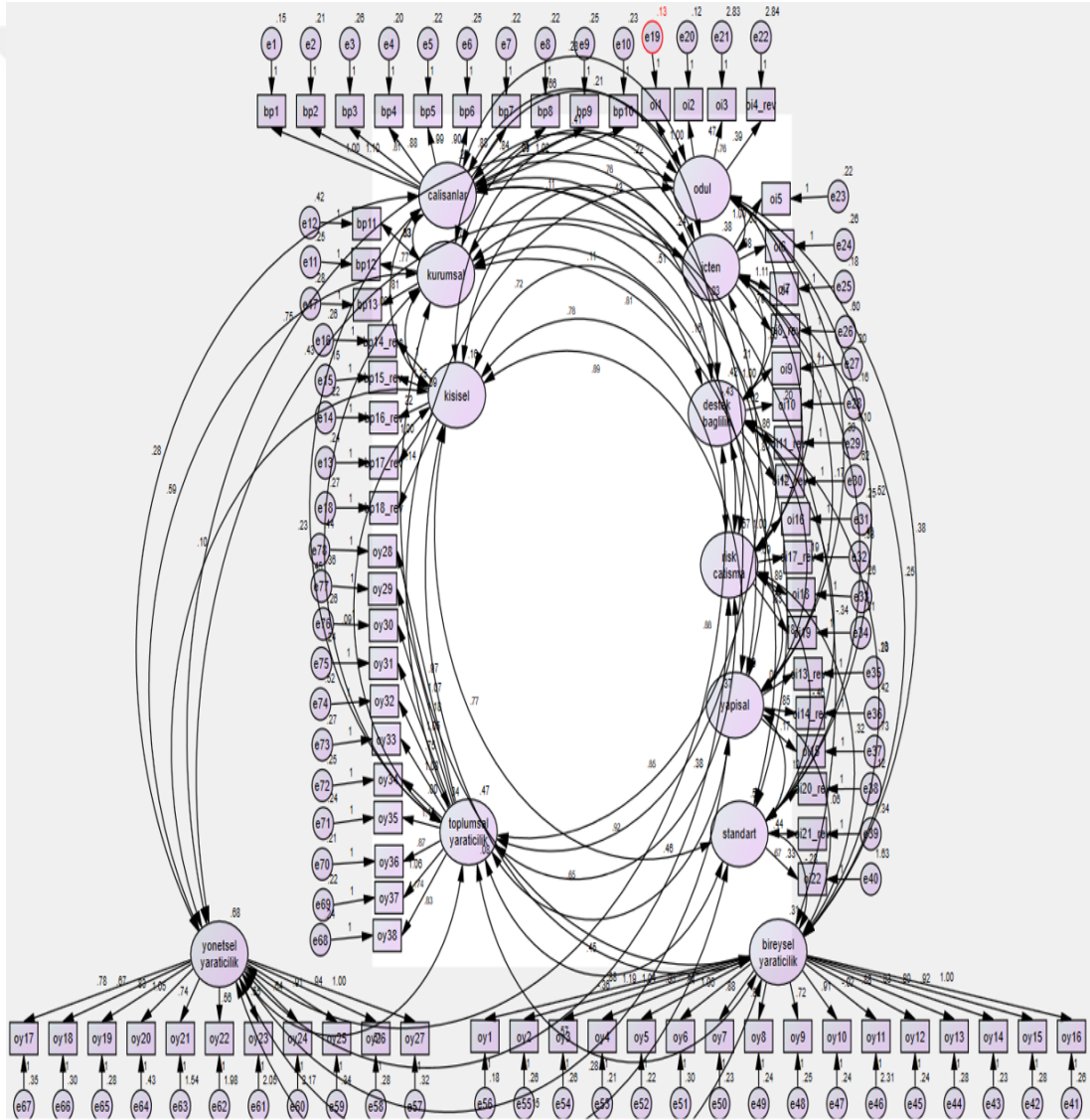
Burada Δ faktör yüklerinin $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \varphi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki

katsayıları) (1x1) (mxm) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ϵ varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) pxp boyutlu köşegen matrisidir.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 23. DFA Analizi Sonuçları

Çizelge 14. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.30	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.934	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.983	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.988	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.041	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.932	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.016	İyi uyum

Çizelge 14’de $X^2 /sd = 2.30$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.934 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.983 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.988 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.963 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.041 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.955 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.932 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.016 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

L. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 15. Bilgi Paylaşımı Ölçeği ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İlişki Analizi

		<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	<i>Yönetsel Alt Boyutu</i>	<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,416*	0,355*	0,364*	0,436*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,412*	0,397*	0,407*	0,481*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,276*	0,282*	0,161*	0,269*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	<i>r</i>	0,452*	0,427*	0,392*	0,496*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

*p<0,05 için anlamlı ilişki

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %41,6 (r=0,416, p=0,000) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %35,5 (r=0,355, p=0,000) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %36,4 (r=0,364, p=0,000) ve örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu ile %43,6 (r=0,436, p=0,000) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %41,2 (r=0,412, p=0,000) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %39,7 (r=0,397, p=0,000) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %40,7 (r=0,407, p=0,000) ve örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu ile %48,1 (r=0,481, p=0,000) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %27,6 (r=0,276, p=0,000) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %28,2

($r=0,282$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %16,1 ($r=0,161$, $p=0,000$) ve örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu ile %26,9 ($r=0,269$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu; bireysel alt boyutu ile %45,2 ($r=0,452$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %42,7 ($r=0,427$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %39,2 ($r=0,392$, $p=0,000$) ve örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu ile %49,6 ($r=0,496$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Çizelge 16. Bilgi Paylaşımı Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği İlişki Analizi

		Ödüllendirme Alt Boyutu	İçtenlik Alt Boyutu	Destek/Bağlılık Alt Boyutu	Yapısallık Alt Boyutu	Risk/Çatışma Alt Boyutu	Standartlar Alt Boyutu	Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,330*	0,340*	0,324*	0,019	0,258*	-	0,314*
	p	0,000	0,000	0,000	0,537	0,000	0,223*	0,000
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,372*	0,393*	0,381*	0,114*	0,307*	-	0,366*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,249*	0,000
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,275*	0,211*	0,210*	0,011	0,119*	-	0,241*
	p	0,000	0,000	0,000	0,722	0,000	0,165*	0,000
Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu	r	0,418*	0,400*	0,406*	0,067*	0,287*	-	0,398*
	p	0,000	0,000	0,000	0,024	0,000	0,261*	0,000

* $p<0,05$ için anlamlı ilişki

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; ödüllendirme alt boyutu ile %33,0 ($r=0,330$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, içtenlik alt boyutu ile %34,0 ($r=0,340$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, destek/bağlılık alt boyutu ile %32,4 ($r=0,324$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, risk/çatışma alt boyutu ile %25,8 ($r=0,258$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, standartlar alt boyutu ile %22,3 ($r=$

0,223, $p=0,000$) oranında negatif yönde ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %31,4 ($r=0,314$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yapısallık alt boyutu ile anlamlı ilişki belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; ödüllendirme alt boyutu ile %37,2 ($r=0,372$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, içtenlik alt boyutu ile %39,3 ($r=0,393$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, destek/bağlılık alt boyutu ile %38,1 ($r=0,381$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yapısallık alt boyutu ile %11,4 ($r=0,114$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, risk/çatışma alt boyutu ile %30,7 ($r=0,307$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, standartlar alt boyutu ile %24,9 ($r=-0,249$, $p=0,000$) oranında negatif yönde ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %36,6 ($r=0,366$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; ödüllendirme alt boyutu ile %27,5 ($r=0,275$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, içtenlik alt boyutu ile %21,1 ($r=0,211$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, destek/bağlılık alt boyutu ile %21,0 ($r=0,210$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, risk/çatışma alt boyutu ile %11,9 ($r=0,119$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, standartlar alt boyutu ile %16,5 ($r=-0,165$, $p=0,000$) oranında negatif yönde ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %24,1 ($r=0,241$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yapısallık alt boyutu ile anlamlı ilişki belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu; ödüllendirme alt boyutu ile %41,8 ($r=0,418$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, içtenlik alt boyutu ile %40,0 ($r=0,400$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, destek/bağlılık alt boyutu ile %40,6 ($r=0,406$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yapısallık alt boyutu ile %6,7 ($r=0,067$, $p=0,024$) oranında pozitif yönde, risk/çatışma alt boyutu ile %28,7 ($r=0,287$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, standartlar alt boyutu ile %26,1 ($r=-0,261$, $p=0,000$) oranında negatif yönde ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu ile %39,8 ($r=0,398$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Çizelge 17. Örgüt İklimi Ölçeği ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İlişki Analizi

		<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	<i>Yönetsel Alt Boyutu</i>	<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,450*	0,641*	0,333*	0,565*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,410*	0,411*	0,464*	0,506*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,370*	0,354*	0,422*	0,450*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Yapısalılık Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,125*	0,031	0,207*	0,117*
	<i>p</i>	0,000	0,314	0,000	0,000
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	0,327*	0,311*	0,374*	0,382*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	<i>r</i>	-0,279*	-0,260*	-0,276*	-0,295*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	<i>r</i>	0,453*	0,485*	0,408*	0,539*
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

* $p < 0,05$ için anlamlı ilişki

Ödüllendirme alt boyutu: bireysel alt boyutu ile %45,0 ($r=0,450$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %64,1 ($r=0,641$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %33,3 ($r=0,333$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %56,5 ($r=0,565$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

İçtenlik alt boyutu: bireysel alt boyutu ile %41,0 ($r=0,410$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %41,1 ($r=0,411$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %46,4 ($r=0,464$, $p=0,000$) oranında pozitif

yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %50,6 ($r=0,506$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Destek/bağıllık alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %37,0 ($r=0,370$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %35,4 ($r=0,354$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %42,2 ($r=0,422$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %45,0 ($r=0,450$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Yapısallık alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %12,5 ($r=0,125$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %20,7 ($r=0,207$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %11,7 ($r=0,117$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yönetsel alt boyutu ile anlamlı ilişki belirlenmemiştir ($p>0.05$).

Risk/çatışma alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %32,7 ($r=0,327$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %31,1 ($r=0,311$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %37,4 ($r=0,374$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %38,2 ($r=0,382$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Standartlar alt boyutu; bireysel alt boyutu ile %27,9 ($r=-0,279$, $p=0,000$) oranında negatif yönde, yönetsel alt boyutu ile %26,0 ($r=-0,260$, $p=0,000$) oranında negatif yönde, toplumsal alt boyutu ile %27,6 ($r=-0,276$, $p=0,000$) oranında negatif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %29,5 ($r=-0,295$, $p=0,000$) oranında negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Örgüt iklimi ölçeği genel boyutu; bireysel alt boyutu ile %45,3 ($r=0,453$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, yönetsel alt boyutu ile %48,5 ($r=0,485$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde, toplumsal alt boyutu ile %40,8 ($r=0,408$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde ve örgütsel yaratıcılık genel boyutu ile %53,9 ($r=0,539$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

M. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm

yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)'de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $var(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_1 = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

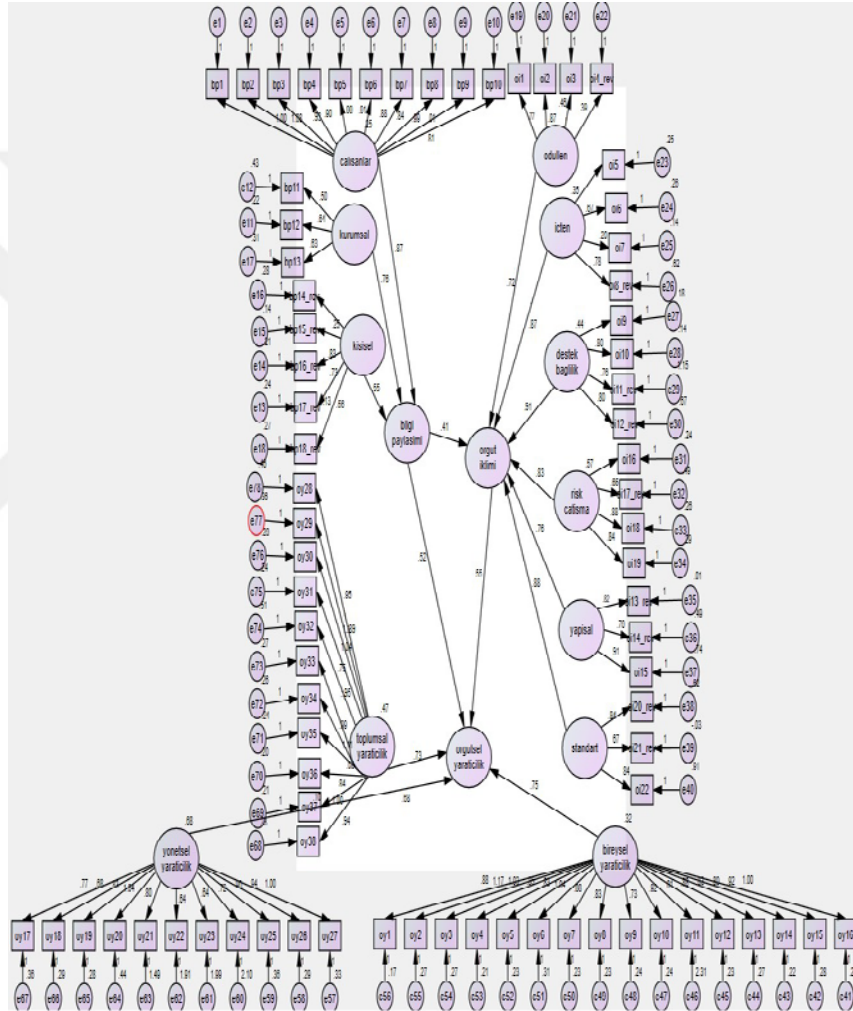
$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonuyla (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y : $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : $p \times m$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : $p \times 1$ boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X : $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : $q \times n$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $q \times 1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 24. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 18. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.12	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.976	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.939	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.981	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.030	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.946	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.929	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.036	İyi uyum

Çizelge 18’de $X^2 /sd = 2.12$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.976 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.948 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.939 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.981 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.030 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.946 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.929 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.036 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 19. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
BP→ÖY	+	0.521	0.115	4.530	0.001*	Anlamlı ilişki
BP→ÖİK	+	0.413	0.081	5.099	0.000*	Anlamlı ilişki
ÖİK→ÖY	+	0.550	0.104	5.288	0.000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; bilgi paylaşımı (BP), örgütsel yaratıcılık (ÖY) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.521$, $p < 0.01$). Bilgi paylaşımı (BP), örgüt iklimi (ÖİK) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.413$, p

<0.01). Örgüt iklimi (ÖİK) örgütsel yaratıcılık (ÖY) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.550$, $p < 0.01$).

Örgüt ikliminin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak örgüt iklimi olmadan, sadece bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle, ilk aşamada, bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık için YEM uygulanmıştır. bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık üzerinde 0.586 br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 18’de tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM’in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer örgüt ikliminin aracı rolü varsa, bilgi paylaşımı katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 19’da görüldüğü üzere, bilgi paylaşımı örgütsel yaratıcılık üzerinde 0.521 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkili olması gerekmektedir. Tablo 19’da görüldüğü üzere, örgüt iklimi örgütsel yaratıcılık üzerinde 0.550 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, örgüt iklimi aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamlılığına bakılır. Eğer, p değeri 0.05’den küçük ise örgüt iklimi bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Tablo 20’de sunulmuştur.

Çizelge 20. Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
BP→ÖY	0.521	0.518-0.546
BP→ÖİK	0.413	0.409-0.421
ÖİK→ÖY	0.550	0.489-0.601
Dolaylı etki		
BP→ÖİK→ÖY	0.098	0.091-0.102

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.098, GA%95 =0.091-0.102). Bu bulgular, örgüt ikliminin bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara göre modelin ana hipotezini oluşturan H1, H2, H3 ve H4 doğrulanmıştır.

N. Boyutlara Yönelik Normallik Sınaması ve Tanımsal İstatistik Bilgiler

Yapılacak analizlerin belirlemede normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Çizelge 21’de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yan sıra normallik test sonuçları da verilmiştir.

Çizelge 21. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St. Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	4,57	0,50	-3,72	19,90	0,234	0,000	0,662	0,000
<i>Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	4,37	0,70	-1,99	5,08	0,215	0,000	0,785	0,000
<i>Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	4,55	0,51	-2,59	11,33	0,191	0,000	0,762	0,000
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	4,50	0,46	-2,32	7,76	0,154	0,000	0,797	0,000
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	4,37	0,50	-3,18	15,72	0,192	0,000	0,737	0,000
<i>Yönetimsel Alt Boyutu</i>	3,91	0,80	-1,05	1,37	0,128	0,000	0,899	0,000
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	4,25	0,72	-2,12	4,46	0,278	0,000	0,732	0,000
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	4,18	0,60	-2,02	5,75	0,182	0,000	0,821	0,000
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	3,74	1,10	-0,34	-0,86	0,174	0,000	0,879	0,000
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	4,42	0,66	-1,85	3,70	0,212	0,000	0,787	0,000
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	4,41	0,72	-1,45	1,52	0,215	0,000	0,794	0,000
<i>Yapısallık Alt Boyutu</i>	4,14	0,76	-1,00	0,67	0,174	0,000	0,894	0,000
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	3,67	0,48	-1,71	4,73	0,212	0,000	0,843	0,000
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	2,50	0,44	-0,07	4,07	0,245	0,000	0,844	0,000
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	3,81	0,45	-1,56	2,40	0,149	0,000	0,854	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

O. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Çizelge 22. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
<i>Çalışanlar Arası</i>	Kadın	205	281,71	4,49	36636,5	0,195
<i>Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Erkek	382	300,59	4,61		
<i>Kurumsal Açından</i>	Kadın	205	275,70	4,27	35404,0	0,042*
<i>Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Erkek	382	303,82	4,43		
<i>Bireysel Açından</i>	Kadın	205	278,12	4,48	35900,0	0,090
<i>Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Erkek	382	302,52	4,59		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	Kadın	205	273,84	4,41	35021,5	0,035*
	Erkek	382	304,82	4,54		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	Kadın	205	258,67	4,27	31911,5	0,000*
	Erkek	382	312,96	4,43		
<i>Yönetmel Alt Boyutu</i>	Kadın	205	265,14	3,77	33179,5	0,004*
	Erkek	382	307,19	3,99		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	Kadın	205	280,46	4,13	36379,0	0,154
	Erkek	382	301,27	4,32		
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	Kadın	205	264,32	4,05	33010,5	0,003*
	Erkek	382	307,63	4,25		
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	Kadın	205	268,00	3,56	33826,0	0,006*
	Erkek	382	307,95	3,84		
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	Kadın	205	274,11	4,31	35077,5	0,033*
	Erkek	382	304,67	4,47		
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	Kadın	205	269,87	4,29	34209,0	0,009*
	Erkek	382	306,95	4,48		
<i>Yapısallık Alt Boyutu</i>	Kadın	205	254,67	3,96	31093,0	0,000*
	Erkek	382	315,10	4,23		
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	Kadın	205	276,27	3,60	35520,5	0,058
	Erkek	382	303,51	3,70		
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	Kadın	205	297,71	2,53	38394,0	0,680
	Erkek	382	292,01	2,48		
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	Kadın	205	254,22	3,71	31000,5	0,000*
	Erkek	382	315,35	3,87		

*0.05 için anlamlı farklılık

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, yapısallık alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu cinsiyet grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, yapısallık alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için “erkek katılımcı”ların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 23. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Lise	61	234,84	4,50	12,247	0,016*
	Ön Lisans	71	270,37	4,46		
	Lisans	357	308,95	4,60		
	Yüksek Lisans	76	299,67	4,61		
	Doktora	22	272,05	4,55		
<i>Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Lise	61	274,29	4,40	25,859	0,000*
	Ön Lisans	71	281,71	4,32		
	Lisans	357	311,16	4,44		
	Yüksek Lisans	76	286,98	4,34		
	Doktora	22	134,07	3,55		
<i>Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Lise	61	229,83	4,36	18,332	0,001*
	Ön Lisans	71	253,82	4,44		
	Lisans	357	312,51	4,62		
	Yüksek Lisans	76	303,08	4,54		
	Doktora	22	269,93	4,45		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	Lise	61	241,36	4,42	31,187	0,000*
	Ön Lisans	71	260,73	4,41		
	Lisans	357	318,58	4,55		
	Yüksek Lisans	76	292,47	4,50		
	Doktora	22	153,77	4,18		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	Lise	61	208,06	4,31	34,012	0,000*
	Ön Lisans	71	252,56	4,26		
	Lisans	357	318,93	4,41		
	Yüksek Lisans	76	309,38	4,41		
	Doktora	22	208,41	4,14		
<i>Yönetsel Alt Boyutu</i>	Lise	59	200,14	3,61	61,550	0,000*
	Ön Lisans	71	243,54	3,71		
	Lisans	356	323,34	4,05		
	Yüksek Lisans	76	316,72	4,00		
	Doktora	22	115,52	2,92		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	Lise	61	300,77	4,40	20,117	0,000*
	Ön Lisans	71	284,85	4,21		
	Lisans	357	303,90	4,31		
	Yüksek Lisans	76	295,39	4,12		
	Doktora	22	139,25	3,47		

Çizelge 23. (devamı) Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu	Lise	59	223,39	4,11	46,842	0,000*
	Ön Lisans	71	256,73	4,06		
	Lisans	356	319,23	4,26		
	Yüksek Lisans	76	305,75	4,18		
	Doktora	22	115,00	3,51		
Ödüllendirme Alt Boyutu	Lise	61	204,56	3,16	62,261	0,000*
	Ön Lisans	71	244,30	3,48		
	Lisans	357	326,93	3,96		
	Yüksek Lisans	76	307,72	3,81		
	Doktora	22	120,61	2,44		
İçtenlik Alt Boyutu	Lise	61	267,66	4,41	20,932	0,000*
	Ön Lisans	71	274,37	4,34		
	Lisans	357	311,66	4,48		
	Yüksek Lisans	76	289,30	4,36		
	Doktora	22	160,14	3,82		
Destek/Bağlılık Alt Boyutu	Lise	61	271,08	4,47	32,568	0,000*
	Ön Lisans	71	267,22	4,34		
	Lisans	357	316,64	4,49		
	Yüksek Lisans	76	278,94	4,29		
	Doktora	22	128,59	3,58		
Yapısallık Alt Boyutu	Lise	61	350,64	4,37	24,031	0,000*
	Ön Lisans	71	318,11	4,23		
	Lisans	357	297,04	4,17		
	Yüksek Lisans	76	240,05	3,88		
	Doktora	22	196,27	3,64		
Risk/Çatışma Alt Boyutu	Lise	61	279,74	3,69	18,539	0,001*
	Ön Lisans	71	294,40	3,66		
	Lisans	357	309,88	3,72		
	Yüksek Lisans	76	267,09	3,59		
	Doktora	22	167,57	3,07		
Standartlar Alt Boyutu	Lise	61	298,01	2,50	6,807	0,146
	Ön Lisans	71	319,79	2,55		
	Lisans	357	288,06	2,47		
	Yüksek Lisans	76	276,22	2,47		
	Doktora	22	357,52	2,77		
Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu	Lise	61	236,02	3,77	45,579	0,000*
	Ön Lisans	71	260,41	3,77		
	Lisans	357	323,21	3,88		
	Yüksek Lisans	76	286,94	3,73		
	Doktora	22	113,50	3,22		

*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, yapısalılık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu eğitim durumu grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için “lisans” eğitim durumuna sahip katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu görülürken, yapısalılık alt boyutu için “lise” eğitim durumuna sahip katılımcıların skor değerinin anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve örgüt iklimi genel boyutlarının lisans derecesinden sonra eğitim düzeyi ile birlikte artmadığı görülmüştür.

Çizelge 24. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	20-30	87	245,14	4,36	9,871	0,020*
	30-40	347	296,95	4,59		
	40-50	136	314,89	4,64		
	50 ve üzeri	17	316,79	4,69		
<i>Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	20-30	87	231,56	4,04	15,821	0,001*
	30-40	347	299,52	4,43		
	40-50	136	318,03	4,44		
	50 ve üzeri	17	308,62	4,53		
<i>Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	20-30	87	275,88	4,43	2,813	0,421
	30-40	347	293,98	4,57		
	40-50	136	299,17	4,58		
	50 ve üzeri	17	345,79	4,69		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	20-30	87	226,98	4,28	17,034	0,001*
	30-40	347	300,96	4,53		
	40-50	136	314,21	4,55		
	50 ve üzeri	17	333,29	4,64		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	20-30	87	243,50	4,22	10,355	0,016*
	30-40	347	305,79	4,40		
	40-50	136	300,57	4,40		
	50 ve üzeri	17	259,32	4,35		
<i>Yönetsel Alt Boyutu</i>	20-30	87	256,11	3,68	7,346	0,062
	30-40	344	306,74	3,99		
	40-50	136	282,94	3,88		
	50 ve üzeri	17	267,09	3,88		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	20-30	87	235,46	3,92	12,601	0,006*
	30-40	347	304,64	4,31		
	40-50	136	305,60	4,28		
	50 ve üzeri	17	283,68	4,35		
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	20-30	87	234,79	3,94	14,562	0,002*
	30-40	344	309,12	4,23		
	40-50	136	292,61	4,19		
	50 ve üzeri	17	250,62	4,19		
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	20-30	87	248,45	3,45	11,222	0,011*
	30-40	347	309,70	3,85		
	40-50	136	289,29	3,70		
	50 ve üzeri	17	244,24	3,53		

Çizelge 24. (devamı) Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	20-30	87	264,57	4,18	3,345	0,341
	30-40	347	300,82	4,46		
	40-50	136	294,67	4,43		
	50 ve üzeri	17	300,12	4,56		
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	20-30	87	220,88	4,13	25,145	0,000*
	30-40	347	315,44	4,48		
	40-50	136	280,49	4,37		
	50 ve üzeri	17	338,68	4,69		
<i>Yapısalılık Alt Boyutu</i>	20-30	87	301,41	4,10	6,230	0,101
	30-40	347	290,23	4,13		
	40-50	136	286,84	4,13		
	50 ve üzeri	17	390,24	4,55		
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	20-30	87	266,10	3,58	2,975	0,396
	30-40	347	300,24	3,68		
	40-50	136	295,54	3,68		
	50 ve üzeri	17	297,18	3,78		
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	20-30	87	342,01	2,60	10,334	0,016*
	30-40	347	290,00	2,50		
	40-50	136	273,44	2,44		
	50 ve üzeri	17	294,35	2,49		
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	20-30	87	259,64	3,67	8,422	0,038*
	30-40	347	309,21	3,85		
	40-50	136	274,53	3,79		
	50 ve üzeri	17	315,09	3,93		

*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, ödüllendirme alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, standartlar alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, destek/bağlılık alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için “50 yaş ve üzeri” katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksek iken, bireysel alt boyutu ve ödüllendirme alt boyutu için “30-40 yaş” arasındaki katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca, toplumsal alt boyutu için “40-50 yaş” arası katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksekken, standartlar alt boyutu için “20-30 yaş” arasındaki katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 25. Çalışılan Süre Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	255,62	4,44	14,066	0,003*
	5-10	251	299,68	4,60		
	10-15	144	328,12	4,65		
	15-20	59	273,09	4,54		
<i>Kurumsal Açidan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	245,08	4,16	21,554	0,000*
	5-10	251	315,34	4,48		
	10-15	144	317,03	4,46		
	15-20	59	257,29	4,21		
<i>Bireysel Açidan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	257,16	4,43	13,687	0,002*
	5-10	251	302,61	4,60		
	10-15	144	324,45	4,62		
	15-20	59	266,09	4,46		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	5'ten az	133	236,91	4,34	27,982	0,000*
	5-10	251	314,29	4,56		
	10-15	144	328,15	4,58		
	15-20	59	253,01	4,40		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	244,20	4,22	27,936	0,000*
	5-10	251	324,47	4,46		
	10-15	144	310,57	4,41		
	15-20	59	236,19	4,25		
<i>Yönetmel Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	261,46	3,75	18,167	0,000*
	5-10	251	317,87	4,04		
	10-15	144	301,71	3,96		
	15-20	59	232,13	3,63		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	253,41	4,10	21,350	0,000*
	5-10	251	319,68	4,36		
	10-15	144	309,72	4,31		
	15-20	59	237,92	3,96		
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	5'ten az	133	248,60	4,02	33,705	0,000*
	5-10	251	325,99	4,29		
	10-15	144	308,03	4,23		
	15-20	59	211,17	3,95		
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	265,48	3,59	15,657	0,001*
	5-10	251	319,42	3,89		
	10-15	144	297,49	3,78		
	15-20	59	241,61	3,35		
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	278,99	4,32	13,908	0,003*
	5-10	251	315,62	4,51		
	10-15	144	296,06	4,45		
	15-20	59	230,83	4,18		
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	251,16	4,28	36,560	0,000*
	5-10	251	337,04	4,57		
	10-15	144	286,61	4,38		
	15-20	59	225,51	4,11		
<i>Yapısallık Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	319,74	4,20	4,608	0,203
	5-10	251	282,16	4,12		
	10-15	144	288,78	4,11		
	15-20	59	299,10	4,14		
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	260,70	3,60	14,590	0,002*
	5-10	251	317,70	3,71		
	10-15	144	300,79	3,69		
	15-20	59	251,69	3,55		

Çizelge 25. (devamı) Çalışılan Süre Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	5'ten az	133	329,46	2,59	12,537	0,006*
	5-10	251	289,42	2,50		
	10-15	144	263,36	2,39		
	15-20	59	308,31	2,51		
Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu	5'ten az	133	279,77	3,76	18,505	0,000*
	5-10	251	322,69	3,88		
	10-15	144	285,79	3,80		
	15-20	59	224,04	3,64		

*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu, standartlar alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu çalışılan süre grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için çalışma süresi “5-10 yıl arası” olan katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksek iken, çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ve bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu için çalışma süresi “10-15 yıl arası” olan katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca, standartlar alt boyutu için çalışma süresi “5’ten az olan” skor değeri anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 26. İşletme Büyüklüğü Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	211,45	4,29	38,669	0,000*
	10-20	65	274,32	4,44		
	20-50	167	357,76	4,70		
	50-100	82	279,80	4,59		
	100 ve üzeri	234	272,69	4,55		
<i>Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	237,51	4,12	21,322	0,000*
	10-20	65	290,25	4,32		
	20-50	167	340,76	4,53		
	50-100	82	274,57	4,32		
	100 ve üzeri	234	277,89	4,34		
<i>Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	257,06	4,31	56,082	0,000*
	10-20	65	305,15	4,54		
	20-50	167	361,58	4,74		
	50-100	82	318,64	4,64		
	100 ve üzeri	234	240,19	4,43		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	10'dan az	39	220,22	4,24	53,239	0,000*
	10-20	65	287,44	4,43		
	20-50	167	371,12	4,66		
	50-100	82	280,44	4,52		
	100 ve üzeri	234	257,83	4,44		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	196,08	4,13	36,497	0,000*
	10-20	65	285,99	4,27		
	20-50	167	350,59	4,46		
	50-100	82	298,87	4,42		
	100 ve üzeri	234	270,45	4,36		
<i>Yönetmel Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	207,17	3,51	80,922	0,000*
	10-20	65	295,85	3,85		
	20-50	167	380,88	4,29		
	50-100	82	306,91	4,00		
	100 ve üzeri	234	237,82	3,70		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	209,96	3,78	31,818	0,000*
	10-20	65	226,69	4,01		
	20-50	167	333,45	4,39		
	50-100	82	272,34	4,25		
	100 ve üzeri	234	306,14	4,30		
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	10'dan az	39	187,56	3,81	62,358	0,000*
	10-20	65	268,86	4,04		
	20-50	167	372,36	4,38		
	50-100	82	292,51	4,22		
	100 ve üzeri	234	259,66	4,12		
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	217,65	3,25	106,967	0,000*
	10-20	65	273,95	3,65		
	20-50	167	398,35	4,39		
	50-100	82	308,37	3,87		
	100 ve üzeri	234	232,79	3,34		
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	183,17	3,94	40,191	0,000*
	10-20	65	247,11	4,22		
	20-50	167	346,49	4,61		
	50-100	82	302,87	4,47		
	100 ve üzeri	234	284,93	4,39		
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	204,78	4,04	59,867	0,000*
	10-20	65	229,27	4,14		
	20-50	167	369,13	4,65		
	50-100	82	263,02	4,34		
	100 ve üzeri	234	284,09	4,40		

Çizelge 26. (devamı) İşletme Büyüklüğü Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Yapısallık Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	262,49	3,90	46,785	0,000*
	10-20	65	288,41	4,06		
	20-50	167	228,81	3,94		
	50-100	82	357,54	4,39		
	100 ve üzeri	234	325,07	4,25		
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	222,53	3,47	28,962	0,000*
	10-20	65	235,04	3,54		
	20-50	167	340,59	3,79		
	50-100	82	284,74	3,64		
	100 ve üzeri	234	292,28	3,65		
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	10'dan az	39	329,53	2,56	13,882	0,008*
	10-20	65	299,15	2,54		
	20-50	167	256,78	2,42		
	50-100	82	299,83	2,48		
	100 ve üzeri	234	311,17	2,53		
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	10'dan az	39	193,44	3,53	61,860	0,000*
	10-20	65	241,39	3,69		
	20-50	167	370,38	3,97		
	50-100	82	312,07	3,87		
	100 ve üzeri	234	264,53	3,76		

*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, yapısallık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu, standartlar alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu işletme büyüklüğü grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için büyüklüğü “20-50 çalışan”dan oluşan işletmelerin katılımcılarının skor değeri anlamlı şekilde yüksek iken, yapısallık alt boyutu için büyüklüğü “50-100 çalışan”dan oluşan işletmelerin katılımcılarının skor değeri anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca, standartlar alt boyutu için büyüklüğü “10’dan az çalışan”dan oluşan işletmelerin katılımcılarının skor değeri anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 27. Sektör Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Finans	100	242,22	4,23	113,942	0,000*
	Bilişim	100	328,68	4,71		
	Lojistik	102	261,99	4,62		
	Sağlık	101	265,26	4,61		
	Ulaşım-Haberleşme	103	436,09	4,84		
	Hizmet	81	210,58	4,35		
<i>Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Finans	100	250,49	4,12	134,312	0,000*
	Bilişim	100	338,97	4,57		
	Lojistik	102	285,79	4,47		
	Sağlık	101	283,25	4,47		
	Ulaşım-Haberleşme	103	421,33	4,82		
	Hizmet	81	154,02	3,66		
<i>Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu</i>	Finans	100	357,70	4,57	110,198	0,000*
	Bilişim	100	307,41	4,63		
	Lojistik	102	237,40	4,51		
	Sağlık	101	199,15	4,38		
	Ulaşım-Haberleşme	103	403,21	4,85		
	Hizmet	81	249,48	4,32		
<i>Bilgi Paylaşımı Ölçeği Genel Boyutu</i>	Finans	100	267,90	4,31	187,547	0,000*
	Bilişim	100	337,39	4,64		
	Lojistik	102	264,34	4,53		
	Sağlık	101	239,87	4,49		
	Ulaşım-Haberleşme	103	469,41	4,84		
	Hizmet	81	154,46	4,11		
<i>Bireysel Alt Boyutu</i>	Finans	100	262,34	4,17	180,631	0,000*
	Bilişim	100	412,58	4,63		
	Lojistik	102	230,08	4,37		
	Sağlık	101	242,90	4,39		
	Ulaşım-Haberleşme	103	422,24	4,62		
	Hizmet	81	167,83	3,98		
<i>Yönetmel Alt Boyutu</i>	Finans	100	303,41	3,83	331,871	0,000*
	Bilişim	100	436,72	4,57		
	Lojistik	101	203,13	3,61		
	Sağlık	101	161,00	3,50		
	Ulaşım-Haberleşme	102	469,30	4,68		
	Hizmet	80	152,03	3,12		
<i>Toplumsal Alt Boyutu</i>	Finans	100	202,60	3,78	223,925	0,000*
	Bilişim	100	369,05	4,59		
	Lojistik	102	315,04	4,52		
	Sağlık	101	347,83	4,56		
	Ulaşım-Haberleşme	103	399,18	4,62		
	Hizmet	81	86,81	3,22		
<i>Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Genel Boyutu</i>	Finans	100	244,37	3,93	320,821	0,000*
	Bilişim	100	437,39	4,60		
	Lojistik	101	238,54	4,17		
	Sağlık	101	225,68	4,15		
	Ulaşım-Haberleşme	102	467,46	4,64		
	Hizmet	80	100,97	3,44		
<i>Ödüllendirme Alt Boyutu</i>	Finans	100	316,90	3,94	390,974	0,000*
	Bilişim	100	443,56	4,78		
	Lojistik	102	179,13	3,02		
	Sağlık	101	174,48	3,00		
	Ulaşım-Haberleşme	103	483,29	4,92		
	Hizmet	81	134,09	2,56		

Çizelge 27. (devamı) Sektör Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis	p
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	Finans	100	215,97	4,03	197,603	0,000*
	Bilişim	100	403,81	4,76		
	Lojistik	102	297,26	4,56		
	Sağlık	101	296,89	4,56		
	Ulaşım-Haberleşme	103	396,53	4,78		
	Hizmet	81	116,69	3,64		
<i>Destek/Bağlılık Alt Boyutu</i>	Finans	100	186,30	3,99	294,138	0,000*
	Bilişim	100	368,33	4,75		
	Lojistik	102	320,51	4,65		
	Sağlık	101	286,09	4,53		
	Ulaşım-Haberleşme	103	464,47	4,93		
	Hizmet	81	94,91	3,40		
<i>Yapısallık Alt Boyutu</i>	Finans	100	318,08	4,19	252,035	0,000*
	Bilişim	100	393,81	4,56		
	Lojistik	102	387,74	4,56		
	Sağlık	101	364,36	4,45		
	Ulaşım-Haberleşme	103	131,40	3,57		
	Hizmet	81	142,05	3,34		
<i>Risk/Çatışma Alt Boyutu</i>	Finans	100	237,53	3,52	118,831	0,000*
	Bilişim	100	335,09	3,80		
	Lojistik	102	319,48	3,77		
	Sağlık	101	321,44	3,78		
	Ulaşım-Haberleşme	103	377,66	3,90		
	Hizmet	81	140,33	3,10		
<i>Standartlar Alt Boyutu</i>	Finans	100	284,96	2,34	36,596	0,000*
	Bilişim	100	286,99	2,50		
	Lojistik	102	287,62	2,50		
	Sağlık	101	303,92	2,51		
	Ulaşım-Haberleşme	103	238,88	2,41		
	Hizmet	81	379,59	2,79		
<i>Örgüt İklimi Ölçeği Genel Boyutu</i>	Finans	100	244,54	3,67	328,964	0,000*
	Bilişim	100	482,88	4,19		
	Lojistik	102	248,56	3,84		
	Sağlık	101	234,98	3,81		
	Ulaşım-Haberleşme	103	422,33	4,09		
	Hizmet	81	89,51	3,14		

*0.05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, içtenlik alt boyutu, destek/bağlılık alt boyutu, yapısallık alt boyutu, risk/çatışma alt boyutu, standartlar alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu sektör grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Farkın kaynağı için ortalama sıra değerlerine bakıldığında; çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu, bireysel

açından bilgi paylaşımı alt boyutu, bilgi paylaşımı ölçeği genel boyutu, bireysel alt boyutu, yönetsel alt boyutu, toplumsal alt boyutu, örgütsel yaratıcılık ölçeği genel boyutu, ödüllendirme alt boyutu, destek/bağılılık alt boyutu ve risk/çatışma alt boyutu için “ulaşım-haberleşme sektörü”nde olan katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksek iken, içtenlik alt boyutu, yapısalılık alt boyutu ve örgüt iklimi ölçeği genel boyutu için “bilişim sektörü”nde olan katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksektir. Bunun yanında, standartlar alt boyutu için “hizmet sektörü”nde olan katılımcıların skor değeri anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kısmen doğrulanmıştır.



VI.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi paylaşımı hem yaratıcılık hem de işletmenin karakteristik özelliklerini değiştirebilen niteliktedir. Örgütsel yaratıcılığın gelişmesi, yönlendirilmesi ve ortaya çıkış biçimi bilgi paylaşımının etkisi ve bulunulan örgüt ikliminin özellikleri neticesinde şekillenmektedir.

Bu araştırma bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığa olan etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Uygulanan YEM analizi neticesinde bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılığı 0.521br artırıcı anlamlı etkiye sahip, aynı zamanda örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılığı 0.550br artırıcı anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Devamında bootstrap analizi yapılarak örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık arasındaki aracılık rolünün anlamlılığının test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarında sıfır bulunmadığı, dolayısıyla anlamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle denilebilir ki; örgüt ikliminin bilgi paylaşımı ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinde aracılık rolü bulunmaktadır.

Literatürdeki araştırmalardan, He vd. (2013) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ve yaratıcılık arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu belirterek, bilgi paylaşımının açık ve örtük oluşuna göre yaratıcı davranışın gelişmesinde farklı roller oynadıklarını vurgulamışlardır. Jin ve Suntrayuth (2022) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ve yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit ederek, bilgi paylaşımı davranışlarının artırılmasının yaratıcı davranışları harekete geçirdiğini ifade etmişlerdir. Rudawska (2019) yılında yapmış olduğu çalışmada bilgi paylaşımı ve yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit ederken bilgi paylaşımının paylaşımda bulunan taraf için her zaman pozitif etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Tsai vd. (2015) yılında yaptıkları araştırmada bilgi paylaşımı ile yaratıcılık ve iş çevresi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Farhan vd. (2016) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı, örgütsel yaratıcılık ve iş birliği kültürü arasında anlamlı ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. İmamoğlu

(2023) yılında yaptığı çalışmada bilgi paylaşımı, yaratıcılık ve örgütsel kimlik arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğunu belirtmiştir.

Kumral vd. (2019) yılındaki çalışmalarında bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık ve transaksyonel liderlik arasında aracılık etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Öneren vd. (2016) yılında yaptıkları çalışma ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Çakırel ve Pınar (2021) yılında yapmış oldukları çalışmada bilgi paylaşımı ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Kim ve Park (2017) yılında yapmış oldukları çalışmada bilgi paylaşımının, yenilikçi davranışı doğrudan etkilediğini ve bu etkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Yiğit ve Yiğit (2019) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının örgüt iklimi üzerinde kısmi aracılık etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yahşi ve Özbek (2016) yılındaki çalışmalarında örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif anlamlı ilişki bulmuşlardır. Çekmecelioğlu (2006) yılında yapmış olduğu çalışmasında örgüt iklimi ve yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Kurt (2012) yılında yaptığı çalışmasında örgüt iklimi ve yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalardan; Akgül ve Yavuz (2021) yılında yaptıkları araştırmada bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Hong vd. (2003) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık ilişkisini incelemiş ve pozitif anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Men vd. (2017) yılında yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmaların sonuçları bu araştırmanın analiz sonuçlarını desteklemektedir.

Türkiye’de hizmet sektörü firmalarının yüksek ihracat oranına sahip olmaları ve bu sektörde yer alan firmalar arasında yaşanan yoğun rekabet bu çalışmada hedef kitle olarak hizmet sektörü çalışanlarının seçilmesinin temel nedenidir. Yoğun rekabet şartlarında üstünlük yaratıcı davranışların teşvik edilmesi ile mevcut sosyal sermayenin en etkili şekilde kullanılması ile

sağlanmaktadır. Dolayısıyla rekabet yoğun sektörlerde örgütsel davranışların verimliliği artırıcı şekilde yönlendirilebilmesi bu alanda bilimsel çalışmaların önemini artırmaktadır. Örgütsel yaratıcılık ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu ilişkide örgüt ikliminin rolünün belirlenmesi bu bağlamda katkı sunmaktadır. Literatür incelendiğinde hizmet sektöründe bu ilişkileri inceleyen araştırmaların kısıtlı olması nedeni ile çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda öneri olarak, hizmet sektöründe yer alan firmaların bilgi paylaşımını teşvik edici uygulamaları geliştirerek örgüt iklimlerini olumlu niteliklere sahip kılabilirlerse örgütsel yaratıcılıklarını artırabileceği söylenebilir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde iletişim eksikliklerini telafi etmek ve çalışanların bilgi paylaşımı için ihtiyaç duydukları zamanı minimize etmek için teknolojik altyapıların desteklenmesi bilgi paylaşımı davranışlarını teşvik edici olacaktır. Bununla birlikte yaratıcılığın önündeki bireysel ve örgütsel engellerin aşılabilmesi adına yaratıcılık teknikleri düzenli aralıklarla uygulanabilir, sosyal ve bilişsel teşviklere başvurulabilir. İşletme içerisinde iş birliği uygulamaları, ortak ve üst hedeflerin çalışanlarca benimsenmesi yine çalışanlar tarafından karar mekanizmalarına katılım sağlanması, örgüt ikliminin pozitif yönde artıracak ve yaratıcı davranışları tetikleyecektir. Hem bilgi paylaşımının sürdürülebilir olması hem de örgüt ikliminin olumlu nitelik kazanması için adil bir ödüllendirme sistemi ve üstün desteğinden faydalanılabilir.

Bilgi paylaşımının örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi bulunmakla birlikte örgüt ikliminin bu ilişkide aracı rolü olması, işletmelerin bilgi paylaşımı teşvikinde bulunurken bu durumu destekleyici olumlu örgüt iklimi elemanlarına ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Bu anlamda çalışanlara ortak bir hedef sunulması, vizyon ve misyonun gerçekçi ve içselleştirilebilir olması, motivasyon artırıcı çalışmalarda bulunmak, yüksek uyum sağlayabilmek adına çalışan odaklı politikalar ile memnuniyeti artırmak önem arz etmektedir.

Bu alanda yapılması düşünülen bilimsel çalışmalar için ise hizmet sektörü çalışanları meslek grupları bazında ayırma tabi tutulup, örgüt iklimi ayrımı yapılarak hangi meslek grubunda örgütsel yaratıcılığın hangi örgüt iklimi türü ile ne tür bir ilişki gösterdiği incelenirse daha yüksek bir çözünürlük ile konu

incelenmiş olacaktır. Diğerk taraftan yapılan bu çalışma farklı sektörlerde uygulanarak sektörler arası karşılaştırmalı bir analiz konunun farklı alanlarda sorgulanmasını sağlayacaktır. Bu anlamda farklı ölçekler ve ilişkilerin sektör ayrımları yapılarak çalışmaların genişletilmesi ve aynı sektör altında farklı meslek grupları arasında karşılaştırma yapılarak konunun daha yüksek çözünürlükte incelenmesi önerilmektedir.



VII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ABIDI, S. S. R. (2006). **Healthcare Knowledge Sharing: Purpose, Practices And Prospects**, Bali, In R.K.

AKAT, İ. ve BUDAK, G. (2002). **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları.

AKDEMİR, A. (2008). **Vizyon Yönetimi, Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

AKGÜN, A.E., KESKİN, H. ve GÜNSEL, A. (2009). **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Ankara, Eflatun Yayınevi.

AKIN, H. B. (2001). **Yeni Ekonomi**, Konya, Çizgi Kitapevi Yayınları.

AKTAN, C. C. ve VURAL, İ. Y. (2005). **Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi**, Konya, Çizgi Kitabevi.

AKTAŞ, Z. (2003). **Türkiye’de Bilgi Toplumuna Nasıl Erişiriz?**, Türkiye Bilimler Akademisi, Ankara, Tübitak Matbaası, 1.Baskı.

ARGYRİS, C. ve SCHON, D. A. (1978). **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective Addison- Wellesley**, Boston, Massachusetts: Reading.

ARIKBOĞA, Ş. (2003). **Entelektüel Sermaye**, İstanbul, Derin Yayınları.

ARTHUR, B. (1994), **Increasing Returns And Path Depences in The Economy**, Ann Arbor, University Of Michigan Press.

ASHKANASY, N. M., WILDEROM, C. P., ve PETERSON, M. F. (2000). **Handbook Of Organizational Culture And Climate**, Oaks California, Sage.

- AWAD, E. ve GHAZIRI, H. (2004). **Knowledge Management**, New Jersey, Prentice Hall Publishing.
- BARCA, M. (2002). **Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit, 10-11 Mayıs.
- BARKER, A. (2002). **Yenilikçiliğin Simyası** Çev. Ahmet Kardam, Zülfü Dicleli, İstanbul, Mess Yayınları.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BENSGHIR, T. K. (1996). **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara, Todaie Yayınları.
- BUDAK, G. (2004). **İşletme Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları.
- COADE, N. (2002). **Her Koşulda Yaratıcı Olmak**, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2002). **Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler**, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke-Kocaeli, 10-11 Mayıs.
- DAĞLI, A. (2017). **Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim**, İstanbul, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı.
- DAVENPORT, T. H. (1997). **Information Ecology**, Oxford, Oxford University Press.
- DAVENPORT, T. H. ve PRUSAK, L. (2001). **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları.
- DIXON, N. M. (2000). **Comman Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know**, Boston, Harvard Business School Preess.
- DİNÇER, Ö. (1996). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa Yayınları, 3. Baskı

- DOĞAN, Ş. E. (2013). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1. Baskı.
- ÖM, S. (2014). **Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara, Detay Yayıncılık, 4. Baskı.
- DRUCKER, P. (1993). **Post-Capitalist Society**, New York, Harper Collins.
- DRUCKER, P. (1995). **People and Performance**, New York, Routledge.
- DÜREN, Z. A. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları.
- DWIVEDI, A. (2006). **Healthcare Knowledge Management: Issues, Advances And Successes**, Springer, Heidelberg.
- ERDOĞAN, H. ve POLATCAN, M. (2012). **İlköğretim Okullarında Bilgi Yönetimi Mersin İli Örneği**, İv. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Bildiri Kitabı, ss. 447-468.
- GENÇ, N. (2007). **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık
- GENÇ, Y. K. ve KARADİREK, G. (2020). **Örgüt Kültürü**, 1. Baskı, Astana Yayınları, Ankara.
- GÜNEY, S. (2020). **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Yayınevi, 5. Baskı.
- GÜREDİN, E. (1994). **Denetim**, İstanbul, Beta Yayınları.
- HODGETTS, R. M. ve ALTMAN, S. (1991). **Organizational Behavior, Theory And Practice**, New Jersey, Merrill.
- IVES, W., TORREY, B. ve GORDON, C. (1999). **Knowledge Sharing is A Human Behavior**, Knowledge Management, Cambridge, Mıt Press.
- KARA, M. A. (2010). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Trabzon, Murathan Yayınevi, 8. Baskı.
- KIRIM, A. (1999). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

- KING, W. R. (2005). **Encyclopedia of Knowledge Management**, (Ed.) “Knowledge Sharing” Igi Global.
- KLINE, R. (2005). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (2nd ed.). New York: Guilford.
- KOÇEL, T. (2020), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınevi, 18. Baskı.
- KOTLER, P. (2001). **Dijital Çağda Pazarlama**, İstanbul, Capital Yayınları.
- KOTLER, P. ve KELLER, K. L. (2020). **Pazarlama Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- KOVANCI, A. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, Sistem Yayıncılık.
- LITWIN, G. H., and STRINGER, R. A. (1968). **Motivation And Organizational Climate**, Boston, Division Of Graduate School Of Business Administration Harvard University.
- LITWIN, G.H. and STRINGER, R.A. (1968). **Motivation And Organizational Climate**, Boston, Harvard University Press, 3. Edition.
- MARŞAP, A. (1999). **Yaratıcı Liderlik**, Ankara, Öncü Kitapları.
- MORİN, P. (1972). **Organizasyonların Gelişmesi**, İstanbul, İstanbul Reklam Yayınları.
- MULLINS, L. J. (1993). **Management And Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 6. Baskı.
- NAKTİYOK, A. (2004). **İç Girişimcilik**, İstanbul, Beta Yayınları.
- NANDA, A. (1996). **Resources, Capabilities And Competencies**. In B. Moingeon & A. Edmonson (Eds.), **Organizational Learning And Competitive Advantage** (Ss. 93–120). London: Sage.
- NICKOLS, F. (2000). **The Knowledge in Knowledge Management**, New Jersey, The Distance Consulting Company.

- NONAKA, I. (1999). **Bilgi Yaratan Şirket Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları.
- ODABAŞ, H. (2005). **Bilgi Yönetimi Sistemi**, C.C. Aktan, İ.Y. Vural (Ed.), Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi (64-67), Konya, Çizgi Kitabevi.
- ÖZÇEN, N. (2005). **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, İstanbul, Rota Yayıncılık.
- ÖZGENER, Ş. (2002). **Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri**, Kocaeli, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- PETERS, T J. ve WATERMAN, R. H. (1987). **Yönetme ve Yükselme Sanatı**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- PHILLIPS, J. (2007), **Orijinal Düşünme Sanatı**, Çeviri: Jule Gülmen, İstanbul, Global Yayın Dağıtım.
- POLANYI, M. (1958). **Personal Knowledge**, Chicago, University Of Chicago Press.
- ROSEN R. H. (1998)., **İnsan Yönetimi**, İstanbul, Mess Yayınları.
- SARIHAN, H. İ. (1998). **Teknoloji Yönetimi**, İstanbul, Desnet Yayınları.
- SCHWARTZ, D. G. (2005). **Encyclopedia Of Knowledge Management**. London, Igi Global.
- ŞENTURAN, Ş. (2014), **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1. Baskı.
- ŞİMŞEK, M. Ş., İRAZ, R. ve KALAY, F. (2010). **Yönetim Bilişim Sistemi Ve Bilişim Teknolojileri İle İlgili Kavramlar**, A. Çelik Ve T. Akgemci (Ed.), Yönetim Bilişim Sistemleri (1-20), Ankara, Gazi Kitabevi.
- TAŞKIN, H. ve ADALI, M. R. (2004). **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Değişim Yayınları.

- TINAZ, P. (2013). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Basım, 3. Baskı.
- TUTAR, H. (2013). **Yönetici Asistanlığı (Yönetici Sekreterliği)**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı.
- TUTAR, H. (2017). **Örgüt Kültürü**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
- TÜRKER, M. V. (2013). **Liderlik ve Yeniliği Yönetebilme: Yenilik Liderliği**, Liderlik Çalışmaları (Ed), İstanbul, Beta Yayıncılık.
- ULUSOY, A. (2013). **Proje Yazma - Proje Geliştirme Eğitim Kiti Fikir Geliştirme Teknikleri**, İstanbul, Opal Yayıncılık (Happy Kids).
- UYGUR, A., SEVİN, D. ve ÇAĞATAY, A. (2022). **Örgüt İklimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 1. Baskı.
- ÜRPER, Y. (2005). **Girişimcilikte Yaratıcılık**, (Ed), *Girişimcilik*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004). **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- YURTSEVEN, R. (2001). **Yaratıcı Yönetim**, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayını, 1.Baskı.
- ZAİM, H. (2005). **Bilgi Yönetimi Süreçleri**, C.C. Aktan, İ.Y. Vural (Ed.), Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi (124-135), Konya, Çizgi Kitabevi.

MAKALELER

- AFIOUNI, F. (2007), “Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance”, **Journal Of American Academy Of Business**, cilt 11, sayı 2, ss.124- 130.
- AĞIR, O. ve TURHAN, A. (2014). “Demokratik Toplumda Bilginin Önemi ve Bilgi Edinme Hakkı Kanunu”, **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss. 283-312.

- AKGÜL, İ. ve YAVUZ, U. (2021). “Örtülü Bilgi Paylaşımı ile Çalışan Yaratıcılığı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 25, sayfa 1, ss. 193-213.
- AKGÜN, A. E., KESKİN, H. ve GÜNSEL, A. (2005). “Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümüne Dair Bir Literatür Taraması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 19, sayı 1, ss. 227-242.
- AKIN, M. (2010). “Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 1, sayı 29, ss. 211-238.
- ALAVİ, M. ve LEİDNER, D. E. (2001). “Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, **Mis Quarterly**, cilt 25, sayı 1, ss.107-136.
- ALTINDIŞ S. ve AĞCA V. (2011). “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 26, ss.46-61.
- ALTINTAŞ L. (2001). “Bilgi Yönetimi ve Değişim”, **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, sayı 7.
- AMABILE, T. M. (2012). “Componential Theory of Creativity”, **Harvard Business School Working Paper**, sayı 12, ss.96.
- AMABILE, T. M. (1997). “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, **California Management Review**, cilt 40, sayı 1, s. 43.
- AMABILE, T. M., SCHATZEL, E. A., MONETA, G. B., ve KRAMER, S. J. (2004). “Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support”, **The Leadership Quarterly**, cilt 15, sayı 1, ss. 5-32.

- AMABILE, T. M. ve CONTI, R. (1999). "Changes in The Work Environment For Creativity During Downsizing", **Academy Of Management Journal**, cilt 42, sayı 6, ss. 630-640.
- AMABILE, T. M. (1998). "How To Kill Creativity", **Harvard Business Review**, cilt 76, sayı 5, ss.77-87.
- AMABILE, T. M. (1996). "Creativity And Innovation in Organizations", **Harvard Business School Background Note**, ss.239-396.
- APANDI, H. F., Nik W. N. ve ABDULLAH, A. A. (2015). "A Review On Self-Determination Factors And Knowledge Sharing Behavior With Perceived Organizational Support As Moderating Effect", **Information And Knowledge Management**, cilt 5, sayı 1, ss. 60-71.
- ARGYRIS, C. (1958). "Some Problems İn Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study Of A Bank", **Administrative Science Quarterly**, cilt 2, sayı 4, ss.501 – 520.
- ASLANARGUN, A., BOYLU, Ş. A. ve ŞAHİN, M. G. (2021). "Örgütsel Yaratıcılık Ve İnovasyon İlişkisinde Örgütsel Kültürün Aracılık Rolü: Bir Araştırma," **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 2, s.21.
- AYDOĞAN E. ve DİNÇER E. (2017). "Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 9, ss. 48-65.
- AYGÖREN, O. ve ÖZTÜRK, A. (2021), "Örgütsel Yaratıcılık: Bilgi Yönetimi ve İşyeri Öğrenme İklimi Bağlamında Bir Değerlendirme," **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 21, sayı 1, ss. 21-42.
- ATAK, M. (2011). "Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri", **"İşgüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss. 155-176.,

- AYDIN M. ve SAYIN Z. (2021). "Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir'deki Tekstil Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma," **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 21, sayı 1, ss. 20-30.
- BAKIRCI, F. (2018). Knowledge And Innovation Economy: An Evaluation Of Turkey, Bakırcı F., Heupel T., Karagöz O. ve Özen Ü. (Ed.), **German-Turkish Perspectives On It And Innovation Management: Challenges And Approaches**, Springer, ss. 21-42.
- BAKKER, M., LEENDERS, R., SHAUL M., ve JAN, E. (2006). "Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing In Product Development Projects", **Learning Organization**, cilt 13, sayı 6, ss. 594-605
- BALAY, R. (2010). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 43, sayı 1, ss.41-78.
- BALAY, R., KAYA, A. ve CÜLHA, A. (2013). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 14, sayı 2, ss. 123-144.
- BARTH, S. (2003). "A Framework For Personal Knowledge Management Tools", **Kmworld**, cilt 12, sayı 1, ss. 20-21.
- BARTOL, K. M. ve SRIVASTAVA, A. (2002). "Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems", **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, cilt 9, sayı 1, ss. 64-76.
- BAŞTÜRK, K. (2021). "Örgütsel Yaratıcılık Ve İş Performansı İlişkisinde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Business & Management Studies: An International Journal**, cilt 77, sayı 1, s.17.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve TURGUT, E. (2016). "Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına Ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 31, sayı 1, ss. 57-93.

- BEIJERSE, R. P. (2000). "Knowledge Management In Small And Medium-Sized Companies: Knowledge Management For Entrepreneurs", **Journal Of Knowledge Management**, cilt 4, sayı 2, ss. 162-179.
- BENBYA, H., PASSIANTE, G. ve BELBALY, N. A. (2004). "Corporate Portal: A Tool For Knowledge Management Synchronization", **International Journal Of Information Management**, cilt 24, sayı 3, ss. 201-220.
- BENDER, S. ve FISH, A. (2000). "The Transfer Of Knowledge And The Retention Of Expertise: The Continuing Need For Global Assignments", **Journal Of Knowledge Management**, cilt 4, sayı 2, ss. 125-137.
- BHANDARI, Y. ve YASUNOBU, K. (2009). "What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept" **Asian Journal of Social Science**, cilt 37, sayı 3, ss.480-510.
- BHARADWAJ, S. S. ve SAXENA, K. B. C. (2005). "Knowledge Management in Global Software Teams", **Vikalpa**, cilt 30, sayı 4, ss. 65-75.
- BHARADWAJ, S., ve MENON, A. (2000). "Making Innovation Happen In Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanism Or Both?", **Journal Of Product Innovation Management**, cilt 17, sayı 6, ss. 424-434
- BHATT, G. D. (2000). "Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle", **Journal of Knowledge Management**, cilt 4, sayı 1, ss. 15- 26
- BOCK, G. W. ve KIM, Y. G. (2001). "Breaking The Myths Of Rewards: An Exploratory Study Of Attitudes About Knowledge Sharing", **Pacific Asia Conference On Information Systems**, cilt 1, sayı 1, ss. 1111-1125.
- BOCK,G. W., ZMUD, Y. ve KIM, J. L. (2005). "Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces And Organizational Climate", **Mis Quarterly**, cilt 29, sayı 1, ss. 87- 111.

- BOLISANI, E. ve SCARSO, E. (1999). "Information Technology Management: A Knowledge-Based Perspective", **Technovation**, cilt 19, sayı 4, ss. 209-217.
- BORNEMANN, M. ve SAMMER, M. (2003). "Assessment Methodology To Prioritize Knowledge Management Related Activities To Support Organizational Excellence", **Measuring Business Excellence**, cilt 7, sayı 2, ss. 21-28.
- BOUZDİNE, T. ve BOURAKOVA, M. (2004). "The Role Of Social Capital Within Business Networks: Analysis Of Structural And Relational Arguments", **For The Fifth European Conference On Organisational Knowledge, Learning And Capabilities**, 5-6 April, Innsbruck, Austria
- BOZTAŞ, M. ve ÖZMIZRAK, M. (2012). "Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, cilt 11, sayı 21, ss. 65-79.
- BRAKENSIEK, F.C. (2002). "Knowledge Management For Ehs Professionals", **Occupational Health-Safety**, cilt 2, sayı 1, ss. 72-74.
- BUREŠ, V. (2003). "Cultural Barriers in Knowledge Sharing. E+M Economics And Management", **Liberec**, cilt 6, özel sayı, ss. 57-62.
- BÜLENT, B. (2021). "Örgütsel Yaratıcılığın İnovasyon ve Performans Üzerindeki Etkileri: Sosyal Sermaye ve Öğrenme Yeteneği Aracılığıyla Bir Araştırma," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, s.21.
- BÜTE, M. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 25, sayı 2, ss. 103–122.
- CABRERA, A. ve CABRERA, E.F. (2002). "Knowledge-Sharing Dilemmas", **Organizations Studies**, cilt 23, sayı 5, ss. 687-710.

- CABRERA, Á., WILLIAM C. ve SALGADO, J. (2007). “Determinants Of Individual Engagement In Knowledge Sharing”, **International Journal Of Human Resource Of Management**, cilt 17, sayı 2, ss. 245-264.
- CANBOLAT, M. A. ve ÖĞE, S. (2019). “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss: 111-128.
- CANLI, S. ve ÖZDEMİR, Y. (2022). “The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions”, **Inquiry in Education**, cilt 14, sayı 1, ss.27-70.
- CENGİZ, E., ACUNER T. ve BAKİ, B. (2007). “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss. 1-45.
- CEYLAN, A. ve ÖZBAL, S. (2005). “Yenilikçi İş Davranışı Ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 32, sayı 1, ss. 167-184.
- CEYLAN, A., ve SAVİ, F. Z. (2003). “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”. **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 29, sayı 1, s. 78.
- CHANG, W. ve CHIANG, Z. H. (2007). “A Study On How To Elevating Organizational Creativity Of Design Organization”, **Iasdr07 International Association Of Societies Of Design Research**, cilt 7, sayı 1, ss.12-15.
- CHENG, J. H., YEH, J. H. ve TU, C. W. (2008). “Trust And Knowledge Sharing in Green Supply Chains”, **Supply Chain Management: An International Journal**, cilt 13, sayı 4, ss. 283–295.
- CHOU, D. C. ve LIN, B. (2002). “Development Of Web- Based Knowledge Management Systems”, **Human Systems Management**, cilt 21, sayı 3, ss. 153- 158.

- CHOW, W. S. ve CHAN, L. S. (2008). "Social Network, Social Trust And Shared Goals İn Organizational Knowledge Sharing", **Information & Management**, cilt 45, sayı 7, ss. 458-465.
- CONG, X. ve PANDYA, K. V. (2003). "Issues Of Knowledge Management in The Public Sector", **Electronic Journal Of Knowledge Management**, cilt 1, sayı 2, ss. 25-33.
- COSTELLO, A. B. ve OSBORNE, J. W. (2005). "Best Practices İn Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis", **Practical Assessment, Research & Evaluation**, cilt 10, sayı 1, ss. 1-9.
- COŞKUN, H. (2005). "Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi", **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, cilt 22, sayı 1, ss. 79-94.
- ÇAKAR, N. D. ve YILDIZ, S. (2010). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 28, ss. 68-90.
- ÇAKIREL, Y. ve PINAR, R. (2021). "Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Yenilikçilik Etkileşimi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, cilt 19, sayı 1, ss. 253-272.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2006). "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 20, sayı 2, ss. 295-310.
- ÇELİK, A., İRAZ, R., ÇAKICI, A. ve ÇELİK, N. (2014). "The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizastional Creativity And Innivativeness in Enterprises: The Case of Oiz", **European Scientific Journal**, cilt 10, sayı 10, ss. 99-107.
- ÇETİNKAYA, Ö. (2021). "Örgütsel Yaratıcılığın İşletme Performansına Etkisi: Farklı Sektörlerde Bir Araştırma," **Journal Of Management And Economics Research**, cilt 20, sayı 2, ss.112-131.

- ÇİÇEK, I. (2011). “Teknoloji Geliştirme Yaratıcılığı Yönetmek”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 1, ss. 45-55.
- ÇOKLUK, Ö., YILMAZ, K. ve OĞUZ, E. (2011). “Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi”, **Kuramsal Eğitimbilim**, cilt 4, sayı 1, ss. 95-107.
- CURADO, C. ve BONTIS, N. (2006). “The Knowledge-Based View of The Firms and Its Theoretical Precursor”. **International Journal of learning and Intellectual Capital**, cilt 3, sayı 3, ss.367-381.
- DAVENPORT, T., JARVENPAA, S. L. ve BEERS, M. C. (1996). Improving Knowledge Work Processes, **Sloan Management Review**, cilt 6, sayı 1, ss. 53-65.
- DAWSON, R. (2001). “Knowledge Capabilities As The Focus Of Organisational Development And Strategy”, **Journal Of Knowledge Management**, cilt 4, sayı 4, ss. 320–327.
- DE LONG, D.W. ve FAHEY, L. (2000). “Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management”, **The Academy Of Management Executive**, cilt 14, sayı 4, ss. 113-27.
- DEMİRCİ, C. (2007). “Fen Bilgisi Öğretiminde Yaratıcılığın Erişi Ve Tutuma Etkisi”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 7, sayı 32, ss. 65-75.
- DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2008). “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 17, sayı 1, ss. 189-202.
- DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z. (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bilim Dergisi**, sayı 56, ss. 99-119.
- DERİN, N. ve DEMİREL, E. (2011). “Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2.

- DEWETT, T. ve GRUYS, M. L. (2007). “Advancing The Case For Creativity Through Graduate Business Education”, **Thinking Skills And Creativity**, cilt 2, ss. 85–95.
- DOWNEY, H. K., DON, H., ve SLOCUM JR, J. W. (1975). “Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction And Performance”, **Academy Of Management Journal**, cilt 18, sayı 1, ss. 149 – 155.
- DDREXLER, J. A. (1977). “Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organizations”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 62, sayı 1, ss. 38–42.
- DRUCKER, P. F. (2000). “Managing Knowledge Means Managing Oneself”, **Leader To Leader**, cilt 16, sayı 2, ss. 8-10.
- DUFFY, J. (2001). “Managing Intellectual Capital”, **Information Management Journal**, cilt 1, sayı 2, s.21.
- DUNFORD, R. (2000). “Key Challenges In The Search For The Effective Management Of Knowledge in Management Consulting Firms”, **Journal of Knowledge Management**, cilt 4, sayı 4, ss. 295–302.
- DURAN, C. ve SARAÇOĞLU, M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 16, sayı 1, ss. 57-71.
- DURNA, U. (2005). “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, cilt 60, sayı 2, ss. 71-96.
- DURNA, U. ve DEMİREL, Y. (2008). “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, sayı 30, ss. 129-156.
- DÜNDAR, M. ve UĞURLU C. (2021). “Örgütsel Yaratıcılıkta Bilgi Yönetiminin Rolü: İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Bir İnceleme”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, cilt 21, sayı 1, s.27.

- EARL, M. (2001). "Knowledge Management Strategies; Toward A Tavonomy", **Journal of Managemet Information Systems**, cilt 18, sayı 1, s.21.
- EKREM, C., TANER, A. ve BİRDOĞAN, B. (2007). "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 1, s.21
- EMEL, E. (2021). "Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma," **Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, s.41.
- EPHRAIM, C. (2021). "Organizational Climate For Innovation And Creativity in The Field Of Education: A Theoretical Framework", **Journal Of Management Information And Decision Sciences**, Cilt 24, Sayı 1, Ss. 127-149.
- ERDEM, E., (2021). "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Destek ve Öğrenme Yeteneği Bağlamında Bir Araştırma," **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, s.37.
- ERDOĞDU, M. Y. (2006). "Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları Ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 17, ss. 95-106.
- EREN, M. Ş., TOKGÖZ, E., GÜL, H., ve SAYLAN, O. (2013). "Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 28, sayı 2, ss. 1-39.
- EROĞLUER, K. ve YILMAZ, Ö. (2015). "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss. 280-308.
- EROL, E. ve GÜNDÜZ, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, sayı 5, ss. 65-84.

- ESKİLER, E., ÖZMEN, M. ve UZKURT, C. (2011). “Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık Ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss. 31-69
- FARHAN, A., SHAHZAD, K., HARIS, A., BAJWA, S.U. ve RABIA, B. (2016). “The Role Of Collaborative Culture İn Knowledge Sharing And Creativity Among Employees”, **Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences**, cilt 10, sayı 2, ss. 335-358.
- FIELD, R. G. ve ABELSON, M. A. (1982). “Climate: A Reconceptualization And Proposed Model”, **Human Relations**, cilt 35, sayı 3, ss. 181 – 201.
- FLEISHMAN, E. A. (1953). “Leadership Climate, Human Relations Training, And Supervisory Behavior”, **Personnel Psychology**, cilt 6, sayı 2, ss. 205 – 222.
- FORD, C. M. (1996). “A Theory Of Individual Creative Action İn Multiple Social Domains”, **Academy Of Management Review**, cilt 21, sayı 4, ss. 1112-1142.
- FORD, D. P. ve CHAN, Y. E. (2003). “Knowledge Sharing İn A Multi-Cultural Setting: A Case Study”, **Knowledge Management Research & Practice**, cilt 1, sayı 1, ss. 11-27
- FORD, P. D. (2008). “Disengagement From Knowledge Sharing: The Alternative Explanation For Why People Are Not Sharing”, **Asac**, cilt 29, sayı 5, ss. 114-137
- GHOSH, B. ve SCOTT, J. E. (2007). “Effective Knowledge Management Systems For A Clinical Nursing Setting”, **Information Systems Management**, cilt 24, sayı 1, ss. 73- 84.
- GLICK, W. H. (1985). “Conceptualizing And Measuring Organizational And Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research”, **Academy Of Management Review**, cilt 10, sayı 3, ss.601–616.

- GOLD, A., MALHOTRA, A. ve SEGARS, A. (2001). “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, **Journal Of Management Information Systems**, cilt 18, sayı 1, ss. 185- 214.
- GÖK, S. (2009). “A Study On The İnfluence Of Organizational Climate On Motivation Of Employees”, **International Journal Of Human Science**, cilt 6, sayı 2, ss. 588-605.
- GRANT, R. M. (1996). “Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm”, **Strategic Management Journal**, cilt 17, sayı 2, ss. 109-122.
- GROJEAN, M. W., RESICK, C. J., DICKSON, M. W., ve SMİTH, D. B. (2004). “Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics”, **Journal Of Business Ethics**, cilt 55, sayı 3, ss. 223–241.
- GROVER, V. ve DAVENPORT, T. (2001). “General Perspective On Knowledge Management: Fostering A Research Agenda”, **Journal Of Management Information Systems**, cilt 5, sayı 2, ss. 5-21.
- GURTEEN, D. (1999). “Creating A Knowledge Sharing Culture”, **Knowledge Management Magazine**, cilt 5, sayı 2, ss. 1-4.
- GÜÇLÜ, N. (2003). “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 2, ss. 61–85.
- GÜÇLÜ, N. ve SOTIROFSKI, K. (2006). “Bilgi Yönetimi”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 4, ss. 351-371.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L. ve İLSEV, A. (2009). “Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation”, **Journal Of Business Research**, cilt 62, sayı 4, ss. 461-473.
- GÜRKAN, Ç. G. ve KOÇOĞLU M. (2014). “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf Ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir

Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 7, sayı 29, ss. 588-602.

HAAS, M. R. ve HANSEN, M. T. (2005). “When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value Of Organizational Capabilities İn A Management Consulting Company”, **Strategic Management Journal**, cilt 26, sayı 1, ss. 1–24.

HAHN, M. H., LEE, K. C. ve LEE, D. S. (2015). “Network Structure, Organizational Learning Culture, And Employee Creativity İn System Integration Companies: The Mediating Effects Of Exploitation And Exploration”, **Computers in Human Behavior**, sayı 42, ss. 167-175.

HASSANZADEH, J. F. (2014). “Leader-Member Exchange And Creative Work Involvement: The Importance Of Knowledge Sharing”, **Iranian Journal of Management Studies (Ijms)**, cilt 7, sayı 2, ss. 377-398.

HE, W., CHO, V., QI, C., XU, X. ve LU, F. (2013). "Linking Knowledge Sharing And Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode And Improving The Measure of Tacit Knowledge Sharing”, **Pacis Proceedings**, 219.

HEMLIN, S. (2002). “Creative Knowledge Environments İn The Innovation System, Studies Of Work Teams İn Knowledge Organizations”, **Copenhagen And Centre For Research Ethics**, sayı 7, ss. 1-14.

HENDRIKS, P. (1999). “Why Share Knowledge? The Influence Of İct On The Motivation For Knowledge Sharing”, **Knowledge And Process Management**, cilt 6, sayı 2, ss. 91–100.

HEUNKS, F. J. (1998). “Innovation, Creativity And Success”, **Small Business Economics**, cilt 10, sayı 3, ss. 263-272.

HISLOP, D. (2002). “Mission Impossible? Communicating And Sharing Knowledge Via Information Technology”, **Journal of Information Technology**, cilt 17, sayı 3, ss. 165-177.

- HOLLOWAY, J. B. (2012). "Leadership Behavior And Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-Profit Organization", **Emerging Leadership Journeys**, cilt 5, sayı 1, ss. 9–35.
- HOLSTE, J. S. ve FIELDS, D. (2010). "Trust And Tacit Knowledge Sharing And Use", **Journal Of Knowledge Management**, cilt 14, sayı 1, ss. 128-140.
- HOLTHAM, C. ve COURTNEY, N. (1998). "The Executive Learning Ladder: A Knowledge Creation Process Grounded In The Strategic Information Systems Domain", **Amcis Proceedings**, sayı 199, ss. 594-597.
- HONG, J. C., HWANG, I. Y., ve LIN, C. L. (2003). "Chi And Organizational Creativity: A Case Study Of Three Taiwanese Computer Firms", **Creativity And Innovation Management**, cilt 12, sayı 4, ss.202-210.
- HOU, Y., GAO, G., WANG, F., LI, T., ve YU, Z. (2011). "Organizational Commitment And Creativity: The Influence of Thinking Styles", **Annals of Economics And Finance**, cilt 12, sayı 2, ss. 411-431.
- HOWE, J. G. (1977). "Group Climate: An Exploratory Analysis Of Construct Validity", **Organizational Behavior and Human Performance**, cilt 19, sayı 1, ss. 106 – 125.
- HOYT, J., ve GERLOFF, E. A. (1999). "Organizational Environment, Changing Economic Conditions, And The Effective Supervision Of Technical Personnel: A Management Challenge", **The Journal of High Technology Management Research**, cilt 10, sayı 2, ss. 275-293.
- HSU, M. H., TERESA L., YEN, C. H. ve CHANG, C. M. (2007). "Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship Between Trust, Self Efficacy, And Outcome Expectations", **International Journal of Human-Computer Studies**, cilt 65, sayı 2, ss. 153-169.
- HU, B. ve ZHAO, Y. (2016). "Creative Self-Efficacy Mediates The Relationship Between Knowledge Sharing And Employee Innovation", **Social Behavior And Personality**, cilt 44, sayı 5, ss. 815-826.

- HUANG, Q. ve DAVISON, R. (2008). “Knowledge Sharing Barriers at The Individual Level in A Chinese Bank”, **Pacis Proceedings**, s.150.
- HUSTED, K. ve MICHAILOVA, S. (2002). “Knowledge Sharing in Russian Companies With Western Participation”, **Management International**, cilt 6, sayı 2, ss. 17-28.
- HUYSMAN, M. ve WIT, D. D. (2003) “A Critical Evaluation Of Knowledge Management Practices”, **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, Ed. Mack S.Ackerman, Volkmar Pipek, Volker Wulf, , London, Cambridge, Massachusetts, The Mit Pres, ss. 30-44.
- HUYSMAN, M. ve WIT, D. D. (2004) “Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards A Second Wave of Knowledge Management”, **Knowledge And Process Management**, cilt 11, sayı 2, ss. 81-92.
- IPE, M. (2003). “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, **Human Resource Development Review**, cilt 2, sayı 4, ss. 337-359.
- ISAKSEN, S. G., ve AKKERMANS, H. J. (2011). “Creative Climate: A Leadership Lever For Innovation”, **The Journal of Creative Behavior**, cilt 45, sayı 3, ss. 161 – 187.
- ISSA, R. R. A. ve HADDAD, J. (2008). “Perceptions Of The Impacts Of Organizational Culture And Information Technology On Knowledge Sharing in Construction”, **Construction Innovation**, cilt 8, sayı 3, ss. 182-201.
- İŞİK, M. (2018). “Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”, **Uiid-Ijeas**, sayı 17, ss. 641-656.
- İBRAHİM, H. I., ISA, A. ve SHAHBUDIN A. S. (2016). “Organizational Support And Creativity: The Role Of Developmental Experiences As A Moderator”, **Procedia Economics And Finance**, cilt 35, sayı 1, ss. 509-511.

- İMAMOĞLU, S. Z., KAYIŞ, A. ve İNCE, H. (2018). “Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 19, sayı 2, ss. 95-113.
- İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN, H. ve ERAT, S. (2004). “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, ss. 167-176.
- İMAMOĞLU, S. Z., ERAT, S. ve TÜRKCAN, H. (2023). “How Organizational Identity Relates To Knowledge Sharing And Creativity: Moderating Effect Of Perceived Organizational Support”, **Kybernetes**, cilt 52, sayı 10, ss. 4476-449.
- İNCE, M. ve OKTAY, E. (2006). “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 10, sayı 9, ss. 15-29.
- İRAZ, R. (2004). “Yenilenen Ekonomide Yenilenen Örgüt Yapıları”, **Standart Dergisi**, s.512.
- JACOBS, E. J. ve ROODT, G. (2011). “The Mediating Effect of Knowledge Sharing Between Organisational Culture And Turnover Intentions of Professional Nurses”, **South African Journal of Information Management**, cilt 13, sayı 1, ss. 1-6.
- JAIN, K. K., SANDHU, M. S. ve SIDHU, G. K. (2007). “Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia”, **Research Papers**, sayı 2, ss. 23-29.
- JAIN, K. K., SANDHU, M. S. ve GOH, K. S. (2015). “Organizational Climate, Trust And Knowledge Sharing: Insights From Malaysia”. *Journal Of Asia Business Studies*, Cilt 9, Sayı 1, Ss.54-77.
- JAMES, K., CLARK, K. ve CROPANZANO, R. (1999). “Positive And Negative Creativity In Groups, Institutions And Organizations: A Model And Theoretical Extension”, **Creativity Research Journal**, cilt 12, sayı 3, s.214.

- JAMES, L. R. ve JONES, A. P. (1974). “Organizational Climate: A Review Of Theory And Research”, **Psychological Bulletin**, cilt 81, sayı 12, s.1096.
- JAMES, L. R., HATER, J. J., GENT, M. J., ve BRUNİ, J. R. (1978). “Psychological Climate: Implications From Cognitive Social Learning Theory And Interactional Psychology”, **Personnel Psychology**, 31(4), 783 – 813.
- JIN, J. ve SUNTRAYUTH, S. (2022). “Knowledge Sharing Motivation, Behavior, And Creativity Of Knowledge Workers In Virtual Organizations”, **Discrete Dynamics in Nature And Society**, sayı 9.
- JOHANNESSON, R. E. (1973). “Some Problems in The Measurement Of Organizational Climate”, **Organizational Behavior and Human Performance**, cilt 10, sayı 1, ss.118 – 144.
- JOHNSTON, H. R. (1976). “A New Conceptualization Of Source Of Organizational Climate”, **Administrative Science Quarterly**, ss.95–103.
- JOSHI, K. D., SARKER, S. ve SARKER, S. (2007). “Knowledge Transfer Within Information Systems Development Teams: Examining The Role Of Knowledge Source Attributes”, **Decision Support Systems**, cilt 43, sayı 2, ss.322-335.
- JOYCE, W. F., ve SLOCUM JR, J. W. (1984). “Collective Climate: Agreement As A Basis For Defining Aggregate Climates in Organizations”, **Academy Of Management Journal**, cilt 27, sayı 4, ss.721–742.
- JOYCE, W. F., ve SLOCUM, J. (1982). “Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate”, **Human Relations**, cilt 35, sayı 11, ss.951 – 971.
- KALKAN, V. D. (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kesişim ve Ayırışma Noktaları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 16, ss. 22-36.
- KANTEN, P. ve ÜLKER, F. E. (2013). “The Effect Of Organizational Climate On Counterproductive Behaviors: An Empirical Study On The Employees Of

Manufacturing Enterprises”, **The Macrotheme Review**, cilt 2, sayı 4, ss.144-160.

KAO, J. (1989). **Entrepreneurship, Creativity And Organization**, London, Prentice Hall.

KAPLAN, A. Ö. ve ERCAN, S. (2011). “Yaratıcı Düşünme Tekniklerinden Sinektik Uygulamasına Örnek Bir Araştırma: Çocuğun Gözünde Yaratıcılık”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.766-793.

KARAASLAN, A., ÖZLER, D. E. ve KULAKLIOĞLU, A. S. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 11 sayı 2, ss.135-160.

KARAASLAN, A., ÖZLER, E. D. ve KULAKLIOĞLU, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: A Research On The Relation Between Organizational Citizenship Behavior And Knowledge Sharing”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 10, sayı 1.

KARABEY C. ve İŞCAN Ö. F. (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.180-193.

KARADENİZ, O., TANGÜLÜ, Z. ve MELİKE, F. (2013). “Ortaokul 6. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Zihin Haritalama Tekniğinin Kullanılmasının Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi”, **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 8, ss.131-142.

KARAKÖSE, T., ve KOCABAŞ, İ. (2006). “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri”, **Eğitimde Kuram Ve Uygulama**, cilt 2, sayı 1, ss.3–14.

KARAKUŞ, G. (2018). “Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak İçin Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 10, sayı 1, ss.254-274.

- KARATAŞ, S., AKÇAYIR, G. ve GÜN, E. T. (2016). “Yaratıcı Düşünme Becerisinin Geliştirilmesinde Ters Beyin Fırtınası Tekniğinin Etkililiği Üzerine Nitel Çalışma”, **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**, cilt 6, sayı 1, ss.42-58.
- KARAVARDAR, G. (2012). “Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.145-156.
- KARAYAZ, G., GÜLEÇ, T. ve YALINKILIÇ, C. (2021) "Örgütsel Kültür Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi," **Ege Akademik Bakış**, cilt 21, sayı 1, s.21.
- KARCIOĞLU, F. (2001). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 15, sayı 1-2, ss.266-283.
- KAZANJIAN R. K., DRAZIN R. ve GLYNN M. A. (2000). “Creativity And Technological Learning: The Roles Of Organization Architecture And Crisis İn Large-Scale Project”, **J. Eng. Technol. Manage**, sayı 17, ss.273–298.
- KHAKPOUR, A., GHAHREMANİ, M. ve PARDAKHTCHİ, M. H. (2009). “The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management (Cultural Barriers And Challenges Of Knowledge Sharing)”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, cilt 4, sayı 2, ss.43-58.
- KHORSHIDI, S. A., ABDOLI, F. ve KHORSHIDI, S. A. (2013). “Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A Literature Review”, **International Research Journal of Applied And Basic Sciences**, cilt 4, sayı 5, s.1216.
- KIM, W. ve PARK, J. (2017). “Examining Structural Relationships Between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, And Innovative Work Behavior For Sustainable Organizations”, **Sustainability**, cilt 9, sayı 2, ss.1-16.

- KIPER, M. (2004). Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite–Sanayi İşbirliği, M. Kiper (Ed.), **Teknoloji**, ss.59-122, Ankara: Kozan Ofset Baskı.
- KOCH, J., WENZEL, M., SENF, N. N., ve MAIBIER, C. (2018). “Organizational Creativity As An Attributional Process: The Case Of Haute Cuisine”, **Organization Studies**, sayı 39 ss.2-3.
- KOCK, N. F., MCQUEEN, R. J. ve CORNER, J. L. (1997). “The Nature Of Data, Information And Knowledge Exchanges İn Business Processes: Implications For Process Improvement And Organizational Learning”, **The Learning Organization**, cilt 4, sayı 2, ss.70-80.
- KOENE, B. A., VOGELAAR, A. L., ve SOETERS, J. L. (2002). “Leadership Effects On Organizational Climate And Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations”, **The Leadership Quarterly**, cilt 13, sayı 3, ss.193 – 215.
- KOESTNER, R., WALKER, M. (1999). “Childhood Parenting Experiences And Adult Creativity”, **Journal of Research in Personality**, sayı 33, ss.92–107.
- KOZLOWSKİ, S. W. ve HULTS, B. M. (1987). “An Exploration of Climates For Technical Updating And Performance”, **Personnel Psychology**, cilt 40, sayı 3, ss.539–563.
- KÖSEOĞLU, M. A., GİDER, Ö. ve OCAK, S. (2011). “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.215-243.
- KRATZER, J., LEENDERS, R. ve JO, M. L. (2008). “The Social Structure Of Leadership And Creativity İn Engineering Design Teams: An Empirical Analysis”, **J. Eng. Technol. Manage**, sayı 25, ss.269–286.
- KULAKLI, A. (2005). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, cilt 4, sayı 8, ss.99-114.

- KULAKLI, A. (2005). Birgün, Semra; “Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi”, **İtü dergisi/B**, cilt 2, sayı 1, ss.37-48.
- KULAS, J. T., MCINNERNEY, J. E., DEMUTH, R. F., ve JADWINSKI, V. (2007). “Employee Satisfaction And Theft: Testing Climate Perceptions As A Mediator”, **The Journal of Psychology**, cilt 141, sayı 4, ss.389–402.
- KUTANİS, R. Ö. ve MERCAN, N. (2015). “Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.147-155.
- KWASNIEWSKA, J., ve NECKA, E. (2004). “Perception of The Climate For Creativity in The Workplace: The Role of The Level in The Organization And Gender”, **Creativity And Innovation Management**, cilt 13, sayı 3, ss.187-196.
- LAPIERRE, J. ve GIROUX, V. P. (2003). “Creativity and Work Environment in A High-Tech Context”, **Creativity and Innovation Management**, cilt 12, sayı 1, ss.11-23.
- LAWLER, E. E., HALL, D. T., ve OLDHAM, G. R. (1974). “Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process And Performance”, **Organizational Behavior And Human Performance**, cilt 11, sayı 1, ss.139–155.
- LEE, J. (2018). “The Effects Of Knowledge Sharing On Individual Creativity İn Higher Education Institutions: Socio-Technical View”, **Administrative Sciences**, cilt 8, sayı 2, ss.1-16.
- LEE, J. N. (2001). “The Impact Of Knowledge Sharing, Organizational Capability And Partnership Quality On Is Outsourcing Success”, **Information and Management**, cilt 38, sayı 5, ss.323-335.
- LEE, P., GILLESPIE, N., MANN, L. ve WEARING, A. (2010). “Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance”, **Management Learning**, cilt 41, sayı 4, ss.473-491.

- LEWIN, K., LIPPITT, R., ve WHITE, R. K. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created “Social Climates”. **The Journal Of Social Psychology**, cilt 10, sayı 2, ss.269–299.
- LIEBOWITZ, J. ve MEGBOLUGBE, I. (2003). “A Set Of Frameworks To Aid The Project Manager in Conceptualizing And Implementing Knowledge Management Initiatives”, **International Journal Of Project Management**, cilt 21, sayı 3, ss.189-198.
- LIN, C. P. “To Share Or Not To Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators And Antecedents”, **Journal Of Business Ethics**, cilt 70, sayı 4, ss.411-428.
- LIN, H. F. (2007). “Effects Of Extrinsic And Intrinsic Motivation On Employee Knowledge Sharing Intentions”, **Journal Of Information Science**, cilt. 33, sayı 2, ss.135-149.
- LIN, H. F. (2007). “Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, **International Journal Of Manpower**, cilt 28, sayı 3-4, ss.315-332.
- LIEBOWITZ, J. (2004), “Getting The Most Out Of Your Organization’ S Knowledge Management”, **Competitive Intelligence Magazine**, cilt 7, sayı 5, s.27.
- LONG, D. W. ve FAHEY, L. (2000). “Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management”, **Academy Of Management Executive**, cilt 14, sayı 4, ss.113-127.
- LUNDMARK, E. ve BJORKMAN, H. (2011). “New Job – New Ideas: Relationship Between Tenure And Perceived Creative Climate”, **Human Resource Development Journal**, cilt 14, sayı 5, ss.605-621.
- MA, Y. C., WEIBO, R., BARBARA, A. ve ZHOU, J. (2013). “Linking Ethical Leadership To Employee Creativity: Knowledge Sharing And Self-Efficacy As Mediators”, **Social Behavior And Personality**, cilt 41, sayı 9, ss.1409-1420.

- MACNEIL, C. M. (2003). "Line Managers: Facilitators of Knowledge Sharing in Teams" **Employee Relations**, Cilt 25, sayı 3, ss.294-307.
- MAINEMELIS, C. ve RONSON, S. (2006). "Ideas Are Born in Fields Of Play: Towards Theory Of Play And Creativity in Organizational Settings", **Research in Organizational Behavior**, sayı 27, ss.81–131.
- MCDERMOTT, R. ve O'DELL, C. (2001). "Overcoming Culture Barriers To Sharing Knowledge", **Journal Of Knowledge Management**, cilt 5, sayı 1, ss.76-85.
- MELTEM, G. Ö. ve CENGİZ, H. (2021). "Örgütsel Kültürün İnovasyon ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri: Kıyaslama Kapsamında Bir Araştırma," **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.14-41.
- MEN, C., FONG, S. W. P., LUO, J., ZHONG, J. ve HUO, W. (2017). "When And How Knowledge Sharing Benefits Team Creativity: The Importance Of Cognitive Team Diversity", **Journal Of Management And Organization**, ss.1-18.
- MITTAL, S. ve DHAR, R. L. (2015). "Transformational Leadership And Employee Creativity: Mediating Role Of Creative Self Efficacy And Moderating Role Of Knowledge Sharing", **Management Decision**, cilt 53, sayı 5, ss.894-910.
- MORAN, E. T., ve VOLKWEİN, J. F. (1992). "The Cultural Approach To The Formation Of Organizational Climate", **Human Relations**, cilt 45, sayı 1, ss.19–47.
- MORÇİN, S. E. ve MORÇİN, İ. (2014). "Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutum Düzeyleri: 4 Yıldızlı Bir Otelin Odalar Bölümünde Uygulama", **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 1, sayı 3, ss.25-34.
- MOSTAFA, M. (2005). "Factors Affecting Organisational Creativity And Innovativeness In Egyptian Business Organisations: An Empirical

- Investigation”, **Journal Of Management Development**, cilt 24, sayı 1, ss.7-33.
- MUMFORD, M. D. (2000). “Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation”, **Human Resource Management Review**, cilt 10, sayı 3, ss.313- 351.
- MUMFORD, M. D., SCOTT, G. M., GADDİS, B. ve STRANGE, J. M. (2002). “Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships”, **The Leadership Quarterly**, sayı 13, ss.705-750.
- NONAKA, I. (1994). “A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation”, **Organization Science**, cilt 5, sayı 1, ss.14-37.
- NONAKA, I. ve TAKEUCHI, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company [Bilgi Yaratan Şirket]**, New York, Oxford University Press.
- NONAKA, I., UMEMOTO, K. ve SENOO, D. (1996). “From Information Processing To Knowledge Creation: A Paradigm Shift İn Business Management”, **Technology in Society**, cilt 18, sayı 2, ss.203-218.
- O’DELL, C., GRAYSON, C. J. ve ESSAİDES, N. (2003). **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. (G.Günay, Çev). Dışbank Kitapları.
- ODABAŞ, H. (2008). “Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim”, **XIII. Türkiye’de İnternet Konferansı (1-7)**, Ankara, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- OLSZAK, C. M. ve KİSIELNICKI, J. (2018). “A Conceptual Framework Of Information Systems For Organizational Creativity Support. Lessons From Empirical Investigations”, **Information Systems Management**, cilt 35, sayı 1, ss.29-48.
- OLSZAK, C. M., BARTUŚ, T. ve LOREK, P. (2018). “A Comprehensive Framework Of Information System Design To Provide Organizational Creativity Support”, **Information & Management**, cilt 55, ss.94-108.

- ÖNEREN, M., ÇİFTÇİ, G. E., HARMAN, A. (2016) “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa Ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 58, ss.127-157.
- ÖNEREN, M., ÇİFTÇİ, G.E. ve HARMAN, A. (2016). “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi**, cilt 58, ss.127-153.
- ÖZBAĞ, G. K. (2012). “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 27, sayı 2, ss.145-161.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 18, sayı 2, ss.113-130.
- ÖZER, M. A. (2013). “Bilgi Yönetimi Aracılığıyla Bilginin Etkin Kullanımı”, **Mukaddime**, cilt 7, sayı 7, ss.69-99.
- ÖZERBAŞ, M. A. (2011). “Yaratıcı Düşünme Öğrenme Ortamının Akademik Başarı ve Bilgilerin Kalıcılığa Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 31, sayı 3, ss.675-705.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. ve CENGİZ, A. A. (2006). “Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması”, **Öneri Dergisi**, cilt 7, sayı 25, ss.17-28.
- ÖZMEN, H. ve GÜNDÜZ, İ. (2021). "Örgütsel Yaratıcılık Ve İnovasyon: Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma," **Journal of Business Research-Türk**, sayı 21, s.43.
- ÖZMEN, H. ve İSMAİL, G. (2021). “Örgütsel Yaratıcılık ve İnovasyon: Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma”, **Journal Of Business Research-Türk**, s.551.

- ÖZTÜRK, N. (2021) "Örgütsel Yaratıcılıkta Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma," **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, cilt 12, sayı 1, s.223.
- PAYNE, R. L., FINEMAN, S., ve WALL, T. D. (1976). "Organizational Climate And Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis", **Organizational Behavior And Human Performance**, cilt 16, sayı 1, ss.45–62.
- PAYNE, R. L., ve MANSFIELD, R. (1973). "Relationships Of Perceptions Of Organizational Climate To Organizational Structure, Context, And Hierarchical Position", **Administrative Science Quarterly**, cilt 18, sayı 4, ss.515–526.
- PELTOKORPI, V. (2006). "Knowledge Sharing Management İn A Cross-Cultural Context: Nordic Expatriates İn Japan", **Knowledge Management Research & Practice**, cilt.4, ss.138-148.
- PRITCHARD, R. D. ve KARASICK, B. W. (1973). "The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction", **Organizational Behavior And Human Performance**, cilt 9, sayı 1, ss.126–146.
- REGO, A., PİNHO, I., PEDROSA, J. ve CUNHA, M. P. E. (2009). "Barriers And Facilitators To Knowledge Management İn University Research Centers: An Exploratory Study", **Management Research: The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management**, cilt, 7, sayı 1, ss.33–47.
- RENZL, B. (2008). "Trust in Management And Knowledge Sharing: The Mediating Effects Of Fear And Knowledge Documentation", **Omega**, cilt 36, sayı 2, ss.206-220.
- RICE, G. (2006). "Individual Values, Organizational Context, And Self-Perceptions Of Employee Creativity: Evidence From Egyptian Organizations", **Journal Of Business Research**, cilt 59, ss.233–241.
- RIEGE, A. (2005). "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider", **Journal Of Knowledge Management**, cilt 9, sayı 3, ss.18-35.

- RİVERA-VAZQUEZ, J.C., ORTÍZ-FOURNIER, L. V. ve FLORES, F. R. (2009). “Overcoming Cultural Barriers For Innovation And Knowledge Sharing”, **Journal Of Knowledge Management**, cilt 13, sayı 5, ss.257-270.
- SART, G. (2020). “Bireysel Girişimcilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması”, **International Journal Of Applied Economic And Finance Studies**, cilt 1, sayı 5, ss.58-72.
- SART, G. (2021). “Akademisyenlerde Yenilikçi İş Davranışının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi”, **Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss. 21-29.
- SAYILAR, Y. (2004), “Bilgi Kavramının Yönetim Ve Organizasyon Literatüründeki Yeri Ve Bilgi Odaklı Firma Teorisine Genel Bir Bakış”, **Civilacademy Dergisi**, cilt 14, sayı 2, s.79.
- SCHNEIDER, B. (1975). “Organizational Climates: An Essay”, **Personnel Psychology**, cilt, 28, sayı 4, ss.447 –479.
- SCHNEIDER, B., ve SNYDER, R. A. (1975). “Some Relationships Between Job Satisfaction And Organization Climate”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 60, sayı 3, ss.318–328.
- SCHNEIDER, B., WHITE, S. S., ve PAUL, M. C. (1998). “Linking Service Climate And Customer Perceptions Of Service Quality: Tests Of A Causal Model”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 83, sayı 2, ss.150–163.
- SCHNEIDER, B., ve BARTLETT, C. J. (1968). “Individual Differences And Organizational Climate: I. The Research Plan And Questionnaire Development”, **Personnel Psychology**, cilt 21, sayı 3, ss.323–333.
- SEHAT, A. (2010). “The Relationship Between Principals' Creativity And Personnel's Productivity in Technical –Vocational Colleges”, **Procedia Social And Behavioral Sciences**, sayı 5, ss.2277–2281
- SHADUR, M. A., KIENZLE, R., ve RODWELL, J. J. (1999). “The Relationship Between Organizational Climate And Employee Perceptions Of

İnvolvement: The Importance Of Support”, **Group & Organization Management**, cilt 24, sayı 4, ss.479–503.

SHALLEY, C. E. ve SMITH J. E. P. (2001), “Effects Of Social-Psychological Factors On Creative Performance: The Role Of Informational And Controlling Expected Evaluation And Modeling Experience”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, cilt 84, sayı 1, ss.1–22.

SHALLEY, C. E., ve GILSON, L. L. (2004). “What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity”, **The Leadership Quarterly**, cilt 15, sayı 1, ss.33-53.

SIAY, K. (1995). “Group Activity And Technology” , **Journal Of Creative Behavior**, cilt 29, sayı 1, s.49.

SIMONTON, D. K. (2000). “Creative Development As Acquired Expertise: Theoretical Issues And An Empirical Test”, **Developmental Review**, cilt 20, sayı 2, ss.283-318.

SİBEL, D. ve HASAN, K. (2021). "Örgütsel Kültürün İnovasyon ve Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma," **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 2, s.37.

SMALL, C. ve P. SAGE, A. (2006), “Knowledge Management And Knowledge Sharing: A Review” **Information Knowledge Systems Management: 5**, Ios Press (2006), 153–169.

SÖZBİLİR, F. ve YEŞİL, S. (2015). “Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 4, ss.87-111.

SÖZBİLİR, F. ve YEŞİL, S. (2016). “Bilgi Yönetiminin Rekabetçi Avantaj Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 32, ss. 92-116.

- SPENDER, J. C. (1996). Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. **Strategic Management Journal**, cilt 17, sayı 2, ss.45-62.
- SRIVASTAVA, A., BARTOL, K. M. ve LOCKE, E. A. (2006). “Empowering Leadership in Management Teams: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance”, **Academy Of Management Journal**, cilt 49, sayı 6, ss.1239-1251.
- STAPLES, D. S. ve WEBSTER, J. (2008). “Exploring The Effects Of Trust, Task Interdependence And Virtualness On Knowledge Sharing in Teams”, **Information Systems Journal**, cilt 16, sayı 6, ss.617-640.
- STARBUCK, W. H. (1992). “Learning By Knowledge Intensive Firms”, **Journal Of Management Studies**, sayı 29, ss.713-740.
- STAUFFER, D. (1999). “Why People Hoard Knowledge”, **Across The Board**, cilt 36, sayı 8, ss.16-21
- STEINHEIDER, B. ve AL-HAWAMDEH, S. (2004). “Team Coordination, Communication And Knowledge Sharing İn Smss And Large Organizations”, **J. Inf Knowl Manage**, cilt 3, sayı 3, ss.223-232.
- SULLIVAN, T., AGUILIAR, M., BERNAL, L., BLACKBURN, R., CARLSON, B., CARROLL, V. (2004). Managing Knowledge To Improve Reproductive Health Programs, **Maq Paper**, sayı 5, s.21.
- ŞAHİN, Ç. (2005). “Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.441-450.
- TAN, B. (2005). “Buluş, İnovasyon Ve Büyüme”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, sayı 2, s.21.
- TANG, G., YU, B., COOKE, F. L. ve CHEN, Y. (2017). “High-Performance Work System And Employee Creativity: The Roles Of Perceived Organisational Support And Devolved Management”, **Personnel Review**, cilt 46, sayı 7, ss.1318-1334.

- TAŞ, Y. (2011). “İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 21, sayı 1, ss.117-131.
- TEECE, D. J. (2000). “Strategies For Managing Knowledge Assets: The Role Of Firm Structure And İndustrial Context”, **Long Range Planning**, cilt 33, sayı 1, ss.35–54.
- TOULSON, P. ve SMİTH, M. (1994). “The Relationship Between Organizational Climate And Employee Perceptions Of Personnel Management Practices”, **Public Personnel Management**, cilt 23, sayı 3, ss.453–468.
- TURGUT, E. ve BEGENİRBAŞ, M. (2013). “Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **Kho Bilim Dergisi**, cilt 23, sayı 2, ss.101-124.
- TURGUT, E. ve BEGENİRBAŞ, M. (2014). “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İibf Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.146-160.
- UĞURLU, Ö. Y. (2016). “Sosyal Sermaye Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, cilt 18, sayı 1, ss.147-164.
- USTA, I. ve ÜNSAR, S. (2015). “Examining Perception Of Organizational Creativity İn Turkish Public Organizations”, **International Journal Of Business And Social Science**, cilt 6, sayı 10, ss.227-236.
- VAN DEN HOOFF, B. ve VAN WEENEN, F. D. L. (2004). “Knowledge Sharing İn Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And Cmc Use On Knowledge Sharing”, **Journal Of Knowledge Management**, cilt 8, sayı 6, ss.117-130.

- VARIŞLI, N. (2019). “Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkileri”, **International Journal Of Academic Value Studies**, cilt 5, sayı 1, ss.114-123.
- VAROL, M. (1989). “Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi**, cilt 44, sayı 1-2, ss.195-222.
- WALLACE, J. C., POPP, E., ve MONDORE, S. (2006). “Safety Climate As A Mediator Between Foundation Climates And Occupational Accidents: A Group-Level Investigation”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 91, sayı 3, ss.681 – 688.
- WATERS, L. K., ROACH, D., ve BATLIS, N. (1974). “Organizational Climate Dimensions And Job-Related Attitudes”, **Personnel Psychology**, cilt 27, sayı 3, ss.465-476.
- WOODMAN, R. W. ve KING, D. C. (1978). “Organizational Climate: Science Or Folklore?”, **Academy Of Management Review**, cilt 3, sayı 4, ss.816–826.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. ve GRIFFIN, R. W. (1993). “Toward A Theory Of Organizational Creativity”, **Academy Of Management Review**, cilt 18, sayı 2, ss. 112-142.
- YAHŞİ, Ü. ve ÖZBEK, O. (2016). “Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi”, **Journal Of Human Sciences**, cilt 13, sayı 3, ss.6140-6153.
- YAHYAGİL, M. (2001). “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik”, **Yönetim**, cilt 12, sayı 38, ss.7-16.
- YAHYAGİL, M. Y. (2006). “The Fit Between The Concepts Of Organizational Culture And Climate”, **Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict**, cilt 10, sayı 2, s.77.
- YALÇINSOY, A. (2019). “Örgüt Kültürü Ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss.67-77.

- YANG, J. T. (2007) “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles And Collaborative Culture”, **Tourism Management**, sayı 28, ss.540-543.
- YANG, J. T. (2008). “Individual Attitudes And Organisational Knowledge Sharing”, **Tourism Management**, cilt 29, sayı 2, ss.345-353.
- YANG, S. C. ve FARN, C. K. (2009) “Social Capital, Behavioural Control, And Tacit Knowledge Sharing-A Multi-informant Design”, **International Journal Of Information Management**, sayı 29, ss.210-218
- YELOĞLU, H. O. (2007). “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.133-152
- YENİÇERİ, Ö. (2004). “Geleceği İnşa Edebilecek İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye Ve Suskun Yaratıcılık”, **Standard Dergisi**, cilt 47, sayı 507, ss.36-45.
- YENİÇERİ, Ö. ve DEMİREL, Y. (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, cilt 9, sayı 12, ss.221-234.
- YILMAZ, A. ve İRAZ, R. (2013). “Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği”. **The Journal Of Academic Social Science Studies**, cilt 6, sayı 5, ss.829-855.
- YILMAZ, E. (2010). “The Analysis Of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals’ Ethical Leadership Characteristics”, **Procedia Social And Behavioral Sciences**, sayı 2, ss.3949–3953.
- YILMAZ, H. ve KARAHAN, A. (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 17, sayı 2, ss.145-158.

- YILMAZ, T. (2021). "Örgütsel Yaratıcılık ve İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkide Öğrenme Yeteneğinin Aracılık Rolü: Hastane İşletmelerinde Bir Araştırma," **Akademik İncelemeler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, s.76.
- YİĞİT, A. M. ve YİĞİT, S. (2019). "Örgüt İklimi Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 14, sayı 20, ss.184-204.
- YÖRÜKOĞLU, M., KAYAKUTLU, G. ve ERCAN, S. (2014). "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemleri: Havacılık Yer Hizmetlerinde Uçuş Zamanlaması İçin Bilgi Paylaşım Modeli", **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.1-23.
- YU, T. F., YU, C. ve YU, C. C. (2013). "Knowledge Sharing, Organizational Climate, And Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis Of Effects", **Social Behavior And Personality**, cilt 41, sayı 1, ss.143-156.
- ZACK, M. H. (1999). "Developing A Knowledge Strategy", **California Management Review**, cilt 41, sayı 3, ss.45-58
- ZAHERA, S. A., NEUBAUM, D. O. ve LARRAÑETA, B. (2007). "Knowledge Sharing And Technological Capabilities: The Moderating Role Of Family Involvement", **Journal Of Business Research**, sayı 60, ss.1070-1079.
- ZHANG, X. ve BARTOL, K. (2010). "Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation And Creative Process Engagement", **Academy Of Management Journal**, cilt 53, sayı 1, ss.107-128.
- ZHOU, J. ve GEORGE, J. M. (2003). "Awakening Employee Creativity: The Role Of Leader Emotional Intelligence", **The Leadership Quarterly**, sayı 14, ss.545–568.
- ZINS, C. (2007). "Conceptual Approaches For Defining Data, Information, And Knowledge", **Journal Of The Association For Information Science And Technology**, cilt 58, sayı 4, ss.479-493.

ZOHAR, D. (1980). “Safety Climate İn Industrial Organizations: Theoretical And Applied Implications”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 65, sayı 1, ss.96–102.

ZOHAR, D. ve TENNE G. O. (2008). “Transformational Leadership And Group Interaction As Climate Antecedents: A Social Network Analysis”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 93, sayı 4, ss.744–757.

TEZLER

ADENİJİ, A. A. (2011). “Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria” (Yayımlanmamış doktora tezi). Department of Social Science, Covenant University.

AKAN, B. (2017). “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.

AKGÜL, İ. (2019). “Bilgi Paylaşımının Çalışan Yaratıcılığı ve Yenilik Yapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.

BİLİR, F. P. (2005). “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.

CAN, A. (2013). “Organizational Justice Perception And Its Effects On Knowledge Sharing: A Case Study Of Forensics İn The Turkish National Police”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Department of Literature, University Of North Texas.

- ÇAVUŞ, M. F. (2006). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2002). “Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Teknik Üniversitesi.
- FİDAN, M. (2018). "Okullarda Örgütsel Yaratıcılık Ve Yönetmel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.
- HÜNDÜR, Ü. (2019). “Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- KARAKUŞ, G. (2014). "İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- KURT, İ. (2012). “The Relationship Between Organizational Climate, Individual Values and Creativity: The Mediating Role Of Leadership”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi.
- MENEMENCİOĞLU, G. B. (2018). “Çalışanların Kendi Değerlerine Ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algılarının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- PETRUCCI, T. (2013). “The Relationship Among Incivility, Tacit Knowledge Sharing, Trust, And Affective Organizational Commitment”, (Yayınlanmamış doktora tezi), Social sciences Institutes, Regent University.

- RALL, R. (2008). “Barriers And Facilitators To Knowledge Management İn Multi-National Companies: The Case Of Nissan”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Faculty of Business Administration, University Of Pretoria.
- SAVIESKI, F. Z. (2004) “Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- SAYILAR, Y. (2003). “Bilgi Yönetimi Açısından Yetkinliklere Dayalı Performans Yönetim Sisteminin Analizi Ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi.
- STANKOSKY, M. A. (2004). “Criteria For Measuring Knowledge Management Efforts İn Organizations”, (Yayımlanmamış doktora tezi), Social Science Institues, The George Washington University.
- TUNA, B. (2014). “The İnfluence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance And Its İmpact On Organizational Effectiveness: The Moderating Role Of Organizational Climate”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Institute of Social Sciences, Yeditepe University.
- TURGUT, E. (2013). “Sosyal Sermaye Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.

DİĞER KAYNAKLAR

- CHEN, L. (2006). Effect Of Knowledge Sharing To Organizational Marketing Analysis Of Structural And Relational Arguments, For The Fifth European Conference On Organisational Knowledge, Learning And Capabilities, 5-6 April 2004, Innsbruck, Austria.
- . DISTERER, G. (2001). “Individual And Social Barriers To Knowledge Transfer”, Proceedings Of The 34th Hawaii International Conference On System Sciences.

- DISTERER, G. (2003). Fostering Knowledge Sharing: Why And How?, Iadis International Conference Esociety, ss.219-226.
- GUPTA, S., SHARMA, S.L. ve DUTTA, K., (2007). Using Knowledge Mapping To Support Knowledge Management in Health Organizations, Conference on Recent Advances in Information Science and Technology, Readit, ss. 60-70.
- KARAKAYA, A. (2002). “İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-Kaldemir A.Ş. Ve Bağlı Ortaklıklar”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi:303-320.
- MATTHEWS, D. (2008). Special Event Production The Process, Chapter 5 – The Production Team , 79-95.
- ÖLÇER, F. ve ŞANAL, M. (2007). Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Bilgi’nin Değeri Ve Paylaşımı Üzerine Bir Araştırma, 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İstanbul, Bilgi Toplumu Yayınları, Tübitak.
- RUDAWSKA, A. (2019). Knowledge Sharing And Creativity: Individual And Organizational Perspective. In: Zakrzewska-Bielawska, A., Staniec, I. (Eds) Contemporary Challenges In Cooperation And Coopetition In The Age Of Industry 4.0. Springer Proceedings In Business And Economics, ss.107-121.
- SAĞSAN, M. (2007). “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi Ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi Ve Belge Yönetimi Bölümü”, A. Yıldızeli Ve Hk Bahşişoğlu (Yay. Haz.) Adile Günden Anısına Armağan: Ünak, Sayı 3, ss. 247-270.
- STENMARK, D. (2002). “Information Vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management”, Proceedings Of The 35th Annual Hawaii, International Conference On System Sciences, 928-937, Ieee.
- ŞİMŞEK, G., KÖSEOĞLU, M. A. ve OCAK, S. (2009). “Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler Nelerdir?: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, Uluslararası VII. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Yalova Üniversitesi- İstanbul Üniversitesi, 598-612.

TAGUIRI, R., ve LITWIN, G. H. (1968). Organizational Climate: Exploration Of A Concept. Cambridge, Graduate School Of Business Administration, Harvard University.

TÜRK DİL KURUMU-TDK (2022), Türkçe Sözlük, Ankara.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Ek-2: Etik kurul kararı





Ek-1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Hazırlanan bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü'nde yapılan doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup **sizden isim talep edilmeyecek** ve **kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir**. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğunuz ölçeğe (X) işareti koymanız gerekmektedir. Şimdiden katkılarınız ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Üyesi Necmiye Tülin , İRGE Doktora Öğrencisi: Abdullah Affan BAŞAR

1.BÖLÜM: BİLGİ PAYLAŞIMI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
: Kesinlikle Katılmıyorum : Katılmıyorum : Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.					
1-Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar					
2-Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum					
3-Bilgiyi paylaşırım çünkü kendimi ifade etmemi sağlar.					
4-Bilgimi paylaşırım çünkü kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır					
5-Bilgiyi paylaşırım çünkü kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır.					
6-Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem					

2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL YARATICILIK					
: Kesinlikle Katılmıyorum : Katılmıyorum : Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.					
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE K ATILYORUM
1-Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2-Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım					
3-Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4-Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5-Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6-Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.					
7-Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8-Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9-Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10-Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11-Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12-Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13-Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14-Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15-Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16-Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17-Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler					
18- İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19-Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
20-Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
21-Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
22-Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
23-Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
24-Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.					
25-Üstün başarıları imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
26-Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
27-Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					

28- İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
29-İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
30- İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
31- İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
32- İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
33- İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
34- İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
35- İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
36-İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					
37-İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
38-İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

3.BÖLÜM: ÖRGÜT İKLİMİ : Kesinlikle Katılmıyorum : Katılmıyorum : Kararsızım : Katılıyorum : Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen çalıştığınız işyeri ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1-İş yerimde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.					
2-İş yerimde, çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.					
3-İş yerimde, iyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.					
4-İş yerimde, iyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.					
5-İş yerimde, çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.					
6-İş yerimde, yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.					
7-İş yerimde, rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.					
8-İş yerimde, çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.					
9-İş yerimde, kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.					
10-Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.					

11-İş yerimde, çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.					
12-İş yerimdeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.					
13-İş yerimde, bazen karar verme yetkisine kimin sahip olduğu belli değildir.					
14-İş yerimde çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.					
15-İş yerimde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.					
16-İş yerimde yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.					
17-İş yerimde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.					
18-İş yerimin yönetim felsefesi uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.					
19-İş yerimdeki toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.					
20-İş yerimde, yönetim iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.					
21-İş yerimde, performans için çok yüksek standartlar belirlenir.					
22-İş yerimde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.					

4. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR					
Lütfen kendiniz ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplamak için uygun seçeneklerden birini seçiniz.					
Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
Eğitim Durumunuz:	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Yaş Aralığınız:	20-30 ()	30-40 ()	40-50 ()	50 ve üzeri ()	
Çalışma Süresi (yıl):	5'den az ()	5-10 ()	10-15 ()	15-20 ()	
İşletme Büyüklüğü (çalışan):	10'dan az ()	10-20 ()	20-50 ()	50-100 ()	100 ve üzeri ()
Çalışılan Sektör:					



Ek-2: Etik kurul kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.07.2022-57550



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-57550
Konu : Etik Onayı Hk.

29.07.2022

Sayın ABDULLAH AFFAN BAŞAR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 23.06.2022 tarihli ve 2022/11 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSC4K598H2 Pin Kodu : 36432

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beyoğlu Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçakmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Abdullah Affan BAŞAR

ÖĞRENİM DURUMU:

- Lisans: 2016, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F, İktisat
- Yüksek Lisans: 2019, Kafkas Üniversitesi, SBE, İktisat

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR:

- BAŞAR, A. A. ve İRGE, N. T. (2024). “Bilgi Paylaşımının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisinde Örgütsel İklimin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **İSARDER**, cilt , sayı , ss. .

DİĞER YAYINLAR:

- BAŞAR, A. A. ve ÖZYAKIŞIR, D. (2022). “Ekolojik Ayak İzi, İklim Değişikliği ve Gıda Güvencesi Bağlamında Türkiye’nin Mevcut Durum Analizi”, **EKOLOJİK KRİZ Kuramsal ve Güncel Tartışmalar**, Alanında Uluslararası Yayımlanan Kitap Bölümü, Kars, Kafkas Üniversitesi Yayınları.

